

УДК 33 DOI: 10.14451/1.235.465

Риски менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности на современном этапе развития РФ

© 2024 Лоскутова Майя Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Санкт-Петербург.

E-mail: Maaloskutova@fa.ru

Ключевые слова: менеджмент снабжения, внешнеторговая деятельность, риски, санкции, логистика, транспортировка, импорт, экспорт, российские предприятия, меры снижения рисков.

В работе проанализированы риски менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности российских предприятий на современном этапе развития РФ. Выявлены ключевые проблемы, такие как ограничения со стороны иностранных банков, «удлинение» логистического «плеча» и рост стоимости транспортировки. Систематизированы основные риски, включающие валютный, юридический, санкционный, логистический, таможенный и другие. Определены места возникновения рисков и угроз, в том числе при исполнении внешнеторгового контракта, транспортировке и перемещении груза через границу. Предложены меры снижения рисков на уровне предприятия, такие как проверка контрагентов, страхование, хеджирование, диверсификация поставщиков и локализация производства. Обозначены шаги, которые должно предпринять государство для минимизации рисков, включая расширение поддержки импорта и экспорта, сохранение стабильной макроэкономической среды и предоставление налоговых послаблений импортерам.

В течение 2022 года и первой половины 2024 года, российские предприятия сталкиваются с рядом барьеров, снижающих эффективность процесса управления снабжением, особенно в случае прохождения товарами зарубежных экономик. В таких условиях повышается актуальность изучения рисков и угроз, характерных для этой части хозяйственной системы компаний. Прежде всего, заметной проблемой является тенденция увеличения количества отказов иностранных банков от сотрудничества с российскими клиентами и финансовыми институтами. Например, обзор заметок в СМИ показывает,

что ряд китайских банков, таких как Chouzhou Commercial Bank, Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), China Construction Bank (CCB) и Bank of China, прекратили обслуживание клиентов из РФ и сотрудничество с российскими банками, находящимися под санкциями (табл. 1).

Помимо Китая, ограничения в отношении российских субъектов ввели банки Казахстана и Турции. Казахстанские банки, включая «Народный банк», «Форт», «Нурбанк» и другие, отказались от обслуживания карт российской платежной системы «Мир». Турецкие банки, такие как

Nurol Bank и Emlak Bank, прекратили взаимодействие с российскими финансовыми институтами. Подобные действия существенно затрудняют процесс снабжения и расчетов по внешнеторговым контрактам.

Также значимой проблемой является удлинение логистического «плеча» для ряда торговых операций по сравнению с 2021 годом. При этом в 2023 году наблюдается снижение общего объема перевезенных грузов, выраженного в тонно-километрах по сравнению с 2019–2021 гг. (табл. 2).

Совокупный грузооборот всех видов транспорта в 2023 году составил 5547 млрд тонно-километров, что на 2,30% меньше по сравнению с 2019 годом и на 2,91% меньше, чем в 2021 году. Одним из важных факторов является сокращение грузооборота трубопроводного транспорта на 9,79% по сравнению с 2019 годом, что обусловлено ограничением экспорта энергетических ресурсов в страны ЕС.

Существенное снижение грузооборота наблюдается также в сегменте воздушного транспорта – на 76,71% по сравнению с 2019 годом. Такое направление обычно является наиболее дорогим, что соответствующим образом сказывается и на себестоимости производства. Заметным является рост перевозок автомобильным транспортом на 39,38% по сравнению с 2019 годом, а также по морю – на 13,22% за тот же период. Но, как было сказано, важную роль в этом контексте играет удлинение логистического «плеча» по ряду операций снабжения, что соответствующим образом сказывается на физическом показателе, учитывающем как длину пути, так и вес.

Помимо снижения общего объема перевезенных грузов еще одной проблемой для менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности российских предприятий является рост стоимости транспортировки. Данная тенденция может быть проиллюстрирована на примере конкретной компании, «Мигофф», занимающейся доставкой грузов из Китая в РФ (рис. 1).

