

УДК 338.245

D.V. Pikulin, Yu.A. Nikitin

**RISK MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF FOOD SUPPLY FOR THE ARMED FORCES OF RUSSIAN FEDERATION**

The present paper contains a comparative analysis of risk management systems of military organizations and commercial companies. It is demonstrated that the system of food supply for the armed forces includes military and commercial components and should use military and civil tools of risk management. It is demonstrated that during the peace time and war time the tools of risk management of the system of food supply will be different. Recommendations for risk management of the system of food supply for the Armed Forces of Russian Federation are formulated.

**Keywords:** food supply, risk management, civil suppliers

Д.В. Пикулин<sup>1</sup>, Ю.А. Никитин<sup>2</sup>**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ СИСТЕМЫ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВООРУЖЁННЫХ СИЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

В статье дан сравнительный анализ систем управления рисками коммерческих и военных организаций. Показано, что система продовольственного обеспечения войск (сил) включает в себя военный и гражданский компонент, и поэтому должна использовать инструменты риск-менеджмента из практики военных и гражданских организаций. Показано, что в мирное время и в особый период инструменты управления рисками системы продовольственного обеспечения будут различными. Сформулированы рекомендации по управлению рисками системы продовольственного обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации.

**Ключевые слова:** продовольственное обеспечение, управление рисками, гражданские поставщики

DOI: 10.36807/2411-7269-2020-2-21-27-32

Система продовольственного обеспечения (ПО) Вооружённых Сил (ВС) с точки зрения управления рисками обладает значительной спецификой по сравнению с обычными хозяйствующими субъектами [1], [2]. По этой причине автоматически переносить на неё инструментальный риск-менеджмента, разработанный для коммерческих организаций [3]–[7], некорректно. Таким образом, разработка комплекса риск-менеджмента для системы ПО ВС должна опираться на ясное понимание этой специфики. Однако в силу тесной связи системы ПО ВС РФ с гражданским сектором экономики (поставки продуктов питания из которого служат ключевым источником снабжения вооружённых сил в современных условиях) использовать для управления рисками этой системы исключительно инструменты военного риск-менеджмента также нецелесообразно.

Это означает, что система ПО ВС отличается дуалистическим характером своей природы, обусловленным наличием в ней военной и гражданской составляющей [8]. С одной стороны, это позволяет использовать как военные, так и гражданские ресурсы и компетенции, а с другой стороны, двойственная природа служит источником противоречий и, как следствие, дополнительных рисков.

<sup>1</sup> Пикулин Д.В., адъюнкт; Вольский военный институт материального обеспечения, филиал Федерального государственного казённого военного образовательного учреждения высшего образования (ФГКВБОУ ВО) "Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулёва", г. Вольск

Pikulin D.V., Adjunct; Volsky Military Institute of Material Support, Branch of the Federal State Treasury Military Educational Institution of Higher Education (FGKVOU VO) "Military Academy of Logistics and Technical Support named after Army General A.V. Khrulyov", Volsk

E-mail: dpikulin@list.ru

<sup>2</sup> Никитин Ю.А., заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин, доктор экономических наук, профессор; Федеральное государственное казённое военное образовательное учреждение высшего образования (ФГКВБОУ ВО) "Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулёва", г. Санкт-Петербург

Nikitin Yu.A., Head of the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines, Doctor of Economics, Professor; Federal State Treasury Military Educational Institution of Higher Education (FGKVOU VO) "Military Academy of Logistics Army General A.V. Khrulyov", St. Petersburg

E-mail: yunikiti@yandex.ru

Ниже мы попытаемся проанализировать отличия между коммерческими и военными организациями с точки зрения управления рисками и описать специфику управления рисками системы ПО ВС РФ.

Ключевые отличия между коммерческими и военными организациями заключаются в целях деятельности и условиях функционирования.

Коммерческие организации ориентированы на получение прибыли. По этой причине коммерческие организации при наступлении рисков стремятся в первую очередь устранить негативное влияние этих рисков на своё финансовое состояние, т.е. их устроит, если им будет компенсирован ущерб в денежной форме (именно на этом строятся такие коммерческие инструменты защиты от рисков, как страхование, хеджирование и т.д.). В том случае, если для коммерческой организации реализуются какие-либо риски, то связанные с ними потери носят частный характер и затрагивают деятельность только этой организации (за исключением ведущих национальных и региональных компаний). Наконец, за исключением специфических ситуаций, коммерческие организации не сталкиваются с противодействием иных структур, которые стремятся нанести максимальный ущерб их деятельности или даже вовсе прекратить её (рыночная конкуренция не направлена на уничтожение конкурента – она преследует цель перехватить используемые им ресурсы; в результате достижения этой цели конкурент может быть ликвидирован, но его уничтожение целью не является).

