### Анализ управления логистическии рисками

## **2017**

## **Содержание**

## Введение

## Глава 1. Теоретические основы логистическими управления рисками на предприятии

## .1 Процесс управления логистическими рисками

## .2 Методы управления логистическими рисками

## .3 Пути снижения логистических рисков

Выводы по 1 главе

## Глава 2. Анализ управления логистическими рисками на примере ОАО РЖД»

## .1 Характеристика ОАО «РЖД»

## .2 Анализ системы управления логистическими рисками ОАО «РЖД»

## .3 Оценка логистических рисков в ОАО «РЖД»

Выводы по 2 главе

## Глава 3. Мероприятия по управлению логистическими рисками в ОАО «РЖД»

## .1 Рекомендации по управлению логистическими рисками

## .2 Оценка эффективности управления логистическими рисками

Выводы по 3 главе

## Заключение

## Список литературы

## Приложения

## **Введение**

Актуальность темы исследования. Транспорт формирует достаточно большую долю ВВП страны и является инфраструктурной отраслью ее национальной экономики, обеспечивая функционирование и развитие других отраслей.

Это обстоятельство требует особого внимания и государства и самих хозяйствующих субъектов транспорта к проблем: недостаточной инновационной активности; усиления конкурентных преимуществ; экологических ущербов от функционирования транспортных систем; наличия ущербов, связанных с технологическими процессами (простои, невыполнение скоростных режимов, задержки при доставке грузов и др.).

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Известно, что наличие этих ними рисков снижают живучесть транспортных систем.

Особенности современной логистической системы, которые предопределяют возможность отклонения фактических параметров потоков на выходе от запланированных, что в свою очередь является риском.

Управление логистическим риском является составной частью стратегического менеджмента.

Проблемой управления логистическим рисками в той или иной степени занимались многие ученные, так как она является междисциплинарной и стоит на стыке логистики и риск-менеджмента.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, а точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Соответственно, риск-менеджмент - это один из важнейших элементов управления бизнесом, позволяющий достичь стабильности и бесперебойности производственного процесса на предприятии.

Система управления риском включает его выявление и оценку. При выявлении рисков необходимо объективно проанализировать риски и выбрать наиболее эффективные методы воздействия на них.

Таким образом, снижение рисков отечественных предприятий является важным и значимым, что определяет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Анализ опубликованных работ по теме дипломной работы позволил сделал вывод, что большинство имеющихся научных разработок, посвященных изучению проблем риск-менеджмента, носят общий характер и не учитывают отраслевые особенности финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

При этом остается целый ряд нерешенных вопросов, связанных с разработкой концепции, методов и способов управления рисками на предприятиях, что определено выбор цели и задач исследования.

Цель дипломной работы заключается в исследовании особенности управления логистическими рисками предприятия.

Объектом исследования выступает ОАО «РЖД».

Предметом исследования является процесс управления логистическими рисками на предприятии.

Для достижения поставленной цели дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть теоретические основы управления логистическими рисками;

провести диагностику системы управления логистическими рисками в ОАО «РЖД»;

предложить рекомендации по совершенствованию системы управления логистическими рисками в ОАО «РЖД».

В дипломной работе применялись следующие методы исследования: анализ литературных источников, сравнительный анализ, экономико-статистический анализ, экономико-математические методы, финансовый анализ, факторный анализ.

При выполнении выпускной квалификационной работы использованы нормативно-правовые акты законодательства РФ: Конституция РФ, Налоговый кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, а также работы и труды таких авторов, как Бахрамов, Ю.М., Дж. Брайан Хейвуд, Гуськова Н. Д., Донцова Л.В., Ромашова И.Б., Чудновский А.Г., Никитина Т.В. и др

## **Глава 1 Теоретические основы логистическими управления рисками на предприятии**

## **.1 Процесс управления логистическими рисками**

Под риском понимается вероятность возникновения ситуации, которая происходит в условиях неопределенности, приносящая отрицательный результат в связи с тем, что намеченные планы не осуществляются и были допущены просчеты или ошибки при принятии управленческих решений. Если риск не учитывается, то он становится источником убытков, влияющего на результаты деятельности предприятия.

Изучение современной отечественной научной литературы позволило выделить три основных подхода к определению понятия «риск»:

. Риск - неблагоприятная ситуация, событие, наносящее ущерб.

. Риск - возможность положительного или отрицательного отклонения фактических значений от планируемых или ожидаемых показателей в процессе деятельности объекта.

. Риск - деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежности выбора альтернативы и направленная на снижение отклонений от поставленной цели.

Сложность системы транспортно-логистического комплекса представляет дополнительную трудность в процессе управления рисками - а именно, определение истинного значения влияния каждого отдельного вида рисков на неопределенную природу конечного результата. Управление рисками предполагает расстановку приоритетов в попытках снизить воздействие одних из них, возможно, в ущерб подавления других, что будет, в конечном счете, выражено в характеристиках денежно-инвестиционных потоков, направленных на решение поставленных задач в деле управления рисками организации перевозочного процесса. Подобные приоритеты можно расставить научно-обоснованным способом, лишь имея теорию распределения ценности вклада каждого вида риска в размер неопределенности конечного результата деятельности транспортно- логистической компании и в размер возможного урона, наносимого совокупностью рисков перевозочного процесса.

В табл. 1 представлены основные риски, присущие различным этапам логистических подсистем.

Таблица 1. Риски для логистических подсистем

|  |  |
| --- | --- |
| Логистическая подсистема | Риск |
| Закупка | - несоответствие цены и качества товара; - вероятность недопоставки материалов; - увеличение затрат в производстве |
| Транспортировка | - повышение транспортных издержек; - изменение погодных условий; - нарушение графика поставок; - утрата имущества; - поломка транспортного средства |
| Хранение | - превышение объема хранения; - утрата (хищение) имущества |
| Внутрипроизводственная подсистема | - возникновение форс-мажорных обстоятельств; - нарушение производственного ритма; - появление дефицита сырья и т. д. |

Финансовые, материальные и прочие ресурсные потоки многократно воспроизводятся с сопутствующими им рисками. Очевидно, что в цепях поставок формируются рисковые потоки, которые представляют собой группу случайных ситуаций, возникающих в связи с движением финансовых и других потоков и влияющих на характер потоковых процессов. Логистика является одним из эффективных способов управления рисками, так как рационализация потоковых процессов в цепи поставок позволяет нейтрализовать различные группы рисков, компенсировать их влияние или сократить до минимума отрицательные последствия.

Логистический риск во многих литературных источниках отождествляется с такими видами риска, как производственный, транспортный и коммерческий риск. Такое сравнение является правильным, так как логистический риск достаточно многогранен и объемлем, и касается различных аспектов логистической системы организации. Логистический риск наиболее характерен, прежде всего, для сферы производства, однако, проявляясь в производстве, он отчасти отражается и на результатах деятельности организаций.

Логистический риск - это риск, связанный с возможностью возникновения сбоев в движении потоков различных ресурсов вследствие возмущающих воздействий факторов внешней и внутренней среды, последствия которых с точки зрения субъекта управления являются неопределенными и проявляются в виде отклонения параметров потоков от заданного уровня. Сформулированное понятие увязывает категорию «риск» с движением разнообразных потоков логистической системы. Кроме того, в этом определении нашли отражение отличительные черты ситуации риска - сбой в движении потоков, увязываемый с неопределенностью последствий: отклонение как возможность неполучения запланированных или ожидаемых значений параметров потоков логистической системы; возмущающие воздействия факторов внешней и внутренней среды, выступающие в качестве источника риска логистической системы.

Логистические риски - это риски осуществления логистических операций транспортировки, складирования, грузопереработки и управления запасами и риски логистического менеджмента всех уровней, в том числе риски управленческого характера, возникающие во время выполнения логистических функций и операций. Риски логистического менеджмента на уровне логистической системы включают риски, возникающие вследствие неэффективной функциональной логистической координации, неэффективности логистической стратегии, неудовлетворительного состояния планирования и контроля, низкого уровня интеграции логистических процессов на предприятии, уровня квалификации руководителей и ведущих специалистов по логистике, а также риски неэффективности системы информационно-компьютерной поддержки, обусловленные интеграционным уровнем используемых технических средств, программного обеспечения, квалификацией персонала, широтой охвата внутренней информационной сети и т. п. К логистическим функциям, в которых большая часть рисков по природе - управленческие риски, то есть риски, которые во многом зависят от профессиональных и личностных качеств логистов различных уровней, относятся: управление закупками материальных ресурсов, управление процедурами выполнения заказов, прогнозирование спроса на готовую продукцию и расхода материальных ресурсов.

Логистический риск неразрывно связан с логистической системой. Однако многие авторы, занимающиеся проблемами логистики, в своих работах не рассматривают такое понятие, как «логистический риск», и не дают его классификацию.

Под классификацией рисков в логистических системах понимают их распределение по определенным основаниям на отдельные непересекающиеся классы. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в общей системе. Классификация рисков в цепях поставок создает возможности для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления рисками. Классификационная система рисков включает категории, типы, виды, подвиды и разновидности рисков.

Методология предполагает применение трех оснований для классификации: внешние и внутренние риски, риски основных элементов цепей поставок и риски управления логистикой.

Внешние риски не зависят от организации цепи поставок и от самой организации. К внешним рискам относят: стихийные бедствия (пожары, наводнения, ураганы и т.п.), военные действия, террористические атаки, криминальные риски, политические изменения и изменение экономической ситуации.

Традиционно внешние риски отождествляют с форс-мажорными обстоятельствами.

Однако в управлении логистическими рисками такие обстоятельства могут и должны быть прогнозируемыми и управляемыми, например решение логистической задачи по организации поставок строительных материалов в район военных действии должно учитывать сложившуюся обстановку и управлять соответствующими рисками.

Внутренние риски связаны с управлением цепями поставок и могут быть спрогнозированы непосредственно самой организацией.

К рискам основных элементов поставок относятся риски логистического обеспечения закупок, производства, сбыта, риски управления возвратами.

Риски логистического обеспечения сбыта связаны с нарушением спроса на продукцию, услуги, информацию между центральной организацией и рынком, а также качества выполнения требований клиентов, т.е. быстроты исполнения заказа, наличия необходимого запаса продукции для оперативного выполнения заявки клиента, своевременности доставки и пр. Причинами возникновения этого риска могут быть:

изменение финансовой состоятельности заказчика;

изменение направления моды;

смена ассортимента продукции;

смена сезона;

изменение экономической ситуации в стране; неправильное прогнозирование спроса на продукцию самой организацией.

