

**И.А. Анцибор, Н.В. Иванова, Н.И. Осипова**  
**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ**  
**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**  
**МАЛОГО БИЗНЕСА В СФЕРЕ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК**

**Инга Александровна Анцибор** – доцент кафедры финансов и кредита «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий», кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: spo5101@ya.ru.**

**Наталья Владимировна Иванова** – доцент кафедры национальной экономики и организации производства, АОУ ВО ЛО «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий», кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: natalya\_ivanova19@mail.ru.**

**Наталья Ивановна Осипова** – доцент кафедры финансов и кредита АОУ ВО ЛО «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий», кандидат экономических наук, г. Гатчина; **e-mail: nio0407@yandex.ru.**

*В статье рассмотрены сущность предпринимательских рисков на предприятиях малого бизнеса в сфере грузоперевозок и методы их снижения. Даны рекомендации по внедрению и использованию цифровых продуктов в деятельности предприятий малого бизнеса. Рассмотрены перспективы создания экосистемы транспортного комплекса по всем видам грузоперевозок.*

**Ключевые слова:** малый бизнес; грузоперевозки; предпринимательские риски; цепочки поставок грузов; экосистема цифровых платформ логистических услуг.

**I.A. Antsibor, N.V. Ivanova, N.I. Osipova**  
**IMPLEMENTATION OF SYSTEM OF ENTREPRENEURIAL**  
**RISKS MANAGEMENT AND ASSESSMENT AT CARGO**  
**TRANSPORTATION SMALL BUSINESSES**

**Inga Antsibor** – senior lecturer, the Department of Finance and Credit, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: spo5101@ya.ru.**

**Natalia Ivanova** - senior lecturer, the Department of National Economy and Organization of Production, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, associate professor, Gatchina; **e-mail: natalya\_ivanova19@mail.ru.**

**Natalia Osipova** - senior lecturer, the Department of Finance and Credit, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Economics, Gatchina; **e-mail: nio0407@yandex.ru.**

*We look at the essence of entrepreneurial risks at small businesses in cargo transportation as well as at methods of decreasing them. We offer recommendations concerning the introduction and use of digital products in small business. The prospects of creating an ecosystem of the transport complex for all types of cargo transportation are considered.*

**Keywords:** small business; cargo transportation; entrepreneurial risks; cargo supply chains; ecosystem of digital platforms of logistics services.

Важность управления рисками в деятельности предприятий малого бизнеса трудно переоценить. Осведомленность о рисках возросла, поскольку в настоящее

время мы живем в менее стабильной экономической и политической среде. Особенно это стало актуальным для предприятий, связанных с предоставлением услуг по транспортным перевозкам.

Создание обоснованного наличия надежной программы управления рисками долгое время было труднодостижимой задачей для многих малых организаций. Препятствия, с которым сталкивается малый бизнес, заключается в том, что многие риски находятся вне их контроля.

Внедрение управления рисками на предприятиях малого бизнеса – это способ оценить конкретные риски и разработать стратегию борьбы с ними. Изменчивость рисков и необходимость удовлетворения спроса при одновременном снижении затрат вынуждают компании серьезно подходить к анализу своих рисков. Слишком много данных, чтобы просто собирать и анализировать их вручную, и эти данные постоянно меняются и обновляются, что побуждает компании выводить свои аналитические возможности на новый уровень с использованием современных технологий.

Оценка управления рисками показывает, что для повышения эффективности деятельности требуется уточнение и доработка процедур управления рисками. Это возможно при целенаправленном построении системы риск-менеджмента предприятия.

Малый бизнес в России применяет упреждающий подход к управлению рисками, стремясь централизовать управление рисками через разработку интегрированных систем управления. Это не только национальная, но и общеевропейская тенденция. Главная цель управления рисками – устранение потерь, влияющих на экономический результат деятельности предприятия.

В прошлом транспортные компании полагались на ручной сбор данных и неполные, устаревшие электронные таблицы для оценки рисков. Более зрелые компании, возможно, и использовали программное обеспечение, но его возможности были ограничены, особенно учитывая динамичный характер и объем данных.

