

УДК 332.1

И. И. ПОЛЕЩУК, Т. Г. ЗОРИНА, И. В. КАШНИКОВА,

Т. В. КУЗНЕЦОВА, П. А. ЛАВРЕНТЬЕВ, Е. С. ШЕРШУНОВИЧ

## РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

Рассмотрены определения категории «логистический потенциал» в работах различных ученых, посвященных данному вопросу. Выполнен анализ существующих в мировой практике методических подходов к оценке логистического потенциала, применяемых как в международном масштабе, так и внутри стран. Выделены достоинства и недостатки современных методик. Предложен набор факторов, оказывающих наибольшее влияние на логистическую сферу деятельности, и различные классификации данных факторов в зависимости от разнообразных критериев. Разработана собственная методика расчета индекса логистической результативности для оценки логистического потенциала страны. Подробно описаны все этапы расчета индекса логистической результативности. Предложен механизм оценки влияния внешних и внутренних факторов на логистический потенциал страны. Приведен пример формы для экспертного опроса.

*The article runs about the definitions of the category "logistics potential" in the works of various scientists devoted to the matter. It analyzes the methodical approaches to an assessment of the logistics potential existing in world practice, their advantages and disadvantages. These methodological approaches are applied internationally or within the certain countries. The authors offer a set of the factors having the greatest impact on the logistics field of activity and various classifications of these factors depending on different criteria, they have developed their own calculation method of the logistics efficiency index for an assessment of logistics potential of the country. The article describes in detail all the stages of the logistics efficiency index calculation, the estimation mechanism of external and internal factors influence on the logistics potential of the country and gives the form example for expert survey.*

Налаженное функционирование логистической системы в государстве является важным аспектом успешного развития экономики, так как позволяет значительно повысить эффективность обслуживания производственной и непромышленной сферы хозяйствования. При продвижении материалов от источника сырья через цепочку производственных, транспортных и складских операций к конечному потребителю стоимость их постоянно увеличивается. Высокая доля расходов на логистику в конечной цене товара показывает, какие резервы улучшения экономических показателей содержит оптимизация управления материальными потоками.

Во многих современных исследованиях раскрываются различные аспекты логистического потенциала. Однако только небольшое количество публикаций посвящается методикам оценки данного феномена. Для решения этой задачи, во-первых, необходимо дать определение категории «логистический потенциал», во-вторых, раскрыть ее функциональное содержание для практического применения.

В табл. 1 приводятся определения понятия «логистический потенциал», предложенные специалистами в области логистики.

Несмотря на различие подходов к исследуемому понятию, можно отметить единство мнения авторов относительно необходимости изучения и анализа логистического потенциала.

Для расчета логистического потенциала в мировой практике используются различные подходы. Первый подход представлен в ежегодном отчете *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*, где осуществляется оценка международного индекса логистической эффективности 155 стран мира по шести комплексным показателям:

- 1) таможенные пошлины;
- 2) инфраструктура;

- 3) международные перевозки;
- 4) уровень логистического сервиса;
- 5) контроль грузов;
- 6) своевременность доставки.

Данные показатели оцениваются по 5-балльной шкале, где 1 – минимальное значение, 5 – максимальное значение показателя. Индекс выводится как среднее арифметическое по шести комплексным показателям с учетом стандартного отклонения. Более высокий рейтинг получают регионы с более высокими значениями индекса логистической эффективности [1].

Второй подход был использован консалтинговой компанией *Cushman&Wakefield Healey & Baker* в отчете *European Distribution*, где были оценены позиции государств Западной и Восточной Европы в отношении условий размещения распределительных центров в виде рангов [2].

Согласно данной методике при расчете уровня логистичности все показатели были объединены в четыре группы.

1. Затраты: стоимость аренды складских площадей, евро; стоимость 1 м<sup>2</sup> земли, евро; средняя заработная плата, евро.

2. Транспортная система: плотность автодорог, км на 1000 км<sup>2</sup>; конгестия автодорог, км; плотность железных дорог, км на 1000 км<sup>2</sup>; стоимость перевозки автотранспортом, евро за тонно-км; стоимость перевозки железнодорожным транспортом, евро за тонно-км; стоимость перевозки авиатранспортом, евро за тонно-км; стоимость перевозки морским транспортом, евро за тонно-км.