Риски управления возвратами возникают, как в случае необходимости обеспечить возврат полученной партии поставщику (производителю), так и при получении возвратов от клиентов (покупателей). Финансовые потери и утрата товарного вида при возвратах составляют существенную опасность для многих организаций, обеспечивающих поставки в розничные сети.

Риски управления логистикой связаны с уровнем управления цепями поставок в организации, ее способностью модифицировать свои производственный план в соответствии с запросами клиентов и эффективно работать с поставщиками сырья.

Структурные риски связаны с кадровой политикой организации и позиционированием логистики и управления цепями поставок в ее структуре управления. Финансовые риски в управлении логистикой связаны с управлением операционным бюджетом: прямыми логистическими затратами и скрытыми логистическими издержками, а также с управлением оборотным капиталом, «замороженным» в сырье, товаре, и эффективным использованием основных средств логистического назначения (складами, транспортом и т.п.).

ИТ-риски в управлении цепями поставок связаны с полнотой логистических параметров и данных, а также их синхронизации со всеми релевантными системами организации.

Операционные риски - это риски выполнения операционных процедур, которые в свою очередь могут быть разделены на: транспортные, таможенные и складские риски.

Т.А. Калюжная предлагает разделять риски логистической системы на следующие группы:

. Организационные риски;

. Коммерческие риски;

. Юридические риски;

. Рыночные и внешние риски;

. Технико-производственные риски.

Таким образом, логистический риск - это возможность неблагоприятного исхода при выполнении логистических операций транспортировки, складирования, грузопереработки и управления запасами материальных ресурсов и готовой продукции. Сюда же относят риски управленческого характера, возникающие при выполнении определенных логистических операций и функций.

## **1.2 Методы управления логистическими рисками**

Сегодня, большинство организации отличаются друг от друга, различны у них как человеческие, так и финансовые возможности. Поэтому важной задачей является выявление тех общих аспектов управления риском, которые могли бы помочь руководству этих организаций разрабатывать собственные стратегии управления риском. В связи с этим необходимо остановиться на основных этапах процесса управления логистическим риском (рис. 1).



Рисунок 1 - Структура системы риск-менеджмента в логистике

Система риск-менеджмента в логистике складывается из нескольких взаимосвязанных подсистем, внутри которых протекают специфические процессы планирования, организации, контроля и регулирования. Данные процессы позволяют системе риск-менеджмента последовательно осуществлять присущие ей функции планирования, организации, контроля и регулирования. Все подсистемы данной системы функционируют в замкнутом цикле и их деятельность проходит последовательно, так как именно через последовательность раскрывается их взаимосвязь. Цикличность функционирования сложной системы риск-менеджмента заключается в повторяемости следующих мероприятий:

корректировка целей и задач;

сбор, обработка и анализ информации;

разработка и оценка вариантов решения;

принятие решения и контроль за его выполнением. Эффективное осуществление этой деятельности требует оперативной и достоверной информации, необходимой для принятия правильных решений.

. Этап планирования. Данный этап предполагает определение проблемы, установление общих целей и параметров, в пределах которых конкретный риск или группа рисков могут быть изучены и приняты по ним решения, сбор и обработка информации по различным вероятностным аспектам риска, где все аспекты можно рассматривать с двух позиций. Стратегические аспекты - это, прежде всего, определение взаимоотношений между организацией и окружающей ее внешней средой, выявление ее слабых и сильных сторон. В этой связи особенно важно установление тех критических параметров в позиционировании субъекта во внешней среде, которые могут снизить или расширить ее возможности в случае наступления неблагоприятных или благоприятных событий. Организационные аспекты предполагают постановку целей и задач для различных иерархических ступеней управления организацией, распределение ответственности между ними за разлитые типы принятия решения. Основная идея такого распределения заключается в том, что решения, принятые по управлению тем или иным риском, в зависимости от типа могли быть практически реализованы соответствующими структурными подразделениями.

. Этап организации. Этот этап наиболее емкий и сложный, требующий от специалистов в области управления риском (риск-менеджеров) максимума трудозатрат. На данном этапе решаются нижеследующие задачи.

. Идентификация рисков. На этом этапе необходимо определить перечень тех рисков, которым может быть подвержен субъект; установить, какие из них являются более важными, какие менее важными. Кроме этого, целью идентифицирования рисков является также выявление неблагоприятных и благоприятных событий, которые могут оказать существенное влияние на функционирование субъекта в случае иx наступления. Это прежде всего разрешение следующих вопросов: когда, почему и как наступят сопряженные с риском события и каким образом субъект может отреагировать на них.

. Анализ и оценка рисков. Анализ рисков состоит из двух этапов: определение возможностей наступления рисков с точки зрения иx вероятностей и оценка возможных последствий. Другими словами, необходимо выявить, какие риски являются маловероятными и какие весьма вероятными, а также оценить возможные последствия уровня воздействия тех или иных рисков на деятельность субъекта в целом. Оценка рисков тесно связана с анализом рисков. Особое внимание обращается на те риски, к которым существующие методы управления риском не подходят, и поэтому последующие мероприятия по управлению ими становятся необходимыми.

. Разработка мер по снижению риска. Она предполагает разработку мероприятий, направленных на снижение вероятности возможного риска, исключение или попытку его избежать, а также уменьшение серьезности риска в случае его наступления. Кроме того, следует заботиться о том, как покрыть финансовый ущерб от рисков, которые окажутся неконтролируемыми на допустимом уровне. Для этого необходимо разработать меры, обеспечивающие распределение финансовых потерь по времени так, чтобы смягчилось финансовое давление, под которым окажется субъект хозяйствования в случае появления значительных убытков.

. Этап контроля. Если план по управлению тем или иным риском был принят, то должно быть проверено его выполнений. В связи с тем, что управление риском осуществляется в условиях неполной информации о возможных будущих последствиях принятого решения, то весьма вероятно, что многие аспекты принятой стратегии риск-менеджмента могут оказаться неудовлетворительными. Поэтому этап контроля обязателен и призван установить, как реализуются стратегия и тактика риск-менеджмента, чтобы в случае необходимости внести соответствующие коррективы, а также учесть допущенные ошибки в дальнейшем на стадии планирования.

Комплаенс как эффективный инструмент минимизации комплаенс-рисков уверенно выходит на ключевые позиции в управлении современными компаниями реального сектора экономики.

Значимость комплаенс-функции в управлении любой компанией можно объяснить тем, чтобы:

обеспечить соблюдение компанией требований и интересов всех стейкхолдеров (собственников, государства, клиентов и др.);

управлять рисками санкций со стороны государства за несоблюдение требований закона, финансовых потерь вследствие нарушения обязательных правил ведения бизнеса и обязательств компании, причинения ущерба деловой репутации и личной ответственности членов совета директоров и исполнительного руководства компании вовлечения компании в преступную деятельность. логистический риск транспорт железнодорожный

Если обратиться к современному представлению о комплаенс как системе, то в нем необходимо выделять:

. Комплаенс как процесс - стремление «делать все правильно», например, снижать все производственные потери.

. Комплаенс как результат - убеждение, что «все сделано правильно», например, все сотрудники вовлечены в процесс.

. Комплаенс как методология - знание «как делать правильно», например, разработка и внедрение комплаенс-программы, в которой определены задачи комплаенс-функции:

идентификация требований к компании и ее обязательств;

идентификация и оценка комплаенс-рисков;

разработка и осуществление комплаенс-политики;

развитие в компании культуры комплаенс;

профилактика и предупреждение нарушений и преступлений со стороны сотрудников компании;

поддержание активного диалога со всеми стейкхолдерами (регуляторы, налоговые органы, бизнес сообщество, клиенты и др.).

Для выявления рисков можно использовать процедуру контроллинга логистических видов деятельности. Ведь контроллинг - это совокупность методов и процедур, призванных обеспечить методическую и организационную основу для поддержки основных функций управленческой деятельности на предприятии: планирования, организации, мотивации, регулирования и контроля. В ходе внутреннего контроллинга собираются сведения о выполняемых логистических функциях, технологиях. Анализируются способы выполнения логистических операций, показатели качества обслуживания, структура логистических затрат, статистика потерь от рисков и т. д., то есть проводится сбор данных, позволяющих оценить внутренние риски логистической системы предприятия.

Таким образом, в целях минимизации логистических рисков чаще всего применяют процедуру идентификации рисков. Данная процедура играет важную роль при выявлении основных рисков логистических рисков и их возможных последствий. Процедура идентификации рисков способствует получению количественной и качественной оценки, а также прогнозированию возможного уровня затрат. Следующим шагом после выявления вида риска является рассмотрение управленческого решения, непосредственного связанного со сферой проявления риска. Полученные результаты оценки рисков дают возможность провести ряд мер, направленных на снижение и предотвращение негативных явлений.

## **1.3 Пути снижения логистических рисков**

Основные методы минимизации логистических рисков представлены на рис. 2.

Диверсификация - данный способ заключается в направлении инвестируемых средств в разные логистические системы, что в свою очередь, способствует уменьшению затрат.

Передача риска (снижение риска) - суть данного метода состоит в том, что происходит передача риска от трансфера к трансфери по заранее оговоренным в договоре условиям.

Лимитирование. Сущность данного метода заключается в установлении предельных сумм расходов, продажи. Применяется компаниями при продаже товаров в кредит, инвесторами при расчете вклада капитала.

Страхование - это распределение, передача возможных рисков, возникающих у одного лица, между рядом лиц.

Устранение риска - заключается в отказе предприятия от определенных видов деятельности совместимых с рисками.



Рисунок 2 - Методы минимизации логистических рисков

Наиболее детально рассмотрим страхование. В современном мире страхование приобретает все большую актуальность. Это в основном связанно с тем, что большинство страховых случаев зависят от человеческого фактора. Иначе говоря, страхование становится в некотором роде стимулом, так как в большинстве договорах перечислены обязательные условия защиты объекта страхования, следовательно, при нарушении которых страховая премия не выплачивается. Также следует отметить что, страховое возмещение может покрыть только прямой ущерб, в то время же возможны и косвенные потери. Вследствие этого, персонал застрахованной организации заинтересован в недопущении страхового случая, а центральное место в системе страхования логистики всегда принадлежит управлению, целью оптимизации которого будет обеспечение максимальной надежности логистической системы как таковой. Сущность страхования состоит в том, что компания, в целях минимизации рисков, готова выплатить страховые взносы.

Согласно закону «Об организации страхового дела в Российской Федерации, под страхованием понимается «отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий)».