В случае ВС ситуация является принципиально иной. Прежде всего, военная организация (ВО) государства ориентирована не на получение прибыли, а на полноценное выполнение своих функций по обеспечению военной безопасности. Неспособность выполнить эти функции затрагивает не только сами ВС, но и всё государство (и порой последствия такой неспособности могут быть критичными для самого существования страны). Характер ущерба, который понесут ВС и государство в целом от наступления рисков, таков, что денежной компенсации для устранения этого ущерба будет недостаточно (и, поскольку ВС не направлены на получение прибыли, в денежной компенсации они не заинтересованы). Кроме того, ВС подвержены риску того, что сторонние структуры (вооружённые силы других государств, террористические организации, незаконные вооружённые формирования и т.д.) будут пытаться нанести максимальный ущерб их деятельности. Из-за этого риски военной организации выше рисков гражданских структур.

При этом полностью противопоставлять ВС и коммерческие структуры с точки зрения управления рисками тоже некорректно. Дело в том, что с точки зрения состояния внешней среды военная организация может функционировать в разных условиях: в мирное время, в особый период и в военное время. В мирное время деятельность ВО в значительной степени приближена к условиям, в которых существуют коммерческие структуры: возможный ущерб носит материальный характер и может быть компенсирован в денежной форме (а управление ВС осуществляется в том числе и по критерию минимальных затрат, т.е. экономического эффекта, что дополнительно сближает армию и бизнес). Такое сходство ВС и коммерческих структур в условиях мирного времени делает возможным и целесообразным перенос в военную сферу тех управленческих и финансовых инструментов, которые были разработаны для бизнеса [9], [10] (примером может быть аутсорсинг [11]–[13]). Использование отдельных гражданских управленческих моделей является особенно оправданным для системы продовольственного обеспечения военных потребителей, поскольку в силу специфики своей деятельности она либо взаимодействует с гражданскими предприятиями [14], [15], либо самостоятельно выполняет процессы продовольственного обеспечения (путём производства, хранения и распределения продуктов питания за счёт собственных ресурсов), собственно военная составляющая в которых представлена крайне слабо.

Таким образом, в условиях мирного времени система ПО ВС РФ по модели организации своей деятельности близка к гражданским логистическим системам. Она выстраивает своё взаимодействие с коммерческими поставщиками по рыночной (или комбинированной сетевой) модели, и сотрудничество с ними по своему содержанию близко к закупочной деятельности любой крупной организации. Отметим, что здесь мы говорим только о закупке продовольствия, т.е. о внешнем по отношению к вооружённым силам виде деятельности. Если происходит привлечение гражданских операторов для выполнения процессов, связанных с повседневным функционированием войск (сил), например, для организации питания военнослужащих, то коммерческая структура будет вынуждена организовывать свою деятельность в соответствии с требованиями военного заказчика, т.е. будет происходить частичное встраивание гражданского исполнителя в деятельность военной организации (без такого встраивания гражданский подрядчик не сможет полноценно удовлетворять потребности военного заказчика) [16]. Однако, как уже было сказано

выше, для продовольственного обеспечения такое встраивание в целом нетипично, поскольку гражданские операторы привлекаются для выполнения процессов, внешних по отношению к военной организации.

В особый период и в военное время деятельность системы ПО ВС РФ характеризуется описанной выше спецификой, которая отличает военные организации от коммерческих структур (которые даже в условиях войны нацелены в первую очередь на получение прибыли – возможно, даже в ущерб безопасности государства и выживания населения). Отметим, что для предотвращения такого поведения коммерческих организаций в особый период и в военное время может иметь место ужесточение регулирования их деятельности (как во взаимодействии с военными заказчиками, так и при сотрудничестве с гражданскими контрагентами), т.е. фактически проводится их частичная мобилизация [17], что также сближает их с военной организацией. В частности, в условиях особого периода ВС могут использовать во взаимодействии с гражданскими хозяйствующими субъектами нерыночные модели взаимодействия (и даже средства принуждения), что значительно снижает рыночные риски для военного заказчика.

При этом возрастают нерыночные риски системы ПО ВС, и, шире, риски неэкономической природы (связанные с действиями противоборствующей стороны, направленными на нарушение функционирования системы ПО ВС).