Программное обеспечение для управления транспортными рисками, предлагающее проактивную аналитику, дает компаниям возможность выявлять риски на ранних стадиях процесса, предпринимать шаги для снижения своих рисков и принимать надлежащие ответные решения.

Сегодня на рынке представлены лучшие, более надежные и эффективные решения, но не все они одинаковы. Поэтому необходимо найти комплексное решение, которое может выходить за рамки простого обнаружения рисков. Необходим прогнозирующий интеллект, который информирует о решениях и приводит в действие стратегию по смягчению последствий.

В решении текущих задач, в том числе для минимизации возможных рисков деятельности, многие компании используют онлайн-сервис ATI.SU. Это комплексная логистическая среда, которая объединяет пользователей логистических направлений в России, Казахстане, Беларуси. На рис. 1 представлены процессы, которые реализуются с помощью онлайн-сервиса. Сервис ATI.SU является крупнейшей биржей грузоперевозок, которая уже 25 лет объединяет всех участников логистического процесса для:

- быстрого поиска исполнителя для перевозки;
- оформления перевозки в пару кликов через систему Заказов;
- проверки потенциальных партнёров в режиме реального времени;
- GPS-мониторинга грузов;
- сервиса для автоматизации работы с наёмным автотранспортом;
- юридически значимого ЭДО;
- быстрого поиска грузов по всем направлениям в РФ и странах СНГ;
- мгновенных уведомлений о новых грузах;
- проверки платёжеспособности и надёжности потенциальных партнёров;
- цепочек грузов – несколько заказов по одному маршруту для получения в сумме наиболее выгодной ставки;
- мобильного приложения для удалённой работы.

Анализ работы предприятий малого

бизнеса показывает, что у многих возникают проблемы с поиском времени, бюджета и людей, необходимых для внедрения или поддержания эффективной программы управления рисками. Внедряя эффективную программу управления рисками, компании защищают свою способность конкурировать.

Управление бизнес-рисками на предприятии представляет собой систему регулирования экономических, финансовых и других отношений, возникающих в условиях неопределенности. Система управления бизнес-рисками основана на разработанных и обоснованных принципах (рис. 2).

У малых предприятий много проблем, связанных с управлением рисками. Большинство из них можно решить, пересмотрев корпоративную политику управления рисками и применив уже существующие методы управления рисками.

На рис. 3 показаны результаты анализа, определяющего области, в которых требуются устранения предпринимательских рисков.

В своей деятельности малые предприятия используют программу для бизнеса «1С: Предприятие». Чаще всего «1С» воспринимают как программу ведения бухгалтерского учета, но не все этим ограничивается.