**Выводы по 1 главе**

При разработке программы мероприятий по управлению рисками в логистической системе руководителям отечественных предприятий следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска с помощью контроллинга, эффективно характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать влияние рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Исходя из общих методов управления логистическими рисками можно выделить следующие этапы управления рисками логистической системы:

планирование управления рисками;

идентификация рисков в процесс функционирования и развития логистической системы;

прогнозирование уровня рисков логистической системы с учетом выявленных факторов риска;

выбор методов управления (реагирования) рисками и разработка программы управления рисками;

применение выбранных методов управления рисками;

мониторинг выполнения разработанной программы;

оценка эффективности реализованных мероприятий в рамках программы управления рисками.

## **Глава 2. Анализ управления логистическими рисками на примере ОАО РЖД»**

## **.1 Характеристика ОАО «РЖД»**

Открытое акционерное общество Российские железные дороги - это железнодорожный комплекс, имеющий особое стратегическое значение и являющийся связующим звеном единой экономической системы России. Данная система обеспечивает стабильную деятельность промышленных, коммерческих предприятий и своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны. А также самый доступный транспорт для миллиона граждан, пользующимся им для достижения своих целей. Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации, назначаемый им совет директоров и правление во главе с президентом.

В холдинге работают около 1 млн. 200 тыс. чел., эксплуатационная длина железных дорог 85,2 тыс. км; протяженность электрифицированных линий 42,9 тыс. км; доля в грузообороте транспортной системы России 43,2 %; доля в пассажирообороте транспортной системы России 39 %.

Парк подвижного состава ОАО «РЖД» состоит из 11,2 тыс. грузовых локомотивов (электровозы и тепловозы) приписки Российской Федерации, почти 1,1 млн грузовых вагонов всех типов приписки Российской Федерации, 78 тыс. пассажирских вагонов дальнего следования и пригородных поездов приписки Российской Федерации.

Российские железные дороги проходят по всем климатическим зонам и протяженность их очень велика. Для поддержания работы они разбиты на участки, которые обслуживают филиалы, входящие в железнодорожный комплекс. Но проконтролировать всю железную дорогу не всегда удается из-за различных факторов, таких как природно-климатических или экономических, возникают ситуации, связанные с транспортными происшествиями, приносящими ущерб обществу и вред населению и окружающей среде. За счет этих факторов, влияющих на деятельность железнодорожного транспорта, предприятие рискует в той или иной степени своим имуществом, имиджем и жизнью людей.

В связи с макроэкономической ситуацией, оказывающей непосредственное влияние на производственные показатели, ценовое давление, волатильность национальной валюты, компанией были своевременно оценены риски финансово-хозяйственной деятельности в 2015 году. В этих условиях в сжатые сроки была реализована соответствующая программа мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости ОАО «РЖД». Предпринятые компанией меры по привлечению дополнительных объемов перевозок обеспечили значительно более низкие темпы снижения погрузки, чем падение ВВП и уровня промышленного производства в стране в 2015 году.

Обеспечено получение доходов от перевозок в размере 1 326,0 млрд. руб. с ростом к уровню 2014 года на 8,2% (+101,0 млрд. руб.). Также, своевременно предприняты меры по сокращению расходов по перевозочным видам деятельности на 39,7 млрд. руб. к первоначальному плану. Компании удалось значительно нивелировать влияние инфляции. Рост себестоимости перевозок составил лишь 7,1 % (при уровне инфляции 15,5 % и индексе цен в промышленности 12,4 %). Кроме того, обеспечено получение прибыли от прочих видов деятельности в объеме 23,8 млрд. руб. с ростом на 4,7 млрд. руб. к уровню 2014 года. В результате прибыль от продаж выросла к 2014 году на 25,1 млрд. руб. или на 43%.

Финансовый результат от обычных видов деятельности ОАО «РЖД» в 2014-2015 гг. представлен в табл. 1.

Таблица 1 - Финансовый результат от обычных видов деятельности ОАО «РЖД» в 2014-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды деятельности | Выручка от продаж | | Себестоимость продаж | | Прибыль (убыток) от продаж | |
|  | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| всего | 1401729 | 1510757 | 1343233 | 1427165 | 58496 | 83592 |
| В том числе грузовые перевозки | 1105645 | 1203930 | 1048065 | 1137427 | 57580 | 66503 |
| Пассажирские перевозки в дальнем следовании | 9129 | 11232 | 7425 | 10185 | 1704 | 1047 |
| Пассажирские перевозки в пригородном сообщении | 914 | 506 | 3152 | 1738 | -2238 | -1232 |
| Предоставление услуг инфраструктуры | 99036 | 99780 | 119371 | 109016 | -20335 | -9236 |
| Предоставление услуг локомотивной тяги | 10251 | 10511 | 7590 | 7786 | 2661 | 2725 |
| Итого по перевозкам | 1224975 | 1325959 | 1185603 | 1266152 | 37372 | 59807 |
| Ремонт подвижного состава | 20749 | 23856 | 17990 | 20501 | 2759 | 3355 |
| Строительство объектов инфраструктуры | 1 | 3603 | 299 | 3675 | -298 | -72 |
| Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы | 46 | 16 | 25 | 12 | 21 | 4 |
| Предоставление услуг социальной сферы | 10204 | 10378 | 13961 | 14065 | -3757 | -3687 |
| Прочие виды деятельности, из них |  |  |  |  |  |  |
| Сдача в аренду подвижного состава с локомотивными бригадами | 12944 | 11326 | 12358 | 10841 | 586 | 485 |
| Реализация товаров | 12944 | 11326 | 12358 | 10841 | 586 | 485 |
| Итого по прочим видам деятельности | 176754 | 184798 | 157630 | 161013 | 19124 | 23785 |

Своевременно внедрен учет хеджирования в соответствии с политикой управления валютными рисками, что позволило снизить убытки от падения курса рубля на 70 млрд. руб.

В результате чистая прибыль по итогам года сложилась в размере 318 млн. руб. (при плановом убытке 26,2 млрд. руб. и фактическом убытке в 2014 году в сумме 44,1 млрд. руб.). По итогам 2015 года коэффициент оборачиваемости активов сохраняется практически на уровне 2014 г. и составил 0,30 раз. При этом невысокие уровни показателей рентабельности являются характерным фактором для железнодорожной отрасли, как одной из самых капиталоемких отраслей экономики.

Основные показатели финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД» представлены в табл. 2.

Таблица 2 - Основные показатели финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 | 2015 |
| Производительность труда, млн. руб./чел. | 1,67 | 1,90 |
| Норма чистой прибыли, % | - | 0,02 |
| Коэффициент оборачиваемости активов, раз | 0,29 | 0,30 |
| Чистый оборотный капитал, млн. руб. | -172129 | -254400 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,65 | 0,45 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,5 | 0,31 |
| Рентабельность активов, % | - | 0,01 |
| Рентабельность собственного капитала, % | - | 0,01 |
| Сумма непокрытого убытка, млн. руб. | 44078 | - |
| Отношение размера задолженности к собственному капиталу | 0,38 | 0,42 |
| Отношение размера долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала | 0,19 | 0,22 |
| Степень покрытия долгов текущими доходами (прибылью) | 1,66 | 1,15 |
| Уровень просроченной задолженности, % | 0,06 | 0,08 |

Динамика приведенных показателей финансово-экономической деятельности характеризует в целом устойчивое финансовое положение и развитие организации.

Показатель производительности труда демонстрирует положительную динамику. Так, за рассматриваемые периоды данный показатель увеличился в сравнении с показателями производительности труда за предшествующие сопоставимые периоды. Увеличение показателя за 2015 год (1,90 млн.руб./чел.) по сравнению с 2014 годом (1.67 млн.руб./чел.) на 0,23 млн.руб./чел обеспечено ростом выручки при одновременном сокращении показателя средней численности работников ОАО «РЖД».

Уровень показателей отношения размера задолженности к собственному капиталу и отношения размера долгосрочной задолженности к сумме долгосрочной задолженности и собственного капитала свидетельствует о сохранении финансовой устойчивости эмитента. При этом рост этих показателей в динамике за рассматриваемые периоды преимущественно связан с переоценкой кредитных обязательств в валюте.

Показатель покрытия долгов текущими доходами (прибылью) отражает способность предприятия обслуживать обязательства в соответствии с соглашениями о привлеченных займах и кредитах за счет текущей деятельности как источников выплат. Изменение этого показателя в динамике свидетельствует об опережающем росте краткосрочных обязательств эмитента по сравнению с полученными доходами, однако не оказывает влияние на устойчивость ОАО «РЖД». поскольку находится на комфортном уровне. Так, в динамике 2015 год (1,15) по сравнению с 2014 (1,66) показатель степени покрытия долгов текущими доходами уменьшился на 0,51. ОАО «РЖД» демонстрирует поддержание низкого уровня просроченной кредиторской задолженности (менее 1% от общего уровня долгосрочных и краткосрочных обязательств); по итогам 2015 года уровень просроченной задолженности составил 0,08%.

Отрицательное значение чистого оборотного капитала за рассматриваемые периоды связано с тем, что компания использует агрессивную модель управления оборотным капиталом, которая заключается в максимально возможном снижении финансового цикла в целях скорейшего высвобождения и направления денежных средств на финансирование своей текущей и инвестиционной деятельности. Это означает, что все оборотные активы создаются за счет краткосрочных нефинансовых обязательств. При этом текущие пассивы используются в качестве источника инвестиционной деятельности. Дополнительным фактором, влияющим на уровень текущих обязательств компании, является принятая политика договорных отношений с контрагентами, заключающаяся в том, что основная часть продаж транспортных услуг ОАО «РЖД» осуществляется на условиях предоплаты.

По итогам 2015 года в сравнении с 2014 годом наблюдается снижение коэффициентов текущей ликвидности (0,65 - на конец 2014 года, 0,45 - на конец 2015 года) и быстрой ликвидности (0,50 - на конец 2014 года, 0,31 - на конец 2015 года).

В сегменте грузовых перевозок основными конкурентами являются трубопроводный, автомобильный, а также водный транспорт (морской водный транспорт в основном в сегменте транзитных контейнерных перевозок).

Риски для ОАО «РЖД», как перевозчика нефтяных грузов, в настоящее время связаны, в том числе, с развитием конкурирующего вида транспорта - трубопроводного (магистральные нефтепроводы и нефтепродуктопроводы).

В связи с тем, что ОАО «РЖД» испытывает максимальное конкурентное давление со стороны трубопроводного транспорта в сегментах перевозок сырой нефти и светлых нефтепродуктов, это создает существенные риски сокращения потенциальной грузовой базы железнодорожных перевозок в указанных сегментах.