Отличия в подходах к управлению рисками в военной организации и в коммерческих структурах представлены в Табл. 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ особенностей управления рисками в коммерческих структурах и в военной организации

Сравнительные характеристики	Коммерческие организации	Военная организация	
		Мирное время	Особый период и военное время
Цели функционирования	Получение прибыли	Обеспечение военной безопасности государства	Обеспечение военной безопасности государства
Критерий эффективности	Максимум прибыли	Максимум военно-экономической эффективности (высокий вес экономического компонента)	Максимум военно-экономической эффективности (высокий вес военного компонента)
Модели взаимодействия с гражданскими хозяйствующими субъектами	Рыночные отношения	Рыночные отношения	Рост роли нерыночных отношений (фиксированные цены, принуждение к сотрудничеству, реквизиции и т.д.)
Допустимость компенсации ущерба в денежной форме	Предпочтительно	Предпочтительно или допустимо	Нецелесообразно
Использование коммерческих инструментов защиты от рисков	Предпочтительно	Допустимо	Нецелесообразно
Наличие внешнего противодействия	Низкий уровень	Низкий или средний уровень	Высокий уровень
Уровень рисков	Низкий уровень	Низкий или средний уровень	Высокий уровень

Анализ Табл. 1 показывает, что система управления рисками ВС, по сути дела, включает в себя два разных набора инструментов, соответствующих условиям мирного времени и особого периода (включая военное время). Это означает, что переход к условиям особого периода должен также предполагать перевод на военные рельсы системы управления рисками системы продовольственного обеспечения (ПО) ВС. Управление рисками системы ПО ВС по единой модели невозможно. Как показала практика применения инструментов менеджмента, разработанных для коммерческих структур, в военной организации (например, аутсорсинга), использование специфического военного инстру-

ментария для управления теми процессами, которые по своей природе сходны с процессами гражданских предприятий (например, уборка помещений или организация питания военнослужащих), в мирное время ведёт к росту издержек и снижению качества выполнения этих процессов [20]. Поэтому целесообразным становится использование инструментов менеджмента, разработанных для гражданских предприятий, а также привлечение ресурсов и компетенций коммерческих структур.

Напротив, в условиях особого периода и военного времени использование гражданских инструментов управления рисками (как и привлечение гражданских ресурсов и компетенций на основе исключительно рыночных моделей взаимодействия) нецелесообразно и способно существенно снизить эффективность военной организации и повысить уровень её рисков (из-за несоответствия гражданских инструментов управления рисками, а также гражданских ресурсов и компетенций специфике особого периода [20]). В этой ситуации ВС необходимо не получать компенсацию за наступившие риски в денежной форме, а либо не допускать наступления этих рисков, либо получать компенсацию в материальном виде (в случае продовольственного обеспечения – в виде возмещения тех объёмов продовольствия, технических средств продовольственной службы или объектов инфраструктуры продовольственного обеспечения, которые были повреждены или утрачены вследствие наступивших рисков [19]).

Отдельно следует уточнить, что, хотя для описания различных условий функционирования военной организации используются понятия, связанные со временем (мирное время, особый период и военное время), на практике эти условия могут различаться не только по временному, но и по географическому признаку. В частности, в целом ВС РФ в настоящее время функционируют в условиях мирного времени, однако российский контингент, размещённый за пределами территории РФ, очевидно, ведёт свою деятельность в условиях особого периода. Это означает, что в современных геополитических условиях различные модели управления рисками системы ПО ВС РФ должны существовать не последовательно, а параллельно, т.е. дополнять друг друга, и различные воинские подразделения должны достаточно быстро переключаться с одной системы управления рисками на другую (в зависимости от изменения условий, в которых они находятся).

Важной особенностью системы ПО ВС РФ, на которую мы уже указывали, является то, что в ней сочетаются военный и гражданский (коммерческий) компонент. Эта особенность системы ПО противопоставляет её как чисто военным структурам, так и коммерческим организациям. С организационно-управленческой точки зрения систему ПО ВС РФ можно рассматривать как специфическую разновидность государственно-частного партнёрства. Эта организационно-управленческая природа системы ПО ВС РФ не зафиксирована в нормативных документах, но её необходимо учитывать при разработке инструментария риск-менеджмента для неё. В частности, эти инструменты риск-менеджмента должны представлять собой комбинацию военных и гражданских подходов, и при этом учитывать особенности мирного времени, особого периода и военного времени.

Очень важно подчеркнуть, что, с учётом особенностей системы ПО ВС РФ, наличие различий в управлении рисками в мирное время и в особый период справедливо для всей этой системы в целом, т.е. для её гражданского и военного компонента. В условиях мирного времени система ПО ВС РФ сближается с коммерческими структурами по модели организации своей деятельности, и поэтому в системе риск-менеджмента будет доминировать гражданский (коммерческий) инструментарий. Напротив, в течение особого периода и военного времени, гражданские структуры, сотрудничающие с системой ПО ВС РФ, сами частично мобилизуются, и поэтому система риск-менеджмента будет опираться преимущественно на военные инструменты. В частности, в условиях особого периода гражданские предприятия, являющиеся поставщиками продовольствия для ПО ВС РФ, могут стать объектом воздействия со стороны противника, и поэтому они будут нуждаться в соответствующей защите.