3. Доступность: плотность населения, чел. на км<sup>2</sup>; близость к центру ЕС, балл; близость к Востоку, балл.

4. Предложение: новые объекты складской инфраструктуры площадью более 10 000 м<sup>2</sup>, шт.; предложение продажи земельных участков, шт.

Таблица 1

**Сводная таблица определения понятия  
«логистический потенциал»**

Автор	Определение
А. Н. Горяинов	Логистический потенциал предприятия – максимальная производительность (функциональная способность) системно интегрированных подразделов; можно говорить о том, что потенциал транспортного подраздела может оцениваться производительностью
И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова	Инновационный потенциал логистики – способность логистической цепи (сети) или какой-либо функциональной области логистики осуществить впервые или воспроизвести (воспринять) ту или иную инновацию
С. И. Гриценко	Логистический потенциал – способность экономического субъекта при наличии благоприятных условий оптимизировать структуру ресурсов и рационально их использовать для достижения поставленной цели
В. И. Сергеев	Потенциал логистики на современном предприятии позволяет реализовать целевые установки предприятия в рамках его миссии, являясь стратегическим фактором в условиях усиления конкуренции. Логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и улучшить взаимодействие между такими базовыми функциональными сферами предприятия, как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж
П. Друкер, П. Конверс	Практический потенциал логистики означает способность экономии затрат на перемещение материального потока
Г. Х. Фоль	Перемещение материальных ресурсов в совокупности с информационным обеспечением потока определяют потенциал логистики
М. Портер, Д. Сток	Логистический потенциал – это потенциал включенности логистических методов в сферу управления стратегией фирмы
И. О. Проценко	Логистический потенциал представляет собой совокупность факторов, способствующих достижению стратегических целей
С. А. Уваров	Логистический потенциал включает элементы инфраструктурного комплекса логистики, способствующие осуществлению целей предприятий в сфере организации региональных и межрегиональных поставок

Рассматриваемые показатели переводились в коэффициенты, при этом наиболее оптимальному значению присваивался коэффициент, равный 1. Затем рассчитывали среднее значение коэффициентов по каждой из европейских стран и присваивали им рейтинги по уровню логистичности.

В 2010 г. Торговая палата США создала индекс транспортной эффективности для измерения того, насколько хорошо транспортная система удовлетворяет потребности страны. Оценка индекса осуществляется с помощью трех групп показателей:

- 1) предложение;
- 2) качество обслуживания;
- 3) коэффициент использования.

Данный индекс рассчитывается как для всей страны в целом, так и для отдельных штатов [3].

В Соединенном Королевстве ежегодно издается отчет The Logistics Report ассоциацией Freight Transport Association при поддержке компании PwC. Приводятся данные по 52 показателям в динамике за 4 года, заканчивая предшествующим году выпуска отчета. Все показатели объединены в пять групп:

- 1) показатели дорожно-транспортной отрасли;
- 2) безопасность;
- 3) эффективность;
- 4) транспортный поток;
- 5) экономические показатели [4].

В табл. 2 представлены достоинства и недостатки существующих методических подходов к оценке логистического потенциала региона, применяемых как в международном масштабе (отчет Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy; отчет European Distribution), так и внутри стран для определения развития собственной логистической сферы (Transportation Performance Index, США; The Logistics Report, Соединенное Королевство).

По нашему мнению, логистический потенциал страны можно охарактеризовать с помощью индекса логистической результативности, который представляет собой комплексный показатель, рассчитанный на основе анализа внутренних и внешних факторов, непосредственно влияющих на логистическую систему государства. С помощью данного показателя можно сравнивать текущее состояние рынка логистических услуг различных стран для определения эффективных мер по совершенствованию логистической политики государства и интеграции национальной логистической системы в мировую.

Методика расчета индекса логистической результативности, разработанная исследовательским коллективом, включает следующие этапы.