Помимо трубопроводного транспорта, конкурентное давление на железнодорожные перевозки нефтяных грузов оказывает и внутренний водный транспорт. Автомобильный транспорт перевозит грузы на небольшие, по сравнению с другими видами транспорта, расстояния, а его удельный вес в грузообороте транспорта составляет порядка 4,6%, однако объемы перевозок грузов в 4,1 раза выше, чем на железнодорожном транспорте. Вместе с этим, автомобильный транспорт все более активно начинает принимать участие в доставке на дальние расстояния мелких партий высокодоходных и скоропортящихся грузов, и конкурентное давление со стороны автомобильного транспорта на железнодорожный усиливается.

В сегменте пассажирских перевозок железнодорожный транспорт испытывает значительное конкурентное давление со стороны воздушного транспорта, что связано как с проводимой авиакомпаниями гибкой тарифной политикой, так и с проводимой государственной политикой по обеспечению ценовой доступности воздушного транспорта для населения. Доля ОАО «РЖД» на рынке пассажирских перевозок в общем транспортном балансе постепенно снижается за счет роста доли перевозок автомобильным и воздушным транспортом. В настоящее время при осуществлении пассажирских перевозок в дальнем следовании ОАО «РЖД» конкурирует на «длинных» маршрутах - с авиаперевозчиками, на «коротких» - с автоперевозчиками. Однако внутривидовая конкурентная позиция эмитента в сфере пассажирских перевозок железнодорожным транспортом остается практически монопольной, а его доля рынка близка к 100%.

Пассажирооборот железнодорожного и автомобильного транспорта остается ниже докризисного уровня. Вместе с тем, ОАО «РЖД» занимает ведущую позицию на российском рынке грузовых и пассажирских перевозок благодаря наличию уникального набора факторов конкурентоспособности, сочетание которых позволяет компании успешно осуществлять свою деятельность.

Для дальнейшего эффективного развития и повышения конкурентоспособности на рынке транспортных услуг ОАО «РЖД» реализуется комплекс мер, направленных на:

повышение рентабельности грузовых перевозок;

рост качества обслуживания клиентов и их удовлетворенности уровнем сервиса;

повышение эффективности деятельности в условиях межвидовой конкуренции;

географическую и продуктовую диверсификацию деятельности, в том числе за счет развития логистических технологий;

обновление и развитие активов;

повышение качества пассажирских перевозок;

активное продвижение проектов по модернизации инфраструктуры для увеличения объемов перевозок и выработка соответствующих инвестиционных и регуляторных решений.

## **2.2 Анализ системы управления логистическими рисками ОАО «РЖД»**

Управление рисками в ОАО «РЖД» - это согласованная деятельность, направленная на управление и руководство предприятием в отношении рисков.

Построение эффективной и современной системы управления рисками, ее описание и периодическая актуализация стратегии ее развития являются одними из важнейших задач холдинга «РЖД».

Для выработки систематизированного подхода и формализации потенциальных угроз осуществляется классификация рисков в соответствии с источниками их возникновения. С целью максимально полного выявления рисков целесообразно классифицировать их по различным критериям.

В соответствии с выбранным критерием риски подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся:

макроэкономические риски - риски, связанные с деятельностью холдинга «РЖД» как субъекта глобального рынка, испытывающего влияние со стороны всех отраслей экономики и подверженного воздействию изменения рыночной конъюнктуры;

рыночные риски - риски, обусловленные деятельностью холдинга «РЖД» как субъекта отечественного и мирового транспортных рынков и зависящие от структурных, экономических, тарифных, технико-технологических, экологических и прочих изменений в области железнодорожного транспорта и в транспортной сфере в целом;

финансовые риски - напрямую зависящие от внешних финансово-экономических факторов и включающие в себя риски изменения значений параметров финансового рынка, таких, как процентные ставки, курсы валют, стоимость ценных бумаг или товаров, корреляция и изменчивость этих и других параметров финансовых инструментов, являющихся объектами сделок, заключаемых холдингом «РЖД», а также риски, возникающие в результате того, что контрагент не исполнит свои обязательства в полной мере или в соответствии с законодательством Российской Федерации он не обязан выполнять свои обязательства;

риски в сфере трудовых ресурсов - риски, обусловленные неблагоприятной демографической ситуацией в стране, дефицитом качественных трудовых ресурсов и усилением диспропорций в структуре трудоспособного населения;

репутационные риски - риски потери деловой репутации холдинга «РЖД» и формирования негативного отношения к взаимодействию с холдингом «РЖД» со стороны потенциальных партнеров и клиентов;

политические риски - риски, связанные с изменением политической обстановки в России и в мире, с изменением режима государственного регулирования отношений собственности, изменением российского и международного законодательств;

риски реформирования - риски, связанные с внешними угрозами функционированию холдинга «РЖД», обусловленными проведением структурной реформы на железнодорожном транспорте;

техногенные и природно-климатические риски - риски, обусловленные возможностью возникновения стихийных бедствий и техногенных катастроф, препятствующих нормальному функционированию холдинга «РЖД»;

научно-технические и технологические риски - риски, обусловленные развитием научно-технического прогресса, разработками новых технологий, материалов и внедрением их в производство и управление;

нормативно-правовые риски - риски, связанные с внешними угрозами функционированию холдинга «РЖД», обусловленными неблагоприятным или недостаточным регулированием отношений участников рынка грузовых железнодорожных перевозок.

К внутренним рискам холдинга «РЖД» относятся:

производственно-технологические риски - риски, связанные с организацией перевозочного процесса, обеспечением безопасности перевозок и оказанием транспортных услуг необходимого качества;

технические и ресурсные риски - риски, связанные с техническим, ресурсным и информационным обеспечением холдинга «РЖД»;

инвестиционные риски - риски, связанные с выбором и обоснованием выбора объектов инвестирования и обеспечением плановой доходности инвестированных средств;

риски структурных преобразований - риски, связанные с проводимой на железнодорожном транспорте структурной реформой, выделением конкурентных сегментов рынка железнодорожных услуг, созданием и взаимодействием с создаваемыми дочерними и зависимыми обществами;

финансовые риски - риски, связанные с эффективностью использования финансовых ресурсов, обеспечением финансовой устойчивости и независимости холдинга «РЖД»;

кадровые риски - риски, связанные с построением качественной и эффективной системы управления персоналом и мотивации работников, обеспечением холдинга «РЖД» необходимым количеством высококвалифицированных трудовых ресурсов, их удержанием, использованием и непрерывным профессиональным развитием;

управленческие риски - риски, обусловленные деятельностью по управлению холдингом «РЖД», обоснованием, принятием и реализацией управленческих решений. Перечень основных рисков, актуальных в настоящее время для холдинга «РЖД», представлен в Приложениях 1 и 2.

На основе анализа оценки функционирования ОАО «РЖД» выявлены наиболее важные виды рисков деятельности.

Макроэкономические риски связаны с возможностью снижения темпов роста экономики и уровня инвестиционной активности, кризиса банковской системы и возникновения бюджетного дефицита. В условиях экономического кризиса данные риски имеют очень большое значение.

Источниками возникновения таких рисков для транспортной сферы являются:

нехватка финансовых средств вследствие опережающего роста цен в отраслях экономики, поставляющих продукцию для железнодорожного транспорта;

снижение объемов грузовых перевозок вследствие недостаточного развития транспортной инфраструктуры;

снижение объемов грузовых перевозок вследствие изменения их структуры и роста доли высокотехнологичных грузов;

снижение объемов транзитных грузовых перевозок вследствие развития альтернативных заграничных маршрутов в обход территории Российской Федерации.

Одним из основных отраслевых рисков для ОАО «РЖД» является прекращение роста или падение объемов перевозок грузов, которое приведет к снижению нормы операционной прибыли и сокращению источников для обновления основных фондов и эффективного развития производственной базы. Основными причинами падения объемов перевозок является обострение конкуренции в отдельных сегментах рынка перевозок между различными видами транспорта.

Одним из основных отраслевых рисков для ОАО «РЖД» как на внутреннем, так и на внешних рынках является снижение объемов перевозок грузов, которое может привести к снижению операционной прибыли и сокращению источников, необходимых для обновления основных фондов и эффективного развития производственной базы Компании. Основными причинами снижения объемов перевозок ОАО «РЖД» является ухудшение макроэкономической ситуации в России, поскольку исторически объем перевозок грузов на железнодорожном транспорте коррелирует с динамикой грузообразующих отраслей промышленности и сельскохозяйственного производства, падение спроса на товары российского экспорта, а также обострение конкуренции в отдельных сегментах рынка перевозок между различными видами транспорта.

ОАО «РЖД» является собственником инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования, по которой в январе-марте 2016 года было осуществлено 44,7% грузооборота транспортной системы России, включая трубопроводный транспорт, и 89,1% грузооборота без учета трубопроводного транспорта, а также существенный объем транзита грузов. Снижение конкурентоспособности ОАО «РЖД» на транспортном рынке может произойти по причине строительства новых объектов транспортной инфраструктуры конкурирующих видов транспорта, имеющих лучшие технико-экономические характеристики.

Основными конкурентами на внутреннем рынке грузоперевозок являются трубопроводный, автомобильный и водный виды транспорта, а также воздушный транспорт на рынке пассажирских перевозок. Но по мере повышения экологических сборов и платежей за пользование автомобильными дорогами, а также ужесточения других требований к грузовым автомобильным перевозкам, конкурентоспособность и эффективность железнодорожного транспорта в долгосрочной перспективе будет восстанавливаться. Наиболее сильным конкурентом для пассажирских железнодорожных перевозок в России, как и во всем мире, являются авиационные пассажирские перевозки на расстояние более 1000 км. Основными конкурентными преимуществами авиакомпаний являются скорость и, как следствие, время доставки пассажиров; отсутствие ценового регулирования со стороны государства и более высокая ценовая, коммерческая и маркетинговая гибкость авиакомпаний.

На внешнем рынке организация новых железнодорожных транзитных коридоров и судоходных линий между Европой и Азией усиливает конкурентное давление на транзитные перевозки по инфраструктуре ОАО «РЖД». Вместе с тем, в конкурентной борьбе с альтернативными транзитными маршрутами компания имеет ряд преимуществ: наличие транзитной инфраструктуры, конкурентоспособное время доставки грузов, значительная протяженность перевозки по территории России без прохождения дополнительных таможенных процедур.

Результатом обострения конкуренции между различными видами транспорта как на внутреннем, так и на внешнем рынках является перераспределение между ними объемов перевозок высокодоходных грузов, что влечет снижение рентабельности основной деятельности ОАО «РЖД».