Очевидно, что Табл. 1 несколько упрощает ситуацию, поскольку в ней разграничиваются противопоставленные друг другу состояния внешней и внутренней среды военной организации. На самом деле между ними существует континуум переходных состояний, соответствующих разным уровням военных угроз. Однако рассматривать отдельные модели защиты от рисков, соответствующих каждому из этих переходных состояний, нецелесообразно, поскольку эти модели будут формироваться путём различного сочетания инструментов, характерных для двух полярных моделей управления рисками (для мирного времени и для особого периода).

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

система продовольственного обеспечения военной организации вынуждена функционировать в условиях разного уровня военных угроз, что требует разработки различных моделей защиты от рисков;

система ПО ВС РФ опирается на взаимодействие с гражданскими поставщиками продовольствия, что существенно усложняет управление рисками этой системы. Необходимо контролировать не только те факторы риска, которые находятся внутри военного компонента системы ПО, но и факторы риска, которые связаны с гражданской (коммерческой) составляющей этой системы и находятся вне контроля военной организации. В силу этого набор инструментов риск-менеджмента должен опираться на сочетание коммерческого и военного подходов к управлению рисками;

для разработки принципиального подхода к формированию системы управления рисками системы ПО ВС РФ достаточно выделить возможные состояния внешней и внутренней среды военной организации (мирное время, особый период и военное время);

в условиях мирного времени допустимо преимущественное использование инструментов управления рисками, разработанных для гражданских организаций, однако для особого периода и военного времени требуются специфические инструменты управления рисками, учитывающие особенности военных структур.

### Список использованных источников

1. Игнатенко Т.А., Насонов С.В., Пахомов В.И. Повышение эффективности системы продовольственного обеспечения военной организации государства в условиях импортозамещения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2017. – № 4. – С. 53-56.
2. Курбанов А.Х., Сулейманова М.В. Военно-экономические аспекты системы продовольственной безопасности России // Вестник Военной академии материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулёва. – 2015. – № 3. – С. 111-116.
3. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Теория и практика управления рисками организации. – М.: "КноРус", 2018. – 276 с.
4. Воронцовский А.В. Управление рисками. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2000. – 206 с.
5. Журавлёва Е.В., Фурсов С.В. Засуха как один из факторов риска в экономике растениеводства Российской Федерации // Достижения науки и техники АПК. – 2016. – Т. 30. – № 9. – С. 88-90.
6. Рыхтикова Н.А., Калинина М.А. Система управления рисками организации: сущность, основные элементы и эволюция развития // Инновационные технологии производства и хранения материальных ценностей для государственных нужд. – 2019. – № 11. – С. 133-150.
7. Рязанов Д.В. Организация риск-менеджмента в компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2006. – № 4. – С. 163-167.
8. Ворушилин Л.В., Курбанов А.Х., Шолохов А.В. Аграрные фильтры как инструмент обеспечения устойчивости продовольственного снабжения Вооружённых Сил Российской Федерации // Вестник АПК Ставрополя. – 2016. – № 1. – С. 252-259.
9. Курбанов А.Х., Лабазанов С.Г., Плотников В.А. Организационно-экономические инновации в деятельности силовых структур государства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2006. – № 48-2. – С. 137-142.
10. Плотников В.А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденции строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооружённых Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. – 2010. – № 2. – С. 85-88.
11. Алексеев А.В. Направления развития аутсорсинга в системе тылового обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Права. – 2011. – Т. 11. – № 1. – С. 52-53.
12. Бабурин Д.Е. Методика оценки экономии, полученной от использования аутсорсинга в войсках // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 16. – С. 54-57.
13. Курбанов А.Х. Экономико-математическая модель оценки организационно-экономической эффективности внедрения аутсорсинга // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 2. – С. 40-44.
14. Козин М.Н. Динамический подход к оценке экономической устойчивости исполнителя государственного оборонного заказа // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 20. – С. 24-28.

15. Курбанов А.Х., Шолохов А.В. Алгоритм формирования аграрного фильера в интересах продовольственного обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 19. – № 1. – С. 42-49.

16. Котляров И.Д. Организация эффективного военно-гражданского сотрудничества // Ресурсное обеспечение силовых министерств и ведомств: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – Пермь: Пермский военный институт войск Национальной гвардии Российской Федерации, 2016. – С. 177-181.

17. Плотников В.А., Сулейманова М.В. Анализ моделей обеспечения национальной продовольственной безопасности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2019. – № 5. – С. 7-12.

18. Тельманов Д. Шойгу отказался от аутсорсинга на военно-полевых кухнях // Известия. – 2013, 9 декабря. Доступно онлайн по адресу: <http://izvestia.ru/news/562003>. Проверено 28.04.2019.

19. Пахомов В.И., Сафиханов М.А., Яремчук С.И. Моделирование управления стратегическими продовольственными резервами Российской Федерации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. – № 11. – С. 24-28.