1. *Отбор и систематизация факторов, характеризующих логистический потенциал страны.*

На основе анализа как показателей, существующих в мировой практике для определения логистического потенциала, так и влияющих на него индикаторов, выделяемых различными учеными, занимающимися данной проблемой, авторы предлагают следующий набор наиболее значимых факторов, характеризующих логистический потенциал страны: 1) плотность железных дорог на 1000 км<sup>2</sup>; 2) плотность автодорог на 1000 км<sup>2</sup>; 3) количество логистических центров; 4) количество 3pl-операторов; 5) количество объектов точечной инфраструктуры на 1000 км<sup>2</sup>; 6) количество банков; 7) количество лизинговых компаний; 8) количество страховых компаний; 9) количество людей, занятых в финансовом секторе; 10) стоимость доставки груза тентом 20 т, долл./км; 11) стоимость доставки груза вагоном 60 т, долл./км; 12) стоимость аренды 1 м<sup>2</sup> складских площадей класса В, долл.; 13) стоимость рабочей силы; 14) ставка налога на прибыль; 15) стоимость таможен-

### Достоинства и недостатки методических подходов к оценке логистического потенциала региона

Источник представления методического подхода	Достоинства	Недостатки
<i>Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>оцениваются различные функциональные области логистики (таможенная логистика, транспортная логистика, информационная логистика);</li> <li>позволяет оценить логистический потенциал страны в динамике;</li> <li>на его основе выводится рейтинг стран, позволяющий сравнить их по уровню развития логистической сферы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>комплексные показатели оцениваются группой национальных экспертов, что может привести к искажению отдельных результатов;</li> <li>балльная оценка показателей от 1 до 5 баллов занижает реальный размах вариации отдельных показателей;</li> <li>отсутствуют коэффициенты важности комплексных показателей при расчете индекса логистической эффективности</li> </ol>
<i>European Distribution</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>учтены как показатели, оказывающие непосредственное влияние на развитие логистической сферы (стоимость аренды складских площадей, евро; плотность автодорог, км на 1000 км<sup>2</sup>), так и показатели, оказывающие косвенное влияние на логистический потенциал (плотность населения, чел. на км<sup>2</sup>; предложение продажи земельных участков, шт.);</li> <li>выводится рейтинг по уровню логистичности стран</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>наибольшее внимание уделяется транспортной системе; узловой и точечной логистической инфраструктуре не уделено должного внимания;</li> <li>в качестве критериев оценки отдельных показателей для расчета уровня логистичности используются баллы, что снижает степень достоверности полученных результатов</li> </ol>
<i>Transportation Performance Index</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>охватывает в каждой группе показателей различные виды транспорта: автомобильный, железнодорожный, воздушный, морской, пассажирский;</li> <li>рассчитывается как для всей страны в целом, так и для отдельных штатов, что является хорошей возможностью для сравнения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ненадежность данных по безопасности пассажирского транспорта, как заявлено в самом отчете;</li> <li>улучшение некоторых показателей способствует уменьшению транспортной активности (показатели по конгестии улучшаются, потому что осуществляется меньшее количество перевозок)</li> </ol>
<i>The Logistics Report</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>приводится широкий набор показателей, включающий как собственно логистические показатели (груз, перевозимый воздушным путем, в тоннах; процент грузовых автомобилей большой грузоподъемности, едущих вхолостую), так и различные экономические показатели (объем товаров, экспортированных в страны ЕС, ежегодное изменение в %; индекс розничных цен, в %);</li> <li>данные по 52 показателям в динамике за 4 года позволяют проводить сравнения условий развития логистической сферы в стране по годам</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>не уделено никакого внимания ни линейной, ни точечной, ни узловой логистической инфраструктуре;</li> <li>не выводится единый комплексный показатель, который можно было бы использовать для сравнительной оценки логистичности страны по годам;</li> <li>явное доминирование показателей грузового автомобильного транспорта;</li> <li>базой для создания отчета <i>The Logistics Report</i> служат не только официальные статистические публикации, но и различные опросы</li> </ol>

ного оформления; 16) уровень инфляции; 17) средняя скорость движения по автодорогам; 18) среднее время прохождения таможенной границы; 19) степень компьютеризации страны; 20) степень покрытия территории мобильным оператором; 21) количество людей, занятых в сфере ИКТ; 22) объем инвестиций в транспорт и складирование; 23) объем грузоперевозок автомобильным транспортом; 24) объем грузоперевозок железнодорожным транспортом; 25) объем грузоперевозок авиатранспортом.