В целях недопущения снижения конкурентоспособности грузовых и пассажирских перевозок ОАО «РЖД» реализует долгосрочную стратегию, направленную, в том числе, на обеспечение соответствия качества услуг грузовых и пассажирских перевозок международным стандартам, развитие логистических технологий, внедрение новых видов услуг, гибкое ценообразование.

Объем и структура пассажирских перевозок напрямую зависят от роста реальных доходов населения и конкурентной позиции ОАО «РЖД» на рынке перевозок. Одним из рисков для предприятия является падение объемов пассажирских перевозок в дальнем следовании и пригородном сообщении, которое может привести к сокращению источников для обновления основных фондов и снижению эффективности деятельности дочерних обществ ОАО «РЖД», осуществляющих пассажирские перевозки. В целях сохранения конкурентоспособности пассажирских перевозок холдинг «РЖД» предпринимает меры по повышению качества услуг, оказываемых пассажирам, выводу на рынок новых продуктовых предложений, гибкому ценообразованию, оптимизации маршрутной сети, развитию мультимодальных и скоростных перевозок.

Пригородными пассажирскими компаниями совместно с субъектами Российской Федерации реализуется механизм формирования социального заказа, в соответствии с которым перевозчик обязуется перед соответствующим субъектом Российской Федерации выполнить заказанный объем транспортной работы, а субъект Российской Федерации, в свою очередь, возместить перевозчику потери, связанные с установлением тарифа ниже экономически обоснованного уровня, в пределах заказанного объема вагоно-километровой работы с учетом работы по повышению внутренней эффективности ППК.

В зависимости от характера воздействия методы управления рисками, применяемые в ОАО «РЖД» подразделяются на четыре группы:

отказ от риска - отказ от совершения действий и (или) принятия решений, характеризующихся высоким риском;

контроль и предупреждение риска - удержание риска при активном воздействии на него со стороны общества, направленном на снижение вероятности наступления рискового события или снижение потенциального ущерба от наступления рискового события;

сохранение риска - мониторинг риска без активного воздействия на него в случаях, когда граница риска находится на приемлемом уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неоправданно;

передача риска - передача риска третьим лицам в случаях, когда воздействие на него со стороны общества невозможно или экономически не оправданно, а граница риска превышает допустимый уровень. Передача риска осуществляется при помощи страхования, хеджирования или путем включения в контракт оговорок.

Основные инструменты реализации методов управления рисками указаны в таблице 3.

Таблица 3 - Основные методы управления рисками в ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| Методы управления риском | Инструменты управления риском |
| Отказ от риска | Административные инструменты: - мониторинг и внутренний контроль рисков; - аутсорсинг; - отказ от видов деятельности, проектов, операций, иных действий |
| Контроль и предупреждение риска | Административные инструменты: - мониторинг и внутренний контроль; - определение ответственности менеджеров, структурных подразделений за принятие рисков, превышающих допустимые границы и (или) лимиты; - установление лимитов и допустимых значений показателей риска; - документирование порядка взаимодействия структурных подразделений при управлении рисками; - разработка планов минимизации последствий реализации рисков. Финансовые инструменты: - создание материальных и финансовых резервов; - диверсификация |
| Сохранение риска | Административные инструменты: - мониторинг и внутренний контроль; - локализация риска путем выделения структурных подразделений для ведения высокорискованных проектов; - создание материальных и финансовых резервов |
| Передача риска | Административные инструменты: - мониторинг и внутренний контроль; - документирование порядка взаимодействия структурных подразделений при управлении рисками; - определение ответственности менеджеров структурных подразделений. Финансовые инструменты: - страхование; - хеджирование; - оговорки в контракте |

Выбор методов и инструментов управления рисками осуществляется по каждому риску в зависимости от потенциальных потерь и вероятности возникновения рисковых ситуаций. Выбор методов и инструментов управления рисками осуществляется службой внутреннего контроля.

Основными используемыми методами для работы с рисками в ОАО «РЖД» являются: мониторинг и внутренний контроль рисков, отказ от рисков.

В ОАО «РЖД» действует Положение о системе внутреннего контроля, определяющее цель, задачи и компоненты системы внутреннего контроля, принципы ее функционирования, а также органы Общества и лиц, ответственных за внутренний контроль.

Внутренний контроль в ОАО «РЖД» представляет собой процесс, осуществляемый Советом директоров, исполнительными и контрольными органами, структурными подразделениями, работниками Общества, наделенными соответствующими полномочиями, и призванный обеспечить разумную уверенность в достижении целей Общества.

Система внутреннего контроля ОАО «РЖД» - совокупность субъектов внутреннего контроля, процедур (методов) внутреннего контроля, норм поведения и действий работников для достижения целей Общества.

Субъекты внутреннего контроля ОАО «РЖД» - Совет директоров, Комитет Совета директоров по аудиту, Ревизионная комиссия, исполнительные органы (Правление, Председатель Правления), руководители структурных подразделений и иные работники Общества.

Совет директоров и исполнительные органы Общества ответственны за создание в Обществе надлежащей контрольной среды, внедрение культуры внутреннего контроля, поддержание высоких этических стандартов на всех уровнях деятельности Общества. Совет директоров Общества и Комитет Совета директоров по аудиту отвечают за установление корпоративной политики Общества в области внутреннего контроля.

В рамках осуществления внутреннего контроля Ревизионная комиссия Общества осуществляет свою деятельность в соответствии с компетенцией, определенной Уставом Общества. Председатель Правления Общества организует разработку и эффективное функционирование системы внутреннего контроля и управления рисками путем утверждения локальных нормативных актов о содержании и порядке реализации процедур внутреннего контроля подразделениями Общества по направлениям их деятельности.

Руководители и работники структурных подразделений по направлениям деятельности Общества несут ответственность за разработку, документирование, внедрение, выполнение, мониторинг и совершенствование процедур внутреннего контроля.

Департамент внутреннего аудита Аппарата Правления Общества (далее - Департамент) осуществляет независимую и объективную оценку эффективности системы внутреннего контроля на основе риск-ориентированного подхода и дает рекомендации по ее совершенствованию.

Организационная независимость Департамента обеспечивается:

. Функциональной подотчетностью Департамента Комитету Совета директоров по аудиту и административной подотчетностью в составе Аппарата Правления Председателю Правления Общества.

. Отсутствием ограничений в части:

получения Департаментом любой информации о деятельности Общества;

представления Департаментом результатов оценки системы внутреннего контроля и предложений по ее совершенствованию руководству Общества и Комитету Совета директоров по аудиту в соответствии с порядком, установленным локальными нормативными актами Общества;

обеспечения Департамента необходимыми ресурсами для проведения внутренних аудиторских проверок, включая привлечение внешних консультантов (экспертов);

поддержания и повышения профессиональной квалификации работников Департамента;

включения профессиональных требований в трудовые договоры с работниками Департамента.

Невмешательством руководящих лиц Общества, структурных подразделений и работников Общества, не являющихся работниками Департамента, в решение поставленных перед Департаментом задач**.**

Объективность обеспечивается соблюдением работниками Департамента Кодекса профессиональной этики внутреннего аудитора и Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита.

Департамент сообщает о выявленных нарушениях Комитету Совета директоров по аудиту и исполнительным органам Общества в соответствии с порядком, установленным локальными нормативными актами Общества.

Целью системы внутреннего контроля является обеспечение разумной уверенности в решении Обществом следующих задач:

достижение эффективности деятельности;

обеспечение полноты, своевременности и достоверности всех видов учета и отчетности Общества;

соблюдение действующего законодательства;

обеспечение сохранности активов (включая информационные активы).

Система внутреннего контроля в ОАО «РЖД» строится на принципах, представленных в табл. 4.

Таблица 4 - Принципы системы внутреннего контроля в ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Содержание |
| 1 | 2 |
| Взаимодействие | Согласованное участие субъектов внутреннего контроля в достижении целей внутреннего контроля |
| Непрерывность функционирования | Постоянное и устойчивое функционирование системы внутреннего контроля, позволяющее Обществу своевременно выявлять существенные отклонения от нормы и предупреждать их появление в будущем |
| Оперативность | Своевременность передачи информации уполномоченным органам и должностным лицам |
| Ответственность | Закрепление в нормативных документах Общества прав и обязанностей субъектов внутреннего контроля по надлежащему выполнению контрольных функций, вовлечение сотрудников Общества в процесс разработки контрольных процедур |
| Развитие | Мониторинг и адаптация системы внутреннего контроля к изменяющимся условиям |
| Разделение обязанностей | Разграничение функций между работниками и структурными подразделениями, исключающее совмещение одним лицом (структурным подразделением) функций авторизации, совершения, учета операций с определенными активами и контроля их исполнения |
| Соответствие | Система контроля должна контролировать только те операции, которые связаны с целями Общества |
| Существенность | Контрольные процедуры должны быть направлены на существенные риски |
| Функциональность | Контрольные процедуры должны быть направлены на конкретные риски и понятны исполнителям |
| Экономичность | Польза от применения контрольных процедур должна превышать расходы на их выполнение |

Система внутреннего контроля Общества состоит из следующих взаимосвязанных компонентов: контрольная среда; оценка рисков; процедуры внутреннего контроля; система информационного обеспечения и обмена информацией; мониторинг системы внутреннего контроля.

Контрольная среда - это совокупность локальных нормативных актов, правил и процедур (включая неформализованные) и способов их выполнения, которая создается и поддерживается руководством с целью обеспечения всеми работниками Общества эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

Факторами, формирующими контрольную среду, являются:

честность, компетентность, приверженность этическим ценностям и другие личные качества работников Общества в соответствии с Кодексом корпоративной этики;

философия и стиль управления руководства, поддерживающие выполнение процедур внутреннего контроля;

система делегирования полномочий, подходы к распределению обязанностей между работниками, продвижению по службе и обучению работников, построенные на основе принципов функционирования системы внутреннего контроля;

стратегическое руководство со стороны Совета директоров Общества.

Оценка, контроль и управление конкретными видами рисков осуществляется органами управления и структурными подразделениями в соответствии с процедурами, установленными во внутренних документах Общества. Общество поддерживает эффективный обмен информацией, необходимой для оперативного и стратегического управления рисками, между Советом директоров, иными органами управления и структурными подразделениями.

Процедуры внутреннего контроля - действия, направленные на обеспечение принятия необходимых мер по снижению рисков, влияющих на достижение целей Общества.