В 2023 году стоимость автомобильной доставки составила 279 руб. за кг. груза, что на 67,87% выше по сравнению с 2019 годом. Аналогичная тенденция наблюдается и в сегменте железнодорожных перевозок, где стоимость доставки выросла на 70,33% за рассматриваемый период, достигнув 232,5 руб. за кг. в 2023 году. Это объясняется как повышением цены в долларовом выражении, так и снижением курса рубля. Увеличение стоимости транспортировки оказывает прямое влияние на эффективность менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности. Компаниям приходится пересматривать бюджеты и искать пути оптимизации затрат на логистику, обращаться к альтернативным поставщикам, консолидировать грузы, имплементировать подходы цифровизации и автоматизации для повышения эффективности соответствующих бизнес-процессов.

Анализ тенденций и фактов, касающихся менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности, а также научных источников, позволил выделить наиболее значимые риски в этой сфере для российских компаний (табл. 3).

Валютный риск характерен для РФ из-за высокой зависимости курса рубля от цены на нефть на мировом рынке. Как результат, изменение стоимости национальной валюты по отношению к зарубежной может привести к существенному росту цены поставок, что негативно сказывается на себестоимости товаров и услуг конкретного предприятия. Юридические риски, связанные с недостаточно качественной проработкой внешнеэкономического контракта, неадекватной стратегией защиты интересов бизнеса в суде, прочими правовыми аспектами, также представляют серьезную угрозу для эффективного менеджмента снабжения.

Санкционные запреты, вводимые в отношении российских предприятий, создают ограничения и барьеры, нарушающие устоявшиеся маршруты движения товаров, что ведет к невозможности выполнения контрактных обязательств и значительным финансовым потерям. Запрет на импорт определенных товаров является ярким приме-

Таблица 1. Систематизация новостей 2024 года об ограничении доступа субъектов РФ на зарубежные рынки.

Банк	Страна	Действие
Emlak Bank, Nurol Bank, и другие	Турция	Отказ от взаимодействия с российскими банками
«Нурбанк», «Форт», «Народный банк» и другие	Казахстан	Отказ от обслуживания карт Мир
Bank of China, China Construction Bank (CCB), Industrial and Commercial Bank of China (ICBC)	Китай	Перестали сотрудничать с российскими банками под санкциями
Chouzhou Commercial Bank	Китай	Отказ от обслуживания клиентов из РФ

Источник: составлено автором по материалам [3; 11; 12].

Таблица 2. Динамика грузооборота в РФ в 2019–2023 гг., миллиард тонно-километров.

Вид транспорта	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютный прирост	Относительный прирост, %
железнодорожный	2602	2545	2639	2638	2638	36	1,39
автомобильный	275	272	297	314	383	108	39,38
трубопроводный	2686	2470	2653	2515	2423	-263	-9,79
морской	41	43	44	45	46	5	13,22
внутренний водный	66	64	71	68	55	-11	-17,14
воздушный	7,4	7,1	9,2	2,8	2	-6	-76,71
Транспорт – всего	5678	5401	5713	5582	5547	-131	-2,30

Источник: составлено автором по материалам [5].

ром реализации данного риска, требующего от предприятий оперативной адаптации и поиска альтернативных поставщиков.

Логистические риски связаны со сбоями в процессе транспортировки и хранения товаров, например, речь идет о повреждении товара, что снижает его ценность или полностью ее нивелирует. Таможенные риски реализуются в ошибках и неточностях при таможенном оформлении товаров, в коррупции, прочих проблемах при пересечении границы материальными ценностями или при документальном оформлении соответствующей операции.

Такие факторы ведут к штрафам и задержкам поставок, что негативно сказывается на эф-

фективности и надежности цепочки поставок. Для минимизации таможенных рисков необходимо обеспечить высокий уровень компетентности сотрудников, ответственных за таможенное оформление.