Такие показатели, как плотность железных дорог на 1000 км<sup>2</sup> и плотность автодорог на 1000 км<sup>2</sup>, выступающие важными характеристиками транспортно-логистической системы и отражают транспортную обеспеченность территории. Что касается логистических центров, то, по

данным Европейской логистической ассоциации, их использование в цепях поставок при осуществлении мультимодальных перевозок позволяет клиентам экономить 12–15 % от стоимости доставки в прямом смешанном сообщении. 3pl-операторы объединяют основные виды операционной логистической деятельности: перевозку, экспедирование, складирование, грузопереработку, таможенное оформление, страхование и др. Доля таких компаний на рынке считается одним из основных показателей развития логистики. Объекты точечной инфраструктуры, являясь неотъемлемой частью транспортно-логистической системы, способствуют повышению качества логистического сервиса и оптимизации логистических издержек. Чем более развита банковская сфера, тем больше возможностей возникает у хозяй-

ствующих субъектов страны в привлечении денежных ресурсов, которые они преобразуют в ресурсы материальные. Следовательно, появится необходимость в продвижении, преобразовании данного материального потока, что и выступает областью деятельности логистики. Одинаково важно для развития логистики и количество лизинговых компаний, так как лизинг представляет собой один из инструментов, обеспечивающих логистизацию бизнеса и модернизацию материальной производственно-технической базы организаций при отсутствии необходимых финансовых ресурсов. Страховые компании, оказывающие услуги в логистической сфере, являются реальными гарантами предотвращения (или возмещения) имущественных потерь грузоотправителя. Финансовые потоки сопровождают предметы труда, незавершенное производство, готовую продукцию, запасы (то есть материальный поток) на всем пути его следования от точки возникновения (зарождения) и до точки конечного назначения (потребления). Правильность движения финансовых потоков обеспечивается корректной работой людей, занятых в финансовом секторе. Стоимость доставки груза так же, как и объем грузоперевозок различными видами транспорта, является одним из показателей развития транспортной логистики в стране, а следовательно, оказывает влияние на логистический потенциал.

Большой удельный вес в стоимости товаров принадлежит транспортной составляющей. Склады являются одним из элементов логистических систем, так как на всех стадиях движения материального потока существует необходимость в специально обустроенных местах для содержания запасов. Спрос на транспортные услуги зависит от стоимости рабочей силы и курса национальной валюты. Когда стоимость рабочей силы и/или курс национальной денежной единицы относительно иностранных валют растет, увеличивается объем импорта, следовательно, и потребность в транспортно-логистических услугах.

Что касается влияния на логистику ставки налога на прибыль, то, например, в Беларуси НДС является налогом, оказывающим наиболее существенное влияние на уровень налоговой нагрузки транспортных и экспедиторских организаций, деятельность которых связана не только с экспортом транспортных услуг, но и с реализацией услуг, покупкой товаров (работ, услуг) на территории республики. Таможенная логистика призвана решить вопросы, связанные с организацией и документальным обеспечением доставок грузов между странами. Оптимизация таможенных платежей — один из легальных и достаточно эффективных способов сокращения издержек при перевозке грузов.

О значительном отрицательном влиянии уровня инфляции на грузооборот всех видов транспорта свидетельствует коэффициент корреляции между грузооборотом всех видов транспорта и индексом потребительских цен по товарам и услугам за 1995–2013 гг. в Беларуси, равный 0,896. Во многих областях рынка доставка товара добавляет к его стоимости сумму, сравнимую со стоимостью самого товара, поэтому оптимизация доставки товаров как с помощью составления наиболее эффективных

маршрутов, так и благодаря повышению средней скорости движения по автодорогам является одним из важных способов сокращения логистических издержек. Как элемент таможенной логистики, средняя скорость прохождения таможенной границы влияет на реализацию процессов импорта и экспорта продукции и товаров наиболее оптимальными методами, требующими наименьших затрат.

По результатам корреляционного анализа, проведенного для измерения силы связи между количеством абонентов в сети Интернет и количеством перевезенных грузов, было выявлено, что чем выше уровень компьютеризации страны, тем больше ее грузооборот (коэффициент корреляции 0,827). Степень покрытия территории мобильным оператором через возможность внедрения спутниковой навигационной системы оказывает влияние на эффективность транспортной логистики. Согласно корреляционному анализу, чем больше количество людей, занятых в сфере ИКТ, тем выше суммарный грузооборот автомобильным, железнодорожным и воздушным видами транспорта страны. Уровень инвестиций в транспорт и складирование свидетельствует о важности, с которой государство относится к развитию логистической сферы.