Процедуры внутреннего контроля могут быть:

предупредительными - позволяющими не допустить наступление нежелательного события;

выявляющими (обнаруживающими) - для выявления наступившего нежелательного события;

директивными - способствующими наступлению желаемого события;

корректирующими - нейтрализующими последствия наступления нежелательного события;

компенсирующими - восполняющими слабые стороны имеющихся средств контроля.

Процедуры внутреннего контроля осуществляются на всех уровнях управления в соответствии с правилами, установленными локальными нормативными актами Общества. Процедуры внутреннего контроля в ОАО «РЖД» включают, в том числе:

согласование - одобрение документов работниками различных подразделений и уровней управления, наделенными соответствующими полномочиями;

авторизацию - получение работниками разрешения на совершение операции;

сверку - проверку полноты, точности, непротиворечивости и корректности информации, полученной из разных источников, в том числе контроль отсутствия расхождений между статьями бухгалтерского учета, учетными системами, данных учета Общества и его контрагентов;

арифметический контроль - проверку арифметической правильности расчетов, в том числе подсчет контрольных сумм, в финансовых, бухгалтерских и иных документах;

анализ отклонений - оценку степени достижения поставленных целей и выполнения планов на основе сравнения фактических показателей деятельности с плановыми показателями, прогнозами, данными предыдущих периодов, результатами деятельности конкурентов;

физический контроль сохранности активов - ограничение физического доступа к активам, помещениям, документам, надлежащее оборудование мест хранения активов, заключение договоров материальной ответственности;

инвентаризацию - выявление и описание фактического наличия и качественных характеристик активов и обязательств с целью обеспечения достоверности бухгалтерского учета и сохранности активов Общества;

общие и специализированные контрольные процедуры информационных технологий (компьютерные контроли) - контроль доступа, целостности данных, внесения изменений в информационные системы.

Содержание конкретных контрольных процедур зависит от уровня управления и функциональной направленности, разрабатывается структурными подразделениями в соответствии с целями Общества и задачами структурного подразделения и устанавливается внутренними документами Общества.

Обязанности по разработке, документированию, внедрению, выполнению, мониторингу и совершенствованию процедур внутреннего контроля закрепляются в положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников Общества.

Мониторинг системы внутреннего контроля проводится в целях:

оценки качества работы системы в конкретный период времени;

определения вероятности возникновения ошибок, влияющих на достижение целей Общества;

выяснения существенности этих ошибок;

определения способности системы внутреннего контроля обеспечить выполнение поставленных перед ней задач;

разработки мер по совершенствованию системы внутреннего контроля.

Процедуры мониторинга могут выполняться непрерывно либо в виде периодической оценки. Мониторинг и формирование критериев оценки эффективности системы внутреннего контроля осуществляются субъектами внутреннего контроля.

В табл. 5 представлены результаты анализа функционирования службы внутреннего контроля ОАО «РЖД» и в других крупных компаниях.

Таблица 5 - Результаты анализа функционирования службы внутреннего контроля ОАО «РЖД» и в других крупных компаниях

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Компания | | | |
|  | ОАО «РЖД» | Росатом | Роснефть | РАО ЕЭС |
| Нормативные правовые документы, регламентирующие организацию и функции внутреннего контроля | Есть | Есть | Есть | Есть |
| Перспективные планы и программы развития контрольной деятельности | Приняты | Не приняты | Не приняты | Не приняты |
| Наличие подразделения, осуществляющего функции внутреннего контроля, | Есть | Есть | Есть | Есть |
| Численность персонала подразделения, осуществляющего функции внутреннего контроля, чел. | 616 | 110 | 12 | 20 |
| Наличие утверждённых методик и стандартов, необходимых для проведения внутреннего контроля | Есть | Есть | Есть | Нет |

Таким образом, в ОАО «РЖД», как и в других крупных компаниях вопросы внутреннего контроля отражены в их уставах и приняты необходимые нормативные правовые и организационно-распорядительные документы, для осуществления функций внутреннего контроля созданы структурные подразделения, предусмотрены основные организационные документы, необходимые для проведения контрольно-ревизионной работы утверждены руководством компаний.

## **2.3 Оценка логистических рисков в ОАО «РЖД»**

В условиях сложных систем транспортной отрасли, риск лучше всего определить как возможную опасность какого-либо неблагоприятного исхода.

Данное определение является широким описанием термина риск. Оно не сводится к ограниченному пониманию риска как величины, которая может быть оценена вероятностно.

В сложных системах транспортной отрасли следует принять следующую классификацию рисков:

количественно определяемые риски;

качественно определяемые риски.

Третьим классом могут стать не определяемые риски. Вероятность таких рисков не может быть просчитана математически или учтена моделью.

Оценка стоимости основных рисков ОАО «РЖД» на 01.01.2016 г. представлена в табл. 6.

Таблица 6 - Оценка стоимости основных рисков ОАО «РЖД» в 2014-2015 гг. (млн. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид риска | 2014 | 2015 | Темп роста, % |
| Рыночный риск (создание и восстановление оценочных резервов) | 36929 | 48228 | 130,60 |
| Процентный риск (создание и списание оценочных обязательств) | 7620 | 64511 | 846,60 |
| Валютный риск (расходы, возникшие из-за курсовых разниц) | 162785 | 161001 | 98,90 |
| Операционный риски (возмещение причиненных убытков) | 6816 | 1846 | 27,08 |
| Итого | 214150 | 275586 | 128,69 |

Из табл. 6 видно, что общая сумма убытков от реализации рисков в ОАО «РЖД» выросла на 28,69%, и составила 275586 млн. руб.

Наибольшую стоимость в ОАО «РЖД» на 01.01.2016 г. имели процентный риск и валютный риск. Именно эти два риска являются основными.

Таким образом, эффективная деятельность ОАО «РЖД» зависит от эффективного управления рыночным и валютным риском. Именно они увеличились в рассматриваемом периоде более других, а также именно эти два риска имеют наибольшую стоимость.

Перечень возможных рисков ОАО «РЖД» и методов их оценки представлен в табл. 7.

Таблица 7 - Перечень возможных рисков ОАО «РЖД» и методов их оценки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды рисков | Код строки | Причины риска | Метод оценки |
| Неустойчивость спроса перевозок | 1 | 1. рост цен на услуги в результате увеличения себестоимости 2. снижение уровня платёжеспособности потребителей 3. изменение качества услуг 4. изменение требований потребителей 5. снижение цен конкурентами 6. появление альтернативного продукта 7. появление новых конкурентов | ЕVТ Вайвалет преобразование |
| Рост цен на сырье, электроэнергию топливо | 2 | 1. Увеличение затрат на перевозки и обслуживание, как следствие увеличение себестоимости 2. Увеличение спроса на более дешевые источники услуг | Вайвалет преобразование Исторический метод |
| Невыполнение контрактов на перевозки | 3 | 1. Зависимость от поставщиков, несвоевременная поставка ими необходимого сырья; 2. Недобросовестность персонала поставщика и нашей организации; 3. Отношение местных властей: возможность введения ими дополнительных ограничений (налогов), осложняющих продвижение услуг и проекта в целом; 4. Форс-мажорные обстоятельства. | Хольта-Винтерса метод экспоненциального сглаживания |
| Снижение объёма услуг | 4 | 1. Увеличение цен на сырье, материалы, топливо, электроэнергию; 2. Снижение качества услуг; 3. Появление на рынке новых конкурентов. 4. Снижения качества сопутствующих (обслуживающих) подразделений. | Ядерные оценки Исторический метод |
| Ухудшение качества перевозок | 5 | 1.Сокращение транспортного парка; 2.Снижение качества транспортного парка 3. снижения качества сопутствующих (обслуживающих) подразделений. | ЕVТ Метод Хольта-Винтерса |
| Риск неполучения материалов из-за расторжения заключённых договоров на поставку | 6 | 1. Принятие поставщиком решения об изменении условий контракта на поставку; 2. Форс-мажорные обстоятельства, приводящие к невозможности доставки сырья необходимого для оказания услуг. | Вайвалет преобразования Ряды Фурье |
| Политический риск | 7 | Возможность возникновения убытков или сокращения размеров прибыли, являющихся следствием государственной политики. | Преобразования Фурье Вайвалет преобразования Исторический метод |
| Отраслевой риск | 8 | Вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии отрасли и степенью этих изменений. | Исторический метод метод авторегрессии |
| Межотраслевой риск | 9 | Вероятность потерь в результате изменений в экономическом состоянии смежных отраслей и степени этих изменений. | Преобразования Фурье Вайвалет преобразования Исторический метод |

Многообразие методов и их эффективности относительно различных рисков, требует, прежде всего, методики оценки их общего влияния на инвестиционный проект. Если же учесть тот факт, что не все риски могут быть оценены в пределах схожих методик, то становится очевидным необходимость приведение рисков к общей системе оценки.

**Выводы по 2 главе**

Анализ системы управления рисками в ОАО «РЖД» показал, что система управления рисками - важный элемент защиты интересов акционеров и инвесторов, представляющий собой совокупность органов и методов внутреннего контроля, норм поведения и действий работников при достижении целей компании. Оценка системы и деятельности по управлению рисками в ОАО «РЖД» показала, что в организации уделяется внимание всем основным ее подсистемам - информационной, производственной, кадровой, финансовой. При этом было выявлено снижение эффективности финансовой и производственной деятельности, обусловленное как внешними (изменение платежеспособного спроса), так и внутренними (высоким уровнем производственных затрат).

Система внутреннего контроля обеспечивает выявление и оценку рисков, влияющих на достижение целей Общества, определение допустимого уровня риска, приемлемого для Общества; разработку контрольных процедур для своевременного реагирования на риски; надлежащее и своевременное выполнение контрольных процедур; информирование органов управления соответствующего уровня: о существенных недостатках контроля с предложением корректирующих мероприятий для исправления недостатков; о существенных рисках и мероприятиях по их снижению.

В ОАО «РЖД» применяются следующие процедуры внутреннего контроля: предупредительные; выявляющие; директивные; корректирующие и компенсирующие.

Общая сумма убытков от реализации рисков в ОАО «РЖД» выросла на 28,69%, и составила 275586 млн. руб. Расходы, связанные с функционированием системы внутреннего контроля ОАО «РЖД», существенно увеличились. Наиболее существенно возросли убытки в результате списания оценочных обязательств - в 8,5 раз. Учитывая большой объем информации, который необходимо обработать при обеспечении экономической безопасности, предлагается внедрение информационных систем управления.

## **Глава 3. Мероприятия по управлению логистическими рисками в ОАО «РЖД»**

## **.1 Рекомендации по управлению логистическими рисками**

Исследование природы возникновения угроз ОАО «РЖД», приводит к заключению, что правильным решением оптимизации системы управления рисками, будет повышение эффективности деятельности службы внутреннего контроля.