Риск контрагента, связанный с нарушением обязательств со стороны поставщиков или покупателей, может проявляться в поставке некачественного товара. Риски киберпространства, касающиеся внешнеторговой деятельности, возникают при использовании информационных технологий и систем. Хакерские атаки и утечка конфиденциальных данных могут привести к ухудшению репутации предприятия, в том числе в глазах поставщиков.

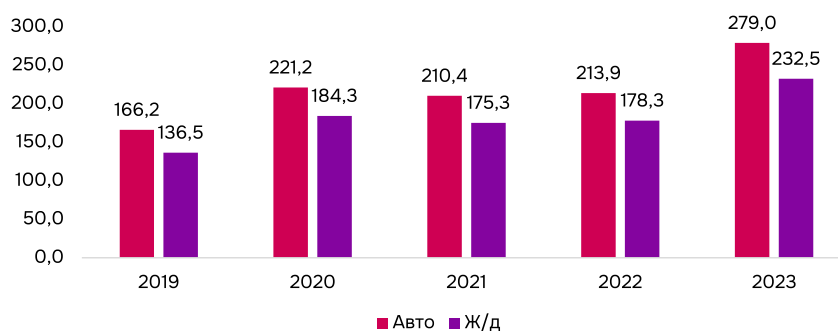


Рис. 1. Динамика стоимости доставки грузов за 1 кг. из Китая в РФ на примере компании «Мигофф» в 2019–2023 гг., руб. Источник: составлено автором по материалам [15; 16].

Таблица 3. Риски менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности российских предприятий.

Категория риска	Описание риска	Пример	Возможные последствия
Валютный риск	Рост цены поставок из-за изменения стоимости национальной валюты по отношению к зарубежной	Резкое падение курса рубля по отношению к доллару	Увеличение стоимости импортных товаров, снижение прибыли
Юридические риски	Недостаточно качественное выполнение работы юриста предприятия, что привело к проблемным нормам в контракте	Неточности в формулировках условий поставки	Ухудшение отношений с поставщиками, судебные издержки
Санкционные запреты	Ограничения и барьеры, которые нарушают устоявшийся маршрут движения товаров	Запрет на импорт определенных товаров	Невозможность выполнения контрактных обязательств, финансовые потери
Логистические риски	Сбои в процессе транспортировки и хранения товаров	Повреждение товара при транспортировке	Финансовые потери, задержки поставок
Таможенные риски	Ошибки и неточности при таможенном оформлении товаров	Неправильное декларирование товаров, коррупция	Штрафы, задержки поставок
Риск контрагента	Нарушение обязательств со стороны поставщиков или покупателей	Поставка некачественного товара	Финансовые потери, ухудшение репутации производителя
Риски киберпространства	Угрозы, связанные с использованием информационных технологий и систем	Хакерские атаки, утечка конфиденциальных данных	Финансовые потери, ухудшение репутации партнера
Ценовой риск	Неблагоприятное изменение цен на товары и услуги	Резкое повышение цен на сырье	Снижение прибыли, потеря конкурентоспособности

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. Риски менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности российских предприятий. (Продолжение таблицы)

Категория риска	Описание риска	Пример	Возможные последствия
Репутационные риски покупателя	Ухудшение восприятия компании-покупателя в глазах партнеров	Негативные отзывы о компании в СМИ	Повышение стоимости поставок, ухудшение условий
Риски персонала	Риски, связанные с количеством и составом персонала	Недостаток квалификационных сотрудников	Финансовые потери, задержки поставок
Риски качества продукции	Несоответствие качества поставляемых товаров ожиданиям и требованиям	Поставка бракованной продукции	Возврат товара, финансовые потери
Политические риски	Изменения в политической среде, влияющие на бизнес-процессы	Ужесточение санитарного законодательства	Запрет на импорт определенных товаров, финансовые потери
Платежный риск	Неспособность покупателя своевременно и в полном объеме оплатить поставленные товары	Отказ банка обслуживать операцию	Невозможность получить товар

Источник: составлено автором на основе [1; 2; 4; 6; 9; 10; 17].