Перечисленные факторы можно классифицировать по различным признакам:

- в зависимости от степени влияния: внутренние и внешние. Внутренние факторы (например, количество объектов точечной инфраструктуры на 1000 км<sup>2</sup>, стоимость аренды 1 м<sup>2</sup> складских площадей класса В в долл.) непосредственно характеризуют функционирование логистической системы; внешние (уровень инфляции, ставка налога на прибыль) косвенно влияют на функционирование логистической системы. Необходимым условием формирования внешних и внутренних групп является наличие в них показателей из разных групп, приведенных в классификациях ниже;
- по основным характеристикам функционирования логистической системы: 1) показатели инфраструктуры, включающие, к примеру, количество логистических центров; 2) показатели логистических затрат, к которым относятся, например, стоимость доставки груза вагоном 60 т в долл./км; 3) показатели скорости обслуживания, например среднее время прохождения таможенной границы; 4) показатели информационно-технического обеспечения, к которым относится, к примеру, степень компьютеризации страны;
- по виду потока: 1) показатели, характеризующие материальный поток, например плотность автодорог на 1000 км<sup>2</sup>; объем грузоперевозок железнодорожным транспортом; 2) показатели, характеризующие финансовый поток, такие как количество банков, объем инвестиций в транспорт и складирование; 3) показатели, характеризующие информационный поток, например количество людей, занятых в ИКТ, степень покрытия территории страны мобильным оператором.

*2. Определение веса показателей на основе экспертного опроса.*

Важность каждого показателя будет определяться методом экспертного опроса. Для этого из исследуемой

Форма для оценки экспертами внешних факторов

	Стоимость рабочей силы	Ставка налога на прибыль	Уровень инфляции	Степень компьютеризации страны	Объем инвестиций в транспорт и складирование	Количество банков	Количество страховых компаний	Количество лизинговых компаний	Средняя скорость движения по автодорогам	Количество людей, занятых в сфере ИКТ	Количество людей, занятых в финансовом секторе	Стоимость таможенного оформления
Стоимость рабочей силы	■											
Ставка налога на прибыль		■										
Уровень инфляции			■									
Степень компьютеризации страны				■								
Объем инвестиций в транспорт и складирование					■							
Количество банков						■						
Количество страховых компаний							■					
Количество лизинговых компаний								■				
Средняя скорость движения по автодорогам									■			
Количество людей, занятых в сфере ИКТ										■		
Количество людей, занятых в финансовом секторе											■	
Стоимость таможенного оформления												■

страны будет привлекаться по два эксперта в сфере логистики. Согласно методике парного сравнения, для проведения сравнительной оценки важности внешних (внутренних) факторов, характеризующих логистическую результативность, составляется отдельная таблица, число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей, характеризующих внешние (внутренние) факторы (табл. 3).

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей необходимо распределить между ними 2 балла одним из следующих путей: если один из показателей, по мнению эксперта, является более важным, чем другой, то ему присваивается 2 балла, а «проигравшему» показателю – 0 баллов; при равенстве важности показателей, по мнению эксперта, каждому из них присуждается по 1 баллу. По диагонали таблицы проставляется по 1 баллу. Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю баллы и определяется вес каждого показателя.

Для его расчета используется следующая формула:

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n z_{ij}}{\sum_{j=1}^l \sum_{i=1}^n z_{ij}}, \quad (1)$$

где  $a_i$  – вес  $i$ -го показателя;  $z_{ij}$  – балл, присвоенный  $j$ -м экспертом  $i$ -му показателю;  $n$  – количество показателей;  $l$  – количество экспертов.

Веса по каждой группе показателей вносятся в отдельную таблицу. Одновременно происходит отсев показателей, получивших наименьший вес. Таким образом

подготавливается база данных для расчета индекса логистической результативности.

### 3. Сбор базы данных по странам.

В ходе проведения кабинетных маркетинговых исследований будет вноситься информация в базы данных, основанные на описанных выше классификациях. Все показатели в базах данных должны иметь абсолютное или относительное выражение в реальных единицах измерения. Данные будут собраны за 2012–2014 гг.