В основе оптимизации системы управления рисками ОАО «РЖД» лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска. В процессе оптимизации системы управления рисками предприятия можно выделить стратегию и тактику. Под стратегией оптимизации системы управления рисками понимается направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. В свою очередь, тактика оптимизации системы управления рисками представляет собой конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях.

Убытки, связанные с реализацией основных рисков ОАО «РЖД», в 2015 г. составляли 275586 млн. руб. В сложившихся условиях крайне важными факторами повышения прибыльности ОАО «РЖД» и успешной конкурентной борьбы становятся стандартизация и автоматизация отраслевых бизнес-процессов и процедур, сокращение затрат на их обслуживание, рост оперативности управления. В ОАО «РЖД» предлагается внедрение системы автоматизации работы службы внутреннего контроля для оптимизации системы управления рисками.

Модуль автоматизации работы службы управления рисками, входящий в состав комплексного решения ИСКРА, предоставляет собой набор эффективных решений по автоматизации задач интегрированного управления рисками организации (ERM). Модуль «Риск-менеджмент» позволяет обеспечить отслеживание, контроль и принятие решений не только в отношении финансовых, но и стратегических, операционных, проектных рисков, существующих для конкретной организации и в конкретных ситуациях.



Рисунок 3.1 - Алгоритм управления рисками в автоматизированной системе (ERM). Модуль «Риск-менеджмент»

Кроме своей основной функции, модуль способен охватить или дополнить следующую деятельность:

контроль соблюдения требований системы экологического менеджмента (по ISO 14001);

контроль соблюдения требований системы управления охраной труда и производственной безопасностью (по OHSAS 18001, в соответствии с Законом РФ О промышленной безопасности и прочими обязательными требованиями).

Для целей оповещения ответственных сотрудников и для увязки управленческих решений и поручений по рискам с рабочими документами организации, ИСКРА может быть интегрирована с существующими в организации системами документооборота.

Оценка результатов работы с рисками и их увязка с системами оценки персонала также обеспечивает своевременное принятие правильных мотивационных и кадровых решений.

Методология ИСКРА основана на передовых стандартах и общепризнанных методиках в области риск-менеджмента, главным образом: ISO 31000, COSO ERM, COSO IC, FERMA. Привязку стандартов к реальным задачам обеспечивают собственные «ноу-хау», наработанные специалистами-практиками и отраженные в системе.

Решение обеспечивает

учет выявляемых рисков по всей организации;

анализ и оценку рисков, их ранжирование с учетом важности рисков (по рейтингам);

выработку стратегий реагирования;

назначение мероприятий, контроль хода и результативности их выполнения;

отчетность перед различными уровнями руководства, включая подразделения службы риск-менеджмента, исполнительное руководство, отдельных риск-менеджеров.

Работа модуля требует принятия в организации определенной методологии, которая затем составляет основу системы риск-менеджмента организации.

Необходимо выработать и утвердить внутренние политики, стандарты и регламенты организации в области рисков.

. Организация процесса риск-менеджмента. На первоначальном этапе ИСКРА позволяет зафиксировать текущую структуру бизнес-процессов организации, определить их владельцев, разработать шкалу оценки, ранжирования и приоритезации рисков, уровни ответственности - в разных видах группировок. Также в систему вводятся критерии измерения результативности процесса управления рисками как по отдельным бизнес-единицам, так и на уровне всей группы компаний (агрегация от деталей к общему). Система позволяет формировать «библиотеки» типовых рисков для обучения и обмена знаниями.

. Идентификация и оценка рисков. На данном этапе проводятся: поиск и учет рисков - ввод карточек «локализованных рисков» (реальных), их нумерация (кодировка) и определение ответственных. Проводится увязка взаимовлияния разных рисков друг на друга, увязка последствий влияния риска на ключевые бизнес-показатели и стратегические цели, разграничение доступа к разным рискам, и другие сопутствующие мероприятия. При ранжировании рисков определяются их рейтинги и исходные оценки вероятности и воздействия, суммы ожидаемого воздействия по риску (в денежном измерении).

. Выработка ответов на риски. В зависимости от уровня (рейтингов) рисков, их особенностей, определяются риск-аппетиты, выбираются ответы на риск с учетом оценок всего портфеля рисков и возможных сценариев реагирования.

. Мероприятия и контрольные процедуры. По каждому риску назначаются ответственные риск-менеджеры. Разрабатываются и проверяются на достаточность и эффективность меры работы с рисками, проводится учет и контроль выполнения конкретных процедур контроля или разовых мероприятий, включая оценки затрат, сроков, ожидаемых результатов и мер финансового контроля.

. Оценка остаточных рисков. С учетом выполнения разработанных мер, их результативности, проводится оценка снижения рисков, достижения экономического эффекта принятия мер и снижения общего портфеля рисков.

. Отчетность по рискам. По результатам работы с рисками на всех этапах модуль помогает сформировать различные виды отчетов по целому набору критериев - как для руководства организации, так и для отдельных риск-менеджеров и для Совета директоров.

. Использование результатов риск-менеджмента в других процессах. Данные, содержащиеся в модуле «Риск-менеджмент» ИСКРА, помогают увязать результаты риск-менеджмента и с оценкой эффективности деятельности различных подразделений для целей мотивации, вознаграждения, кадровых решений, для целей совершенствования бизнес-процессов и многих других.

Использование системы дает весомые преимущества перед традиционным (неавтоматизированным) подходом и другими распространенными решениям:

повышение контролируемости и управляемости внутренних процессов и, особенно - рисков организации;

снижение угроз и уменьшение влияния факторов неопределенности;

воспитание у сотрудников навыка не повторять свои или чужие ошибки;

повышение прозрачности и связи вознаграждений с общими результатами деятельности;

увеличение результативности работы служб внутреннего контроля, аудита и управления рисками;

повышение ответственности руководителей и сотрудников за качество данных, а проверяющих - за анализ и выводы;

сокращение времени, затрат и издержек на контрольную деятельность и коммуникации.

Таким образом, для минимизации рисков в деятельности ОАО «РЖД» рекомендовано внедрение автоматизированной системы (ERM). Модуль «Риск-менеджмент». На основании данных о рисках ОАО «РЖД» и результатов работы с ними руководство сможет осуществлять как планирование и анализ деятельности внутренних контролеров, внутренних аудиторов организации, различных уровней ее руководства, и принимать адекватные стратегические решения.

## **3.2 Оценка эффективности управления логистическими рисками**

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий. Затраты на реализацию предложенных мероприятий представлены в табл. 8.

Таблица 8 - Затраты на реализацию предложенных мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма, тыс. руб. |
| 1 | 2 |
| Покупка лицензированной автоматизированной системы управления рисками | 35 |
| Количество автоматизированных рабочих мест | 616 |
| Итого затраты на внедрение | 21560 |
| Обучение персонала для работы с системой (10%) | 2156 |
| Итого | 23716 |

Эффект от автоматизации очевиден - повышается оперативность подготовки требуемой информации, минимизируется «человеческий фактор» и «человекозависимость», устраняются технические проблемы, имеющие место при использовании MS Excel. Ожидается, что внедрение предложенных мероприятий позволит сократить расходы, связанные с деятельностью службы внутреннего контроля ОАО «РЖД». Это следует из заверений разработчиков информационной системы.

Для расчета экономического эффекта используем формулу:

Э = Робщ - Ен \*Кп , (3.1)

где Робщ годовая экономия;

Ен - нормативный коэффициент (Ен = 0,15);

Кп - капитальные затраты на проектирование и внедрение.

В качестве годовой экономии от внедрения будет время, сэкономленное сотрудниками в денежном измерении.

Расходы на персонал можно определить по формуле (3.2):

Z = ns \* zs \* (1+ Ac/100), (3.2)

где ns - средняя численность персонала, работа которого будет автоматизирована;

zs - средняя заработная плата в месяц;

Ас - процент отчислений на социальное страхование.

Средняя заработная плата персонала сотрудника службы внутреннего контроля ОАО «РЖД» в 2015 г. составляла 50 тыс. руб.

Количество пользователей внедренного программного обеспечения будет равно 616 чел.

Расходы на персонал составят:

Z = ns \* zs \* (1+ Ac/100) = 616 \* 47,52 \* (1+30/100) = 40040 тыс. руб.

Расчет показателя повышения производительности труда производится по формуле:

, (3.3)

где F - время, которое планировалось пользователя для выполнения работы до внедрения программ;

ΔТ - экономия времени после внедрения программ.

Проведем оценку времени работы пользователей (табл. 9).

На 6 типов операций из табл. 9 пользователей тратит 80% рабочего времени.

Фонд рабочего времени в месяц составляет 9600 минут. Доля каждой операции в месяц одинакова. Все отделы проводят одинаковое время при работе с операциями. Срок полезного использования программы - 7 лет, норма амортизации - 15% в год.

Таблица 9 - Оценка времени работы пользователей до и после автоматизации труда сотрудников службы внутреннего контроля ОАО «РЖД»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Вид работ | Среднее время на операцию в месяц на одного сотрудника, минут | | Экономия времени в месяц, минут ΔТ |
|  |  | До автоматизации | После автоматизации |  |
| 1 | Ввод информации | 240 | 120 | 120 |
| 2 | Проведение расчетов | 150 | 60 | 90 |
| 3 | Подготовка и печать отчетов | 400 | 240 | 120 |
| 4 | Анализ и выборка данных | 1500 | 750 | 750 |
| 5 | Заполнение сложных документов по основной деятельности | 1500 | 750 | 750 |
| 6 | Работа с электронными документами по основной деятельности | 4000 | 2400 | 1600 |
|  | Итого | 7790 | 4320 | 3470 |

Проведем расчет экономии для ОАО «РЖД»» от внедрения автоматизированных систем управления рисками: Р = 3470/7790 = 44,5%.

Стоимость затрат на внедрение программного продукта для управления рисками представлена в табл. 8 и составит 23716 тыс. руб.

Э = Zгод\*Р - Еn\*Кп = 40040\*44,5/100 - 0,15\*23716 = 14260,4 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от внедрения автоматизированной системы (ERM). Модуль «Риск-менеджмент в ОАО «РЖД» составит 14260,4 тыс. руб.

Срок окупаемости инвестиций:

 (3.4)

где РР - срок окупаемости инвестиций; J - сумма инвестиций в проект; Рs - среднегодовая (среднемесячная) прибыль.

Сумма инвестиций в проект составляет 23716 тыс. руб.