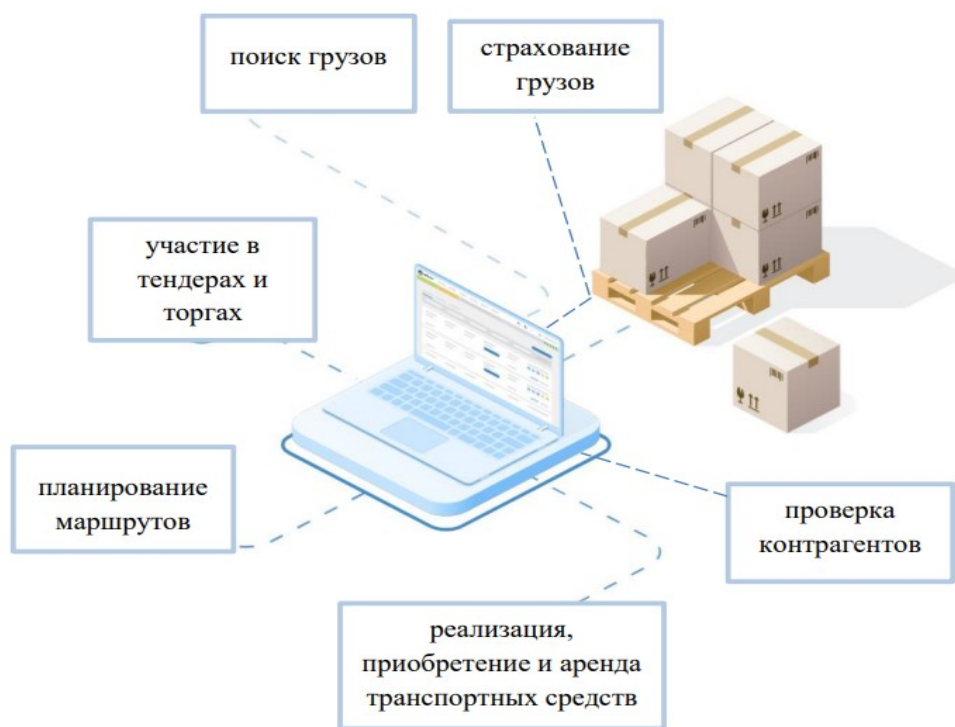


Рис. 1. Процессы, которые реализуются с помощью онлайн-сервиса ATI.SU  
 Источник: сост. авторами.

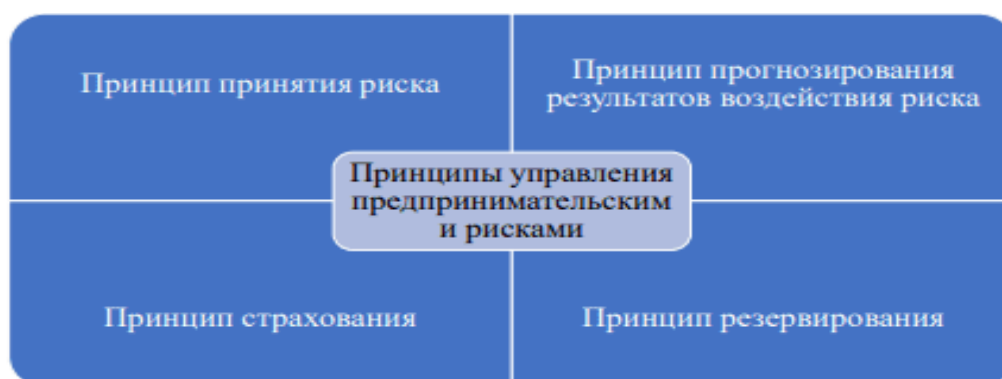


Рис. 2. Принципы управления предпринимательскими рисками  
 Источник: сост. авторами.

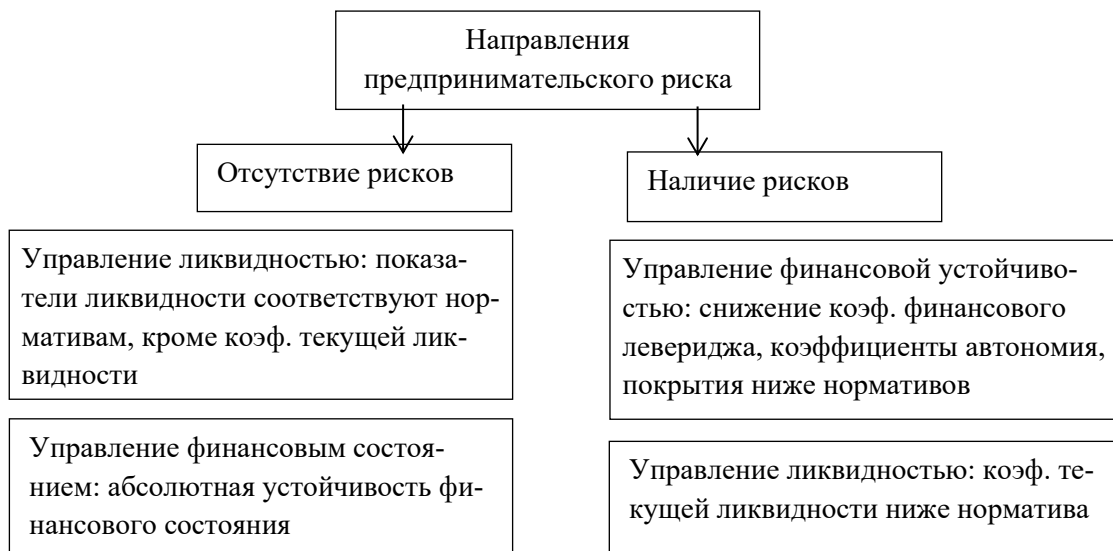


Рис. 3. Направления предпринимательских рисков

Источник: сост. авторами.