Ценовой риск представляет собой неблагоприятное изменение цен на товары и услуги, которое может привести к снижению прибыли и потере конкурентоспособности предприятия. Примером является резкое повышение цен на сырье, используемое в производственном процессе. Последствия реализации ценового риска могут иметь существенное негативное влияние на финансовое состояние компании и ее позиции на рынке.

Репутационные риски покупателя связаны с ухудшением восприятия компании-покупателя в глазах ее партнеров и общественности. Данный вид риска может возникнуть вследствие распространения негативных отзывов о компании в средствах массовой информации или других каналах коммуникации, а также в связи с проблемами при взаимодействии сотрудников компании с конкретным поставщиком-партнером.

Категория рисков персонала включает в себя те, которые связаны с количественным и качественным составом сотрудников компании. Примером данного вида риска является недостаток квали-

фицированных специалистов, необходимых для эффективного осуществления внешнеторговых операций, что прослеживается на текущий момент на рынке РФ.

Риски качества продукции заключаются в несоответствии характеристик поставляемых товаров ожиданиям и требованиям предприятия для выполнения основных бизнес-процессов, то есть производства товаров и услуг. Политические риски представляют собой изменения в политической среде, оказывающие влияние на бизнес-процессы компаний, вовлеченных во внешнеторговую деятельность. В качестве примера можно привести ужесточение санитарного законодательства, регулирующего импорт определенных категорий товаров. Платежный риск связан с неспособностью покупателя своевременно и в полном объеме оплатить поставленные товары. Одним из примеров данного риска является отказ банка обслуживать внешнеторговую операцию по причине несоответствия документации требованиям валютного контроля.

Места возникновения рисков и угроз менеджмента снабжения во внешнеторговой деятель-

ности предприятия [14, с. 67]:

- При исполнении внешнеторгового контракта.
- При транспортировке.
- При перемещении груза через границу.
- При решении аналитических задач в рамках процесса.
- В других местах.

В рамках исполнения внешнеторгового контракта могут проявляться риски, связанные с несоблюдением достигнутых соглашений, задержка поставок, несоответствием качества товаров и другими факторами, влияющими на эффективность и надежность снабжения. В процессе перевозки товаров могут возникать риски, связанные с повреждением или утратой грузов, задержками в пути, авариями и другими непредвиденными обстоятельствами. На этапе перемещения груза через границу могут проявляться риски, связанные с таможенным оформлением, соблюдением экспортно-импортных требований, получением необходимых лицензий и разрешений.

Решение аналитических задач в рамках процесса снабжения также может быть источником рисков и угроз. Неверная оценка потребностей в материалах и комплектующих, ошибки в прогнозировании спроса, неэффективное управление запасами могут привести к дефициту или излишкам товаров, что негативно сказывается на операционной эффективности предприятия. Помимо вышеперечисленных мест, риски и угрозы менеджмента снабжения могут возникать и в других областях.

Меры снижения рисков целесообразно разделить на те, которые могут быть реализованы на уровне отдельного предприятия, и те, которые должны быть имплементированы государством. К первой группе относятся следующие:

- Проверка контрагента на добросовестность.
- Письменная фиксация изменений условий контракта.
- Отказ от сделки.
- Страхование.
- Хеджирование.
- Создание запасов импортных компонентов.

- Создание зарубежной компании-посредника.
- Отказ от ненадежных партнеров.
- Поиск гарантий.
- Диверсификация поставщиков.
- Локализация производства.
- Создание внутренних резервов.

Важным шагом является проверка контрагента на добросовестность, в том числе оценка репутации, финансовой устойчивости и надежности потенциальных партнеров, что позволяет снизить риски, связанные с неисполнением договорных обязательств, поставкой некачественных товаров или мошенническими действиями.

Также важной мерой снижения рисков является письменная фиксация изменений условий контракта. Четкое документирование любых корректировок, согласованных сторонами, помогает избежать разночтений и споров, обеспечивает прозрачность и защищает интересы предприятия в случае возникновения конфликтных ситуаций при получении товаров от другой стороны. В некоторых случаях, когда риски оцениваются как чрезмерно высокие или недопустимые, менеджмент снабжения может принять решение об отказе от сделки.

Страхование является еще одним важным инструментом снижения рисков во внешнеторговой деятельности, оно состоит в приобретении страховых полисов, покрывающих риски, связанные с транспортировкой грузов, изменением рыночных условий или политическими событиями, что позволяет минимизировать потенциальные убытки от форс-мажорных событий.

Хеджирование, то есть использование производных финансовых инструментов для компенсации потенциальных потерь, предполагает применение форвардных и фьючерсных контрактов, опционов или свопов для защиты предприятия от неблагоприятных изменений валютных курсов, цен на сырье или процентных ставок. Большое количество активов, параметров финансовой среды могут находиться в основе такой сделки на бирже или на внебиржевом рынке.

Создание запасов импортных компонентов [7,

с. 61] означает меру снижения рисков, связанных с перебоями в поставках или задержками на таможне. Поддержание оптимального уровня материалов, сырья, прочих критически важных входных ресурсов позволяет обеспечить бесперебойность производственного процесса и минимизировать потенциальные убытки от простоев.

В современных условиях противодействия российским компаниям важным инструментом в арсенале менеджера снабжения является создание зарубежной компании-посредника. Учреждение дочерней структуры в стране-партнере или третьей стране позволяет упростить процедуру импорта, снизить налоговые и таможенные риски, обойти санкции, а также обеспечить более эффективное взаимодействие с зарубежными поставщиками и клиентами.

В случае выявления ненадежных партнеров, систематически нарушающих договорные обязательства или не соответствующих требованиям качества, менеджмент снабжения должен принимать решение об отказе от дальнейшего сотрудничества. Поиск гарантий, например, банковских, использование аккредитивной формы расчетов или привлечение независимых инспекционных компаний для контроля качества поставляемых товаров помогает обеспечить выполнение зафиксированных в контракте норм.

Диверсификация означает в этом контексте распределение закупок между несколькими надежными поставщиками из разных стран и регионов для минимизации последствий от сбоев в поставках, обеспечения конкурентной цены и повышения устойчивости всего процесса снабжения операционных подразделений компании.

Локализация производства, то есть перенос части производственных процессов в собственную страну, является еще одной эффективной мерой снижения рисков, связанных с импортными ограничениями, колебаниями валютных курсов и политическими факторами. Такой подход оптимизирует логистические затраты, снижает зависимость от трансграничных поставок

и адаптирует материальные ценности к местным требованиям рынка или к нуждам конкретного клиента.

Создание внутренних резервов означает формирование финансовых буферов, разработку планов действий в чрезвычайных ситуациях для обеспечения значимой устойчивости системы снабжения предприятия к потенциальным сбоям и кризисным ситуациям. Меры снижения рисков на уровне предприятия государства включают в себя минимизацию вероятности и количества физических контактов между участниками ВЭД и представителем таможенного органа [13, с. 281]; дальнейшее расширение государственных институтов, обеспечивающих поддержку импорта и экспорта [8, с. 259]; сохранение прогнозируемой макроэкономической среды; налоговые послабления для предприятий, импортирующих товары, используемые предприятиями как основные средства.

Предложенные меры снижения рисков на уровне предприятия и государства направлены на создание благоприятных условий для осуществления внешнеторговой деятельности и минимизацию потенциальных угроз. Минимизация вероятности и количества физических контактов между участниками ВЭД и представителями таможенных органов подразумевает внедрение и дальнейшее развитие электронного документооборота, использование удаленных методов контроля и автоматизация процессов таможенного оформления, что минимизирует проявление человеческого фактора, это особенно важно в условиях риска коррупции в РФ.

Дальнейшее расширение государственных институтов, обеспечивающих поддержку импорта и экспорта, расширяет доступ импортерам к консультационным и информационным услугам, финансовой и страховой поддержке. Сохранение прогнозируемой макроэкономической среды подразумевает обеспечение стабильности валютных курсов, низкого уровня инфляции, предсказуемости налоговой и регуляторной политики, что, в свою очередь, минимизирует риски в области снабжения и сбыта. Налоговые по-

слабления для предприятий, импортирующих товары, используемые в качестве производственных и сбытовых мощностей компаниями, является необходимым в условиях постоянного устаревания оборудования с одновременным санкционным давлением на операции импорта запчастей, самих элементов, используемых в качестве основных средств.

Таким образом, выделены такие риски менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности, как валютный риск, юридические риски, санкционные запреты, логистические риски, таможенные риски, риск контрагента, риски киберпространства, ценовой риск, репутационные риски покупателя, риски персонала, риски качества продукции, политические риски и платежный риск. Места возникновения рисков и угроз менеджмента снабжения во внешнеторговой деятельности предприятия – при исполнении внешнеторгового контракта, при транспортировке, при перемещении груза через границу, при решении аналитических задач в рамках процесса и в других местах.

Библиографический список

1. Андрианов А. Ю. Угроза экономической безопасности в сфере внешнеторговой деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 243–245.
2. Бекмурзаева Р. Х., Джандарова Л. Х. Риски и связанные с взаимодействием с поставщиками и подрядчиками // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – 5 (3). – С. 29–31.
3. Большинство банков в Казахстане отказались от обслуживания российских карт «Мир». – URL: <https://www.interfax.ru/world/953787> (дата обр. 18.06.2024).
4. Гаскарова З. Р., Мамателашвили О. В. Управление рисками при заключении международных сделок // Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности государства, регионов, предприятия. – 2023. – С. 37–40.
5. Грузооборот по видам транспорта. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Gruzooborot_04-2024.xlsx (дата обр. 18.06.2024).
6. Еремин А. А. Идентификация and оценка и управление рисками во внешнеэкономической деятельности // Многополярный мир в фокусе новой действительности : материалы XIII Евразийского экономического форума молодежи. – 2023. – С. 57–60.
7. Ирицян Д. М., Панова О. А. Практика управления рисками потери сырья и комплектующих у промышленных предприятий российской Федерации в условиях санкций // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 60–61.
8. Коновалова Т. Л. Факторы возникновения внешнеторговых рисков // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. – 2023. – № 8. – С. 255–260.
9. Костромина О. А., Гончарова С. Н., Гуденица О. В. Методы анализа рисков деятельности отдела снабжения на предприятии // Теория и практика менеджмента: состояние и перспективы. – 2024. – С. 27–32.
10. Кузнецова Т. В. Основные риски глобальных цепей поставок // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XVI Международной научно-практической конференции. – 2023.
11. Лира пробудила недоброе. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6454712> (дата обр. 18.06.2024).
12. Отказ китайского банка от работы с Россией назвали корректным. – URL: <https://lenta.ru/news/2024/02/07/korrektno/> (дата обр. 18.06.2024).

13. Петров С. В. Угрозы и управление рисками в сфере внешнеторговой деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 281–283.
14. Сладкова А. А. Возможности и риски в осуществлении внешнеторговой деятельности на современном этапе // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – 1 (57). – С. 65–75.
15. Тарифы на доставку из Китая / Компания Migoff. Waybackmachine. – 2022. – URL: <https://web.archive.org/web/20221001143804/https://migoff.net/tarify/tarify-na-dostavku-iz-kitaya> (дата обр. 18.06.2024).
16. Тарифы на доставку из Китая / Компания Migoff. – URL: <https://migoff.net/tarify/tarify-na-dostavku-iz-kitaya> (дата обр. 18.06.2024).
17. Терюхов В. Е. Актуальность и практика управления рисками на отечественных предприятиях // Аудитор. – 2022. – Т. 8, № 4. – С. 42–47.