### 4. Расчет индекса логистической результативности.

На данном этапе исследования осуществляется перевод абсолютных и относительных значений показателей в реальных единицах измерения в коэффициенты. Коэффициенты по показателям вне зависимости от их отнесения к группе (внешние либо внутренние) рассчитываются двумя способами. В первом случае для расчета коэффициентов по показателям наибольшему значению присваивается коэффициент 1, а остальные находятся путем деления абсолютного либо относительного значения показателя страны-лидера на абсолютные или относительные значения этого показателя исследуемых стран. Данная методика расчета коэффициентов используется при условии, что чем выше абсолютное или относительное значение показателя страны, тем лучше в ней условия для развития логистической системы. Во втором случае для расчета коэффициентов по показателям наименьшему значению присваивается коэффициент 1, а остальные находятся путем деления абсолютных либо относительных значений данного показателя исследуемых стран на абсолютное или относительное значение показателя

страны-лидера. Данная методика расчета коэффициентов используется при условии, что чем ниже абсолютное или относительное значение показателя страны, тем лучше в ней условия для развития логистической системы.

Далее коэффициенты по показателям вносятся в таблицу для удобства расчета сводных индексов по внутренним и внешним факторам.

Для расчета сводного индекса по внутренним (внешним) факторам используется следующая формула:

$$I_i = \sum_{i=1}^k a_i f_i, \quad (2)$$

где  $I_i$  – сводный индекс по внутренним (внешним) факторам;  $a_i$  – вес  $i$ -го показателя;  $f_i$  – коэффициент  $i$ -го показателя;  $k$  – количество показателей.

После расчета сводных индексов по внутренним и внешним факторам осуществляется расчет индекса логистической результативности страны.

Индекс логистической результативности рассчитывается по формуле:

$$E_i = \frac{\sum_{i=1}^m I_i}{m}, \quad (3)$$

где  $E_i$  – индекс логистической результативности;  $I_i$  – сводный индекс по внутренним (внешним) факторам;  $m$  – количество показателей.

Согласно индексу логистической результативности составляется рейтинг стран и проводится их классификация по направлению: а) страны с высоким значением индекса логистической результативности; б) страны со средним значением индекса логистической результативности; в) страны с низким значением индекса логистической результативности.

### Выводы

Существуют различные методические подходы к оценке логистического потенциала страны. В различных методиках выделяют разные факторы для учета в оценке логистического потенциала. На основе анализа как показателей, существующих в мировой практике для определения логистического потенциала, так и влияющих на него индикаторов, выделяемых различными учеными, занимающимися данной проблемой, авторы предлагают свою собственную методику расчета индекса логистической результативности, в которой учтены достоинства существующих методических подходов и скорректированы их недостатки.

### Список использованных источников

1. Connecting to Compete 2012. Trade Logistics in the Global Economy. — Communications Development Incorporated, Washington, DC., 2013. — 58 p.
  2. European Distribution Report. — Cushman & Wakefield Healey & Baker, London, 2003. — 10 p.
  3. Transportation Performance Index. — US Chamber of Commerce, Washington, D.C., 2011. — 12 p.
  4. The Logistics Report 2014. — Freight Transport Association, 2014. — 95 p.
- 01.12.2014

УДК 336.71:005.7(476)

И. Н. РАБЫКО

## СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

*Рассмотрена система управления рисками банка, задачи и принципы ее создания. Определены организационные уровни данной системы с учетом корпоративной системы управления. Подняты проблемы работы и социальной защищенности независимых директоров наблюдательных советов банка.*

*The control system of banking risks, tasks and principles of its creation are considered. It is determined the organizational levels of this system taking into account a corporate control system. The problems of work and social security of independent directors of the supervisory boards of bank are examined.*

**В**ыбор стратегии работы банка осуществляется на основе изучения рынка банковских услуг и отдельных его сегментов. К числу наиболее рискованных стратегий относятся стратегия лидера и стратегия, связанная с продажей новых услуг на новом рынке. Рисковость этих стратегий сглаживается, если банк на других сегментах рынка продолжает работать со старой клиентурой, предлагая ей отработанный пакет услуг. Относительно рискованна и стратегия работы с VIP-клиентами, предполагающая индивидуализацию услуг.

Система отслеживания рисков включает способы выявления (идентификации) риска, приемы оценки риска,

механизм мониторинга риска. Механизм защиты банка от риска складывается из текущего регулирования риска и методов его минимизации. Все элементы системы управления банковскими рисками представляют собой различное сочетание приемов, способов и методов работы банка, направленных на минимизацию совокупного риска банка.

Целью данного исследования выступает определение элементов системы управления рисками в банке, рассмотрение методологии стратегии и политики банка как основы управления банковскими рисками.