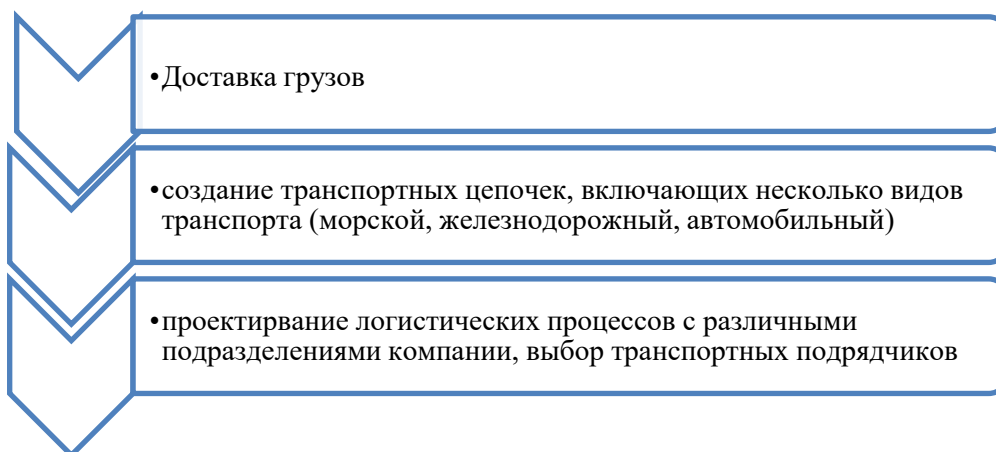


Рис. 4. Задачи с использованием программы «1С:Предприятие 8. TMS Логистика»

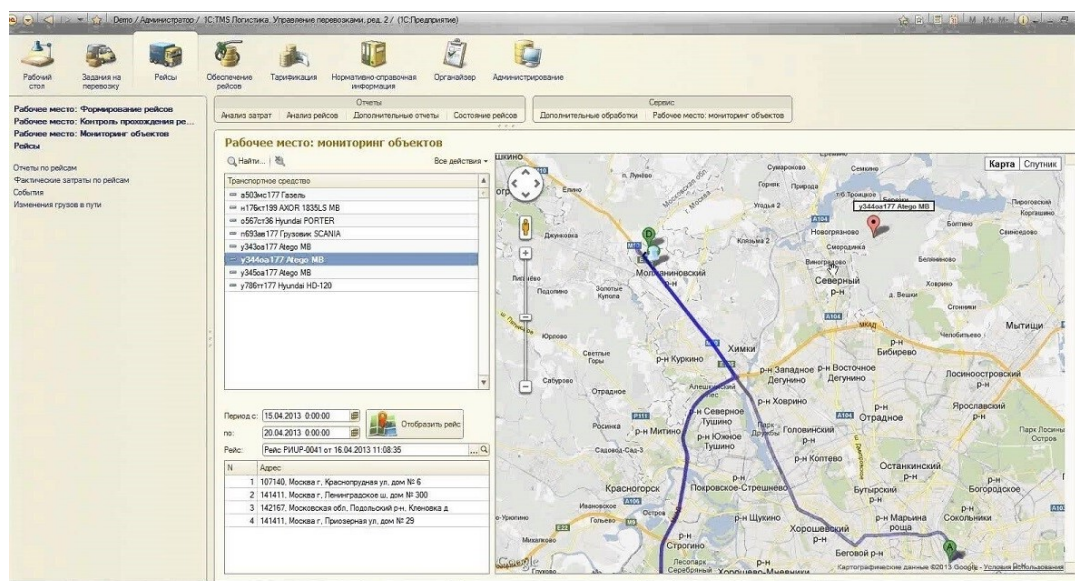


Рис. 5. Рабочий стол программы «1С:Предприятие 8. TMS Логистика»

Функционал программы «1С:Предприятие 8. TMS Логистика» позволяет решать следующие задачи (рис. 4, 5).

Такая разветвленная модель делает 1С очень сложной системой, нельзя просто внедрить WMS в компании – такое решение требует постоянных усилий по программированию, обучению людей работе с системой.

Кроме того, программное обеспечение необходимо регулярно обновлять, что требует времени и денег. Розничная цена 1С составляет 37800 рублей, для полноценной и комфортной работы с системой, в зависимости от необходимых услуг, могут понадобиться дополнительные компоненты – «Управление ресурсами» и «Безопасное хранение», цена которых варьируется от 5 000 до 10000 руб. Стоит отметить, что не всем малым предприятиям подходит финансовая сторона в вопросе использования «1С:Предприятие».

Политика малого предприятия в области управления рисками должна быть направлена на своевременное выявление и предупреждение возможных рисков с целью минимизации их негативного влияния на финансово-хозяйственную деятельность компании.

На сегодняшний день для снижения риска следует придерживаться плана:

1. Всегда страховать грузы. Ущерб и убытки могут намного превышать стоимость, которую вы хотите сэкономить на страховке.

2. Важные моменты, касающиеся ответственности сторон и снижения рисков, прописываются в договоре или в доп. соглашении.

3. Оценивается каждый маршрут по факторам: характеристика груза, вид транспорта, детали маршрута, погода и политическая обстановка в регионе.

4. Следить за сроками в сертификатах и декларациях соответствия. Задержка, простой или конфискация груза обходятся дорого.

Однако это не является 100% гарантией защиты от предотвращения рисков в грузоперевозках. С целью минимизации неблагоприятного воздействия рисков стоит учитывать и кредитный риск

контрагентов.

Обширный масштаб угроз в цепочке поставок предполагает, что не все сбои можно устранить или избежать. Таким образом, по мнению отраслевых аналитиков, устойчивая цепочка поставок – это та, которая может восстановиться после сбоев. Ключевым моментом является подход к управлению рисками с точки зрения возможностей фирмы.

Развитие транспортно-логистических систем включает в себя большое количество аспектов и часто определяется влиянием различных внутренних и внешних факторов. Это приводит к тем самым транспортно-логистическим рискам.

Мероприятия по снижению риска транспортно-логистической деятельности базируются на основных принципах современного риск-менеджмента. В соответствии с ними под уменьшением рисков обычно понимается снижение вероятности наступления негативных событий и (или) уменьшение ущерба, которые хозяйствующий субъект может понести в связи с реализацией транспортно-логистических рисков.

Снижение транспортно-логистических рисков является частью управления рисками. Эта деятельность хорошо организована и должна включать в себя следующие основные этапы:

1. Выявление риска перевозки/логистики и изучение для выделения специфики риска и оценки возможного ущерба для компании.

2. Изучение альтернативных способов управления, снижения или избежания транспортно-логистических рисков.

3. Формирование политики в области транспортных и логистических рисков через отбор контрактных способов его снижения.

4. Применение выбранного метода управления транспортно-логистическими рисками и реализация остальных управленческих решений.

5. Мониторинг результатов борьбы с рисками и дальнейшее совершенствование системы управления.

При таком комплексном подходе малый бизнес сможет значительно снизить

вероятность и масштабы последствий транспортно-логистических рисков. Кроме того, необходимо обеспечить гибкость и адаптируемость в управлении рисками, т.к. его создание и развитие зачастую представляет собой динамичный процесс.

В практике снижения транспортно-логистических рисков компанией могут рассматриваться следующие возможные подходы:

1. Отказ от транспортных и логистических рисков – этот метод используется, когда нежелательное событие неизбежно и нет возможности снизить вероятность до приемлемого уровня. Например, можно проанализировать и изменить способы перевозки грузов и прекратить сотрудничество с ненадежными клиентами или посредниками.

2. Страхование – это передача обязанности по выплате пособия, предоставляемого страховой компанией на основании приобретенного договора страхования.

3. Компенсация логистического риска – данный подход включает планирование деятельности предприятия на стратегическом и тактическом уровнях, мониторинг и прогнозирование конъюнктуры рынка, формирование запасов, комплексный контроль транспортно-логистических услуг.

Результаты управления логистическими рисками организации тесно связаны со спецификой финансовой деятельности. Для этого необходима профилактика и компенсация возможных рисков. Во-первых, необходимо финансировать и разрабатывать мероприятия по предотвращению или уменьшению ущерба, связанного с выявленными рисками; во-вторых – наладить текущую деятельность по управлению транспортно-логистическими рисками.

Немаловажными рисками для малого предпринимательства являются операционные риски. Они связаны с человеческими ошибками, системными сбоями и неадекватными процедурами, средствами контроля. Это риск убытков, возникающий из-за потенциальной неадекватности информационной системы; технологические сбои, нарушения внутреннего контроля, мошенничество, непредвиденные ката-

строфы или другие операционные проблемы, которые могут привести к неожиданным потерям или проблемам с репутацией.

С каждым годом предприятия малого бизнеса развивают клиентскую сеть и выполняют все большее количество заказов, следовательно, увеличивается нагрузка на сотрудников. Повышенная нагрузка негативно сказывается на профессиональном качестве и психическом здоровье работников. Такие ситуации могут привести к возникновению ошибок в операционной деятельности и эмоциональному выгоранию работников фирмы. Для устранения данного риска предлагается внедрить в операционный процесс сервисы, работающие на основе искусственного интеллекта, который позволяет:

- отлаживать бизнес-процессы, разграничивая зоны ответственности и создавая алгоритмы работы для всей команды;

- ускорять обработку заказов на 80% за счет автоматической загрузки данных без необходимости повторно вводить или сканировать документы;

- быстро обслуживать клиентов, что повышает их лояльность и расширяет клиентскую базу, способствуя увеличению прибыли;

- сократить количество ошибок экспедитора или логиста до 0,01%.

Введение подобных программ в рабочий процесс позволит предприятиям малого бизнеса спрогнозировать опасные ситуации при выполнении логистической деятельности, компания сможет:

- планировать в режиме онлайн: статистику использования машины; подбор выгодного заказа; загруженность и график автопарка; график работы сотрудников, в том числе шоферов; стоимость выбранного маршрута; контроль выполнения договорных обязательств;

- создавать, обрабатывать необходимые документы онлайн; оплачивать счета; оформлять бухгалтерские счета;

- рассчитывать стоимость заявок, общие затраты на перевозки; отслеживать платежи, выплачивать зарплату, подписывать командировочные работникам;

- объединяться и систематизировать

базы контрагентов.

Одним из рисков, который вызван неисполнением договорных обязательств, является кредитный риск. Этот риск в первую очередь связан с дебиторской задолженностью покупателя и с инвестиционными ценными бумагами. Предприятиям малого бизнеса необходимо проводить ряд мероприятий, позволяющих осуществлять управление кредитным риском, в том числе:

- оценить кредитоспособность контрагентов;
- установить индивидуальные лимиты и условия платежа в зависимости от финансового состояния контрагента;
- контролировать авансовые платежи;
- проводить мероприятия по работе с дебиторской задолженностью по бизнес-направлениям и т.д.

Риски по потере грузов и экономических ущербов во время транспортировки также требуют особого внимания. Приоритетным методом в данном случае можно рекомендовать внешнее страхование, а именно страхование грузов. Это позволит защитить имущественные интересы грузопользователей при возникновении ущерба, вызванного различного рода происшествиями при перевозке груза. Страхуется груз, перевозимый любым видом транспорта из любой точки мира в любую точку мира.

В последние 5 лет показатель востребованности страховой защиты перевозимых

грузов составляет 16,8 % (рис. 6).

2020 год, сопровождающийся экономическим спадом в связи с пандемией, характеризуется снижением потребности в страховании, поскольку снизился также и объем перевозок. Однако последующий рост в 2021 г. свидетельствовал о рецессии региональных и международных связей и росте страховых премий на 21,4%.

Для минимизации рисков предприятиям малого бизнеса нужно отслеживать и проводить мониторинг уровней спроса и предложения услуг на рынке, также необходимо внедрение комплекса мероприятий по повышению качества своих услуг, особое внимание стоит уделить подготовке квалифицированного персонала. В связи с внедрением инновационных приемов и технологий в транспортной сфере необходимо пристально следить за модернизацией контейнерных терминалов и складов. Все эти меры позволят создать оптимальную структуру перевозок, повысят систему качества управления и контроля за деятельностью бизнеса.

Риск ликвидности является средним риском для предприятий. Данный риск возникает в компаниях из-за дефицита денежных потоков и оборотного капитала, требований капиталовложений и перерасхода средств. Эффективное управление риском ликвидности будет включать системы для определения мер, мониторинга и контроля своих рисков ликвидности.



Рис. 6. Динамика соотношений страховых премий и страховых выплат по страхованию грузов в РФ за последние 5 лет, в млрд руб.

Источник: [1].

Наиболее эффективным методом управления риском при экономических колебаниях и рисках изменения структуры доходов и убытков является внутреннее страхование, а именно создание резервных фондов, которое осуществляется внутри самого предприятия и заключается в создании специальных фондов для возмещения убытков. Преимущество данного метода управления рисками состоит в том, что риски покрываются за счет создания на предприятии резервного фонда, за счет минимальных отчислений от месячной или годовой прибыли.

Предприятия малого бизнеса должны придерживаться политики и процессов для контроля или снижения существенных рисков. Контрольные мероприятия должны стать неотъемлемой частью регулярной деятельности компании по обеспечению эффективности механизма контроля рисков.

Наиболее очевидным преимуществом составления плана управления рисками является то, что он помогает избежать рисков, которые могут негативно повлиять на бизнес. Кроме того, внедрив надежную политику управления рисками, компания улучшает корпоративный опыт и развивает персонал в сфере предпринимательских рисков и может рассчитывать на следующие преимущества:

- демонстрацию ответственного подхода к клиентам;
- появление свежего взгляда на кадровые вопросы в компании;
- фокусировку внимания руководства на реальных и наиболее важных проблемах;
- более объективное сравнение альтернативы деловых решений;
- осмысленную оценку непредвиденных обстоятельств;
- повышение вероятности того, что компания будет придерживаться своих бизнес-планов.

Логистическим предприятиям малого бизнеса необходимо сосредоточиться на «цифровых продуктах», эффективности затрат, производительности активов и инновациях, если они хотят оправдать ожидания потребителей их услуг (см. табл.).

В настоящее время формируется единая цифровая транспортно-логистическая

среда в части обеспечения функционирования опорной сети ТЛЦ (транспортно-логистических центров). Данная цифровая среда позволит обеспечить информационно-аналитическое сопровождение реализации транспортной части комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры до 2024 г.

К 2024 г. к цифровым сервисам ЕЦТЛС планируется подключить ключевые транспортно-логистические компании, которые обеспечат прирост объема грузоперевозок через ТЛЦ до 47 млн тонн в год. К этому времени в единой среде будет работать ряд логистических сервисов, создающих экосистему цифровых платформ транспортного комплекса (рис. 7).

Также создаются сервисы мониторинга (трекинг, прослеживаемость) транспортных средств и грузов мультимодальной перевозки, сбор данных по фактическому выполнению запланированной перевозки, по изменениям/отклонениям от плановых параметров в режиме реального времени.

Система координации транспортных потоков и реализация сервисов предоставления исходных данных для планирования вариантов интер- и мультимодальных перевозок позволит согласовывать расписание работы разных видов транспорта по заданному маршруту; оптимизирует загруженности магистралей, терминалов, парковочных и других зон. Также будут созданы сервисы мониторинга (трекинг, прослеживаемость) транспортных средств и грузов мультимодальной перевозки в режиме реального времени.

ЕЦТЛС представляет собой организованную систему цифровых платформ, унифицированных и стандартизированных к информационной среде транспортно-логистических процессов. Данная экосистема позволит сократить сроки доставки грузов за счет повышения скорости обмена информацией и ее интероперабельности. Все вышеперечисленное позволит обеспечить создание прозрачной среды для внутриотраслевого общения. ЕЦТЛС будет работать на принципах одного окна и позволит объединить всех участников перевозок любых видов: морских, железнодорожных, автомобильных.



**Основные цифровые продукты и их бизнес-процессы**

	Название продукта	Характеристика программного обеспечения и бизнес-процессы
1.	<b>Умная Логистика</b> – CRM-система для автоматизации работы компаний перевозчиков	<p>Помимо браузерного решения доступны варианты для Windows, MacOS и iOS. Программное обеспечение ускоряет процесс создания документов, упрощает анализ работы персонала и ведение бухгалтерии, а также позволяет получить полную картину бизнеса.</p> <p>Основные бизнес-процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управление перевозками (принятие и обработка заказов, реестр машин на погрузку, отчет по машинам в пути, аналитика по заказам на перевозки и т.д.);</li> <li>- анализ CRM;</li> <li>- формирование журнала договоров;</li> <li>- управление персоналом (отчет по менеджерам, расчет и учет зарплаты, формирование KPI и др.);</li> <li>- управление рисками при перевозках;</li> <li>- совершенствование электронного документооборота;</li> <li>- оценка ключевых показателей с помощью дашбордов;</li> <li>- интеграция с системами компаний при помощи API;</li> <li>- сохранность данных.</li> </ul>
2.	<b>4logist.</b> Облачная CRM-система для экспедиторов и транспортно-логистических отделов	<p>Современная CRM-система объединяет в себе возможность работы на любом ПК без установки на жесткий диск и вне зависимости от его мощности.</p> <p>Основные бизнес-процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учет и сохранность каждой перевозки;</li> <li>- создание документов для Клиента и Перевозчика;</li> <li>- нумерация заказов, заявок, счетов, актов, договоров;</li> <li>- поиск нужного заказа, клиента, перевозчика и документа;</li> <li>- выгрузка необходимых данных;</li> <li>- анализ деятельности компании;</li> <li>- ведение заказов от нескольких фирм;</li> <li>- учет и ведение мультимодальных перевозок.</li> </ul>
3	<b>Axelot. WMSX5.</b> Сертифицированная система для управления складом	<p>Работает на базе платформы «1С:Предприятие 8.3». При его создании использованы средства коллективной разработки с репозиторием системы контроля версий Git и 1С:Enterprise Development Tools на основе Eclipse.</p> <p>Основные бизнес-процессы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизация работы склада;</li> <li>- увеличение его пропускной способности;</li> <li>- оптимизация используемых площадей;</li> <li>- ускорение проведения складских операций;</li> <li>- повышение эффективности работы персонала;</li> <li>- помощь в управлении заявками и планировании рейсами;</li> <li>- ведение учета собственного автопарка и ГСМ;</li> <li>- контроль за водителями в течение рабочего дня;</li> <li>- анализ отклонений от плановых маршрутов.</li> </ul>

Источник: сост. авторами.



Рис. 7. Экосистема цифровых платформ цифрового пространства транспортного комплекса

Источник: [8].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Белоусова Т.А. Трансформация транспортного страхования в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 9. Сентябрь. С. 2463–2478.

2. Досова А.А. Исследование сущности и содержания финансовой устойчивости предприятий малого бизнеса // Финансы и учетная политика. 2020. № 3 (18). С. 20–25.

3. Дубина И.Н., Кишибекова Г.К. Основы управления рисками. Саратов: Вузовское образование, 2018. 266 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/76240.html> (дата обращения: 18.06.2023).

4. Каретникова И.А. Методы снижения транспортно-логистических рисков. URL: [https://spravochnick.ru/logistika/metody\\_snizheniya\\_transportno-](https://spravochnick.ru/logistika/metody_snizheniya_transportno-logisticheskikh_riskov/)

[logisticheskikh\\_riskov/](https://spravochnick.ru/logisticheskikh_riskov/) (дата обращения: 18.06.2023).

5. Климова В.В. Теоретические подходы к созданию системы управления рисками на предприятии // Наука и образование – транспорту. 2020. № 1. С. 193–196.

6. Колесников А.М. Количественная оценка риска при организации интермодальных грузоперевозок // Финансы и статистика. 2019. № 2. С. 93–104.

7. Митрофанова Н.Б. Особенности управления рисками в малом бизнесе // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16. С. 377–380.

8. Проекты и механизмы цифровой трансформации сферы транспорта и логистики Российской Федерации. URL: [https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Alykkaat\\_korridorit\\_Andrei\\_Ionin\\_RUS.pdf](https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Alykkaat_korridorit_Andrei_Ionin_RUS.pdf) (дата обращения: 18.06.2023).