Таким образом, срок окупаемости инвестиций для реализации мероприятий по автоматизации службы внутреннего контроля составляет 1,66 года.

Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по управлению рисками в ОАО «РЖД» составит 14260 тыс. руб. Срок окупаемости предложенных мероприятий составит 1,6 года.

**Выводы по 3 главе**

Специализированного программного обеспечения для автоматизации деятельности по управлению рисками в ОАО «РЖД» не применяется. Для минимизации экономических рисков и угроз, снижения экономических потерь в ОАО «РЖД» рекомендовано внедрение автоматизированной системы (ERM). Модуль «Риск-менеджмент».

На основании данных о рисках ОАО «РЖД» и результатов работы с ними руководство сможет осуществлять как планирование и анализ деятельности внутренних контролеров, внутренних аудиторов организации, различных уровней ее руководства, и принимать адекватные стратегические решения.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по управлению рисками в ОАО «РЖД» составит 14260 тыс. руб. Срок окупаемости предложенных мероприятий составит 1,6 года.

## **Заключение**

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации.

Финансовый кризис, быстро переросший в экономический, актуализировал проблемы эффективного управления логистическими рисками, указал на необходимость совершенствования собственных технологий на основе сочетания с другими управленческими бизнес-процессами. В настоящее время руководители и собственники российских компаний все чаще приходят к пониманию необходимости построения процесса управления рисками.

Основная задача для топ-менеджмента предприятий при использовании метода компенсации риска и его последствий - изыскание источников необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь. Если ресурсов недостаточно, это может привести к сокращению объемов бизнеса; естественно, что любое предприятие должно уметь использовать полный набор как внутренних, так и внешних возможностей мобилизации финансовых источников для минимизации логистических рисков.

При разработке программы мероприятий по управлению рисками в логистической системе руководителям отечественных предприятий следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска с помощью контроллинга, эффективно характеризующих объем возможного ущерба. В качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать влияние рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Исходя из общих методов управления логистическими рисками можно выделить следующие этапы управления рисками логистической системы:

планирование управления рисками;

идентификация рисков в процесс функционирования и развития логистической системы;

прогнозирование уровня рисков логистической системы с учетом выявленных факторов риска;

выбор методов управления (реагирования) рисками и разработка программы управления рисками;

применение выбранных методов управления рисками;

мониторинг выполнения разработанной программы;

оценка эффективности реализованных мероприятий в рамках программы управления рисками.

Анализ системы управления рисками в ОАО «РЖД» показал, что система управления рисками - важный элемент защиты интересов акционеров и инвесторов, представляющий собой совокупность органов и методов внутреннего контроля, норм поведения и действий работников при достижении целей компании. Оценка системы и деятельности по управлению рисками в ОАО «РЖД» показала, что в организации уделяется внимание всем основным ее подсистемам - информационной, производственной, кадровой, финансовой. При этом было выявлено снижение эффективности финансовой и производственной деятельности, обусловленное как внешними (изменение платежеспособного спроса), так и внутренними (высоким уровнем производственных затрат).

Система внутреннего контроля обеспечивает выявление и оценку рисков, влияющих на достижение целей Общества, определение допустимого уровня риска, приемлемого для Общества; разработку контрольных процедур для своевременного реагирования на риски; надлежащее и своевременное выполнение контрольных процедур; информирование органов управления соответствующего уровня: о существенных недостатках контроля с предложением корректирующих мероприятий для исправления недостатков; о существенных рисках и мероприятиях по их снижению.

В ОАО «РЖД» применяются следующие процедуры внутреннего контроля: предупредительные; выявляющие; директивные; корректирующие и компенсирующие.

Общая сумма убытков от реализации рисков в ОАО «РЖД» выросла на 28,69%, и составила 275586 млн. руб. Расходы, связанные с функционированием системы внутреннего контроля ОАО «РЖД», существенно увеличились. Наиболее существенно возросли убытки в результате списания оценочных обязательств - в 8,5 раз. Учитывая большой объем информации, который необходимо обработать при обеспечении экономической безопасности, предлагается внедрение информационных систем управления.

Специализированного программного обеспечения для автоматизации деятельности по управлению рисками в ОАО «РЖД» не применяется. Для минимизации экономических рисков и угроз, снижения экономических потерь в ОАО «РЖД» рекомендовано внедрение автоматизированной системы (ERM). Модуль «Риск-менеджмент». На основании данных о рисках ОАО «РЖД» и результатов работы с ними руководство сможет осуществлять как планирование и анализ деятельности внутренних контролеров, внутренних аудиторов организации, различных уровней ее руководства, и принимать адекватные стратегические решения.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по управлению рисками в ОАО «РЖД» составит 14260 тыс. руб. Срок окупаемости предложенных мероприятий составит 1,6 года.

## **Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. № 14\_ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ. - М.: Экзамен, 2010. - 350 с.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 04.10.2014)

. Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ. М.: Экзамен, 2011. - 45 с.

. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об акционерных обществах»

. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности РФ, утвержденное приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н. - М.: Экзамен, 2010. - 24 с.

. Приказ Минэкономики РФ от 01.10.1997 № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»

. Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 (ред. от 28.11.2015, с изм. от 30.12.2015) «Об организации страхового дела в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.02.2016)

. Арский А.А. Управление современными логистическими рисками //Управленческие науки в современной России. - 2014. - Т. 2. - № 2. - С. 54.

. Балдин К. В., Воробьев С. И. Управление рисками. М. : Юнити-Дана, 2010. - С.12.

. Буланкин А.Ю., Товстоношенко В.Н. Риски логистической деятельности железнодорожного транспорта//Логистические системы в глобальной экономике. - 2015. - № 5. - С. 473.

. Васильев Е.В. Риски: взгляд на проблему классификации. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - С.65.

. Гуржий Н.Н., Короткий Ю.В. Логистические риски в управлении логистическим потенциалом машиностроительного предприятия//Северный регион: наука, образование, культура. - 2015. - № 1 (31). - С. 136.

. Калюжная Т.А. Анализ рисков логистических систем//Наука и образование: проблемы и тенденции развития. - 2015. - № 1 (3). - С. 130.

. Карачева С.З. Страхование как один из методов минимизации логистических рисков//Логистические системы в глобальной экономике. - 2016. -№ 6. - С. 449.

. Карпова Н.П. Оценка логистических рисков в процессе стратегического планирования снабжения организаций [Текст] / Н.П. Карпова // Аудит и финансовый анализ. - 2014. №2. - С. 321.

. Маргунова В.И. Логистика. Уч. Пос.. - Минск : Выш. шк., 2011. - С.464.

. Орлова М.Г. Роль комплаенс-программы в управлении транспортной компанией// Сибирский государственный университет путей сообщения. - 2015. - Том 1. - С.124.

. Резер А.В., Федотов Д.В. Комплексная система управления рисками при организации железнодорожных перевозок//Транспортное дело России. - 2014. - № 3. - С. 101.

. Савоскина Е.В., Лихач Н.А. Управление рисками с помощью оптимизации логистической системы//Universum: экономика и юриспруденция. - 2016. - № 3 (24). - С. 3.

. Трухачева И.Ю. Экономическая эффективность управления логистическими рисками // Евраз. союз ученых. - 2015. - № 10-5 (19). - С. 169.

. Управление цепями поставок / Под ред. Б.А. Аникина и Т.А. Родкиной. - М.: Проспект, 2011. - С.65.

. Честнов П.Е. Управление экономическими рисками железнодорожных организаций. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - М., 2015. - С.135.

. Автоматизация службы управления рисками [Эл. ресурс]. - Режим доступа: http://iskra-audit.ru/risk-management.html (дата обращения 19.05.2016)

. Данилин О., Пустовалова Е. Комплаенс-функция в реализации антимонопольной политики субъектов инвестиционно-строительной деятельности [Электрон. ресурс] /Электронная библиотека КиберЛенинка. - Режим доступа: http://cyberleninka.ru (дата обращения 19.05.2016)

. Ежеквартальный отчет ОАО «РЖД» за 1 квартал 2016 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4543&type=5 (дата обращения 19.05.2016)

. Кольга П.В. Методы управления логистическими рисками на предприятиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. №8 - С. 95-98 URL: www.rae.ru/upfs/?section=content&op=show\_article&article\_id=5704 (дата обращения: 19.05.2016).

. Официальный сайт KRISS Group программного решения управления рисками http://www.krissgroup.ru/products/4/ (дата обращения 19.05.2016)

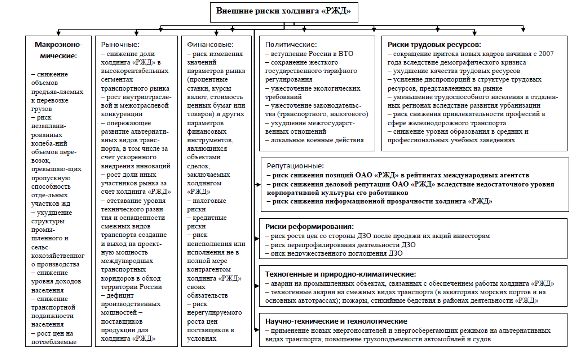
. Пояснения к бухгалтерской (финансовой отчетности) ОАО «РЖД» за 2015 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4543&type=3 (дата обращения 19.05.2016)

. Стандарт ОАО «РЖД». Управление ресурсами, рисками и надежностью на этапах жизненного цикла (УРРАН). Термины и определения. - М., 2011 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://oac.rgotups.ru/misc/files/prof\_risk/sto\_rzd\_.pdf (дата обращения 19.05.2016)

. Эффект для ООО «Смелый» от автоматизации бизнеса на базе программных продуктов 1С [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.gf8.ru/images/docs/ekonom\_effekt.pdf (дата обращения 19.05.2016)

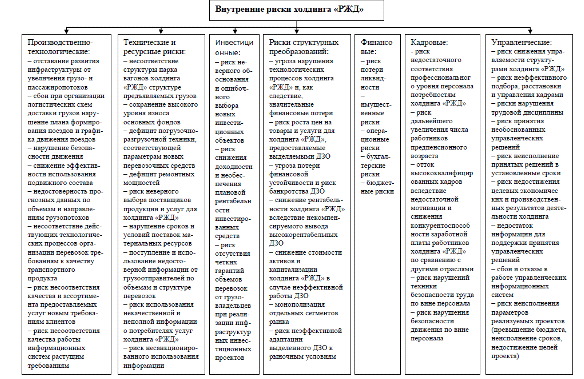
**Приложение 1**

## **Внешние риски холдинга ОАО «РЖД»**



## **Приложение 2**

## **Внутренние риски холдинга ОАО «РЖД»**



[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |