УДК: 338.242

Т.І. Олешко, Ю.П. Бойко, М.Ю. Рудик

DOI: 10.36919/2312-7812.1.2020.59

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНОЇ КОМПАНІЇ

Постійні проблеми транспортних компаній внаслідок фінансово-економічної кризи є чіткими доказами того, що управління ризиками в транспортних компаніях відіграє дуже важливу роль для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості. У статті розглядається бізнес-ризик та управління ризиками в транспортних компаніях. Транспортний бізнес, як специфічний вид послуг, повинен враховувати безліч ризиків, що виникають внаслідок зміни внутрішніх та зовнішніх факторів ділового середовища. Транспортний бізнес - одна з найбільш проблемних сфер українського бізнесу. Важливо працювати з ризиками та керувати ними не лише під час створення бізнесу, а й у цілому, під час ведення ділової діяльності. Управління ризиками в бізнесі - це припущення, що бізнес-ризик будуть належним чином визначені, оцінені та керовані, а бізнес-можливості будуть повністю використані. Мета цієї статті полягає у тому, щоб розглянути форми управління ризиками в транспортному бізнесі. Процес управління бізнес-ризиками в транспортній компанії пов'язаний з масштабом його діяльності. Зараз транспортні компанії працюють в умовах високого ступеня невизначеності і піддаються впливу різних ризиків, через що неможливо визначити якийсь стабільний і точний процес і точне рішення, яке могло б гарантувати усунення або уникнення ризиків. Управління ризиками, а також вирішення кожної кризової ситуації має індивідуальний та специфічний характер. Вона пов'язана з різними обставинами, виконується в різних умовах і супроводжується різними подіями. Такий процес вимагає великого практичного досвіду та професійних знань у різних сферах. Наразі, усунення ризиків та вирішення кризових ситуацій вважається важливим завданням для кожного керівника.

Continuing problems of transport companies in consequence of financial and economic crisis are clear-cut evidence that risk management in transport companies plays a very important role to achieve long term competitiveness and profitability. The paper is dealing with business risks and risk management in transport companies. The transport business, as a specific type of service, must take into account the many risks that arise as a result from the changing nature of external as well as internal factors of change of business environment. Transport business is one of the most problematic areas of Ukrainian business. It is important to manage and manage risks not only when starting a business, but also as a whole conducting business activities. Business risk management is the assumption that business risks will be properly identified, evaluated and managed, and that business opportunities will be fully exploited. The purpose of this article is to consider forms of risk management in the transportation business. The process of managing business risks in a transport company is related to the scale of its activity. Transport companies are now operating in a high degree of uncertainty and exposed to various risks, making it impossible to identify any stable and accurate process and precise solution that could guarantee the elimination or avoidance of risks. Risk management, as well as the resolution of each crisis is individual and specific. It is associated with different circumstances, is performed in different conditions and is accompanied by different events. Such a process requires extensive practical experience and professional knowledge in various fields. Currently, addressing risks and managing crisis situations is considered an important task for every manager.

Key words: risk, risk factors, risk analysis, risk management, transport company.

Ключові слова: ризик, фактори ризику, аналіз ризику, управління ризиками, транспортна компанія.

Вступ. Наразі діловий світ постійно змінюється, стає мінливим, непередбачуваним. У світі все більша кількість бізнесів стають пов'язаними з транспортом, що забезпечує вищу ефективність та зумовлює розширення підприємницької діяльності на більш тривалі відстані. Транспортне становище компанії дає можливість реалізувати свої бізнес-ідеї, підтримувати власну конкурентоспроможність і отримати вигідне становище на ринку.

У той же час цим компаніям доводиться стикатися з новими ризиками та змінами, спричиненими зовнішніми та внутрішніми факторами. Хоча в історичному плані бізнес розглядав ризики, як необхідне зло, яке слід мінімізувати чи пом'якшувати, сучасні концепції управління ризиками забезпечують механізми, які крім ідентифікації ризиків, що представляють потенційні підводні камені, ідентифікують також ризики, які дозволяють створити додаткові можливості.

Мета дослідження. Метою даної статті є дослідження ризиків, які властиві транспортним компаніям та процесу управління даними ризиками для ефективного функціонування транспортних підприємств. Для досягнення мети потрібно виконати наступні завдання: проаналізувати існуючі ризики, які властиві транспортним компаніям, дослідити процес управління ризиками транспортними компаніями та виділити ефективну стратегію управління ризиками.

Аналіз досліджень та публікацій. З різних позицій і в різних аспектах проблеми ризику і невизначеності досліджувалися багатьма представниками економічної науки. Серед них можуть бути названі Р. Кантільон, І. Тюнен, А. Маршалл, Дж. Кейнс, Ф. Найт та інші.

Одне з центральних місць серед досліджень займає теорія ризику в сучасній бізнес-практиці. В комплекс досліджень економічних процесів поруч з економічними аспектами аналізу часто вкладається вся сукупність природних антропогенних і техногенних проблем, що впливають на рівень, наслідки і характер управління економічними ризиками.

Основний матеріал. Транспортування - це ризикована діяльність. Як постачальник, так і вантажовідправник повинні враховувати ризики щодо переміщення вантажу та доставити його безпечно та швидко.

Виділяють шість основних категорій ризику, пов'язаних з вантажоперевезеннями [1].

1. Втрата продукту. Втрата товару не обмежується злочинцями, які крадуть цілі поставки, вона також включає будь-які дії чи недбалість, що призводять до того, що товар не дійде до покупця. Можливе продуктове розкрадання:

- викрадення окремих предметів із пакету доставки операторами обладнання чи менеджерами;

- проблема з цінними товарами, які можна легко приховати та продати згодом за готівку (смартфони, фармацевтичні товари, дизайнерський одяг).

2. Пошкодження виробу. Пошкодження виробу може бути наслідком широкого спектру дій чи бездіяльності з боку операторів обладнання та вантажників. Ці ризики включають в себе аварії на обладнанні, недотримання обережності при переміщенні продукту, висока вірогідність пошкодження при перевезенні на великі відстані.

3. Забруднення продукту. Даний ризик особливо важливий для продуктів харчування, фармацевтичних препаратів та інших матеріалів. Ризик забруднення продукту збільшується разом із відстані поїздки та часом у дорозі.

4. Затримка доставки. Існують численні ризики затримки доставки. Причин затримки існує велика кількість: застій на транспортних шляхах; погана погода; несправність обладнання та ін.

5. Переривання ланцюга поставок. Багато транспортних ризиків виникають через погане виконання щоденних операцій. Неефективне прийняття рішень, помилки працівників та технологічні збої можуть сповільнити перетік потоку поставок. Хоча вони не зустрічаються часто, ці проблеми зазвичай не підпадають під контроль компанії [2].

6. Порушення безпеки. Глобальні транспортні компанії повинні вдосконалити свою політику та процедури для захисту транзитних вантажів. Якщо цього не зробити, компанія залишається вразливою перед загрозами безпеки її клієнтів.

Управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного управління транспортним підприємством. Управління ризиком транспортного підприємства ґрунтується на концепції прийнятного ризику, декларує можливість раціонального впливу на рівень ризику, доведення і утримання цього рівня в допустимих межах. Моніторинг ризику має здійснюватися на основі регулярного побудови профілю ризику і відстеження показників, що відображають стан найбільш значущих чинників ризику.

Процес управління ризиком транспортного підприємства і, в першу чергу, етап виявлення факторів ризику є великий за обсягом і трудомісткістю завданням. Специфіка управління ризиком транспортного підприємства полягає в пошуку і нейтралізації аномальних явищ в діяльності транспортної організації, які перешкоджають досягненню поставлених перед підприємством цілей і не можуть бути ефективно вирішені в рамках традиційних функціональних систем управління[3].

Управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного управління транспортною компанією. Це інтерактивний процес, який дозволяє постійно вдосконалювати продуктивність.

Найчастіше стратегія управління ризиками містить чотири основні етапи[4]:

Крок 1. Ідентифікація ризику. Точне та детальне визначення ризику є життєво важливим для ефективного управління ризиками. Першим кроком у розробці ефективної програми управління транспортними ризиками є виявлення, визначення, опис, документування та повідомлення про ризики, перш ніж вони стануть проблемами та негативно вплинуть на вантажні потоки. Під час цього процесу слід виділити всі можливі транспортні ризики, які можуть виникнути уздовж глобального та внутрішнього сегментів транспортної мережі.

Існують різні методи, які можна використовувати для ідентифікації ризику [5]: мозковий штурм; інтерв'ю та опитування; аналіз проектних матеріалів; аналітичне моделювання сценаріїв розвитку проекту; аналіз дерева рішень; SWOT-аналіз; експертна оцінка.

Найбільш простим і прийнятним методом аналізу ризиків транспортного підприємства є SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей та встановлення зв'язків між ними для формування внутрішнього контролю, а також виявлення можливостей для розвитку підприємства.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей відбувається встановлення зв'язків між ними за допомогою формування матриці SWOT. Після аналізу матриці розробляються стратегії підприємства [6]. Розглянемо SWOT-аналіз ринку автотранспортних послуг (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка ринку автотранспортних послуг методом SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Збільшення показників роботи рухомого складу. 2. Вузька спеціалізація рухомого складу. 3. Збільшення обсягів перевезень. 4. Надання додаткових послуг (обслуговування і ремонт автотехніки). 5. Кваліфікований персонал	1. Застаріле обладнання. 2. Застаріла виробничо-технічна база. 3. Використання не в повній мірі виробничих потужностей і площ підприємства. 4. Відсутність автоматизованої обробки супровідної документації
Можливості	Загрози
1. Застосування прогресивних методів організації перевізного процесу. 2. Розширення спектру додаткових послуг. 3. Проведення активної тарифної політики (зниження тарифів і знижки). 4. Формування ефективної державної підтримки транспортної галузі	1. Застарілий парк. 2. Висока собівартість перевезень. 3. Інфляція. 4. Збільшення витрат. 5. Сезонні коливання попиту. 6. Макроекономічні ризики. 7. Зростання конкуренції на міжнародних ринках.

Дослідження особливостей поведінки споживачів і виробників послуг сприяє вдосконаленню механізму управління ризиками і зменшення числа можливих негативних наслідків. Стратегія підприємства полягає в наданні послуг більш високої якості, зниженні цін на послуги, зменшенні часу обслуговування, розширенні асортименту послуг, що надаються. Тому слід вибрати стратегію збільшення числа клієнтів за рахунок помірної цінової політики та створення позитивного іміджу підприємства з надання послуг.

Крок 2. Оцінка ризику. Виходячи з результатів ідентифікації ризику, керівники компанії повинні діагностувати ризики для аналізу того, що може статися у випадку виникнення небезпеки.

Оцінка транспортних ризиків є складним процесом, оскільки вони мають різний рівень впливу на діяльність організації. Оцінюючи ризики, організація повинна розглянути 3 параметри:

1. Імовірність - ймовірність виникнення ризику.
2. Вплив - наслідки, якщо ризик виникне, може бути оцінено з точки зору впливу транспортного ризику на час, вартість та якість.
3. Близькість - передбачувані терміни ризику.

Оцінка ризику може мати якісний або кількісний характер.

Оцінка ризику дозволяє розробити стратегії управління ризиками при настанні глобальних транспортних проблем або первинних проблем, пов'язаних з перебоями в роботі підприємства.

Крок 3. Розробка стратегії управління ризиками. На цьому етапі використовуються результати оцінки ризиків для створення цілісної стратегії управління та зменшення ризиків перевезень.

Компанія повинна обрати один з існуючих методів управління та зменшення ризиків: уникнення ризику, зменшення ризиків, передача ризику, страхування ризику, прийняття ризику на себе, стримування ризику.

Уникнення ризику. Даний метод базується на відмові фірми від взаємодії з власністю, видом діяльності або особами, з якими даний ризик пов'язаний. Рішення про відмову від того чи іншого ризику може бути прийнято як на стадії підготовки рішення, так і на стадії його реалізації.

Уникнути ризику фірма може, відмовившись від сумнівного контракту. Такий спосіб впливу на ризик є найбільш простим. Він передбачає повне зниження втрат, але в той же час не дозволяє отримати прибуток в повному обсязі.

Зменшення ризиків. Зменшення ризику в діяльності може бути досягнуто кількома способами: збільшення точності передбачення можливих втрат, застосування накопиченого досвіду в галузі.

Одним з найбільш ефективних методів цього типу є використання стратегічного планування та прогнозування. Цей метод полягає в періодичній розробці сценаріїв розвитку підприємства та оцінці майбутнього стану ринкової кон'юнктури. Зрозуміло, що для створення прогнозів необхідно постійно відстежувати інформацію про всі зміни, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Компанія може використовувати в якості боротьби з ризиком методи цілеспрямованого маркетингу. Для цього необхідно впроваджувати різні маркетингові методи і прийоми: сегментація ринку, оцінка місткості ринку, аналіз конкурентів, організація рекламної кампанії.

Передача ризику. Якщо комерційна компанія передає ризики, які, з її точки зору, мають велике значення, то сторона, яка приймає ці ризики, може оцінити їх, як незначні. Як правило, особа, яка приймає на себе ризики, володіє кращими можливостями для скорочення втрат. Серед способів передачі ризику виділяють наступні: укладання контрактів, організаційна форма бізнесу, хеджування.

Страхування ризику. Страхування - один з найбільш зручних і поширених методів впливу на ризик. Його можна віднести як до способів скорочення, так і до способів передачі ризику. Страхування дозволяє захистити об'єкт ризику від випадкових впливів.

Потреба у страхуванні обумовлена наявністю факторів ризику і необхідністю покриття збитків. Різноманіття форм прояву ризику і тяжкість наслідків його прояву створюють передумови для захисту об'єктів власності. Історично склалися типи і види страхування, що відображають особливості ризиків і форми його прояву. Проте ринок страхових послуг продовжує розвиватися. З'являються все нові і нові види страхування, що забезпечують захист від специфічних ризиків [7].

Для транспортних компаній уникнення ризику фактично неможливе, тому найбільш оптимальною стратегією для такої діяльності буде страхування ризиків. Страхування ризиків страховими компаніями — це варіант для уникнення отримання великих фінансових втрат від настання ризикової ситуації. При виборі такої стратегії компанія

може не відмовлятися від діяльності, яка несе в собі підвищений ризик і не понесе збиток, якщо відбудеться несприятлива ситуація.

Прийняття ризику на себе. Підхід, заснований на прийнятті ризику на себе, передбачає прийняття на себе фінансових наслідків від настання несприятливої події. У цьому випадку повинні бути розглянуті два варіанти: ймовірність настання ризику, величина втрат.

Ризик підлягає прийняттю, коли він знаходиться в прийнятних межах або коли неможливо застосувати інші методи впливу на ризик. Прийняття ризику зовсім не означає, що він буде залишений без уваги. Такі ризики повинні постійно перебувати в зоні контролю.

Стимування ризику. Переваги стимування ризику в певних межах - простота підходу і низькі операційні витрати. При його використанні не потрібні послуги фахівців з аналізу та управління ризиками. Покриття втрат за власний рахунок може принести податковий ефект компанії. Наявність шкоди скорочує оподатковуваний дохід, а отже, і самі податки. Тобто сума втрат зменшується на величину грошових коштів, яка зекономлена на податкових платежах. Для отримання подібної економії необхідна ретельна калькуляція можливих втрат і витрат на їх компенсацію [8].

Крок 4. Огляд та моніторинг ризиків. Управління бізнес-ризиками в сучасному розумінні означає систематизований і скоординований спосіб роботи з ризиком та невизначеністю, які впливають на всю компанію і включають всі види ризиків. Окремі компоненти управління ризиками показані на рис. 1. Процес повинен мати циклічний характер і бути безперервним. Такий метод безперервного аналізу та ідентифікації ризиків називають комплексним управлінням ризиками підприємства [9].

Рис 1. Компоненти управління ризиками в транспортній компанії

За останні десять років ряд бізнес-лідерів усвідомили потенційні недоліки в існуючих методах управління ризиками і почали використовувати концепцію комплексного управління ризиками підприємства, як спосіб посилити нагляд за ризиками в своїй

організації. Керівники підприємств усвідомлюють, що чекати, поки не відбудеться подія ризику, занадто пізно для ефективного усунення значних ризиків, і тому почали активно використовувати комплексне управління ризиками, як бізнес-процес, з метою поліпшення управління ризиками на підприємстві. Особливо дана концепція доцільна для використання в інноваційних проектах, оскільки вони мають високий ступінь невизначеності і потребують комплексного аналізу можливих ризиків.

Моніторинг та огляд зосереджені на утриманні або вдосконаленні системи управління ризиками, залежно від зміни умов або можливих змін стратегічних цілей компанії, включаючи цілі управління ризиками. Моніторинг та огляд повинні бути проведені для виявлення як поступових, так і раптових змін. Постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявити кардинальні зміни, тоді як періодичний огляд певного аспекту процесу ризику більше орієнтований на виявлення тенденцій та поступових змін[10].

Висновок. На даний час керівники транспортних компаній стикаються з дивним набором невизначеностей, оскільки середовище, в якому вони працюють, змінюється дуже швидко. Управління ризиками має справу з невизначеністю з метою зменшення загроз та максимізації можливостей. Це можна розглядати, як спосіб, який дозволяє створити стійку конкурентну перевагу, але жоден процес управління ризиками не може створити середовище без ризику. Керівники транспортних компаній повинні бути в змозі продемонструвати свою здатність боротися з частими змінами, спричиненими розвитком ринку, політичними подіями, технологічними винаходами та екологічними небезпеками. Погане управління ризиками може призвести до банкрутства, тоді як досконалі практики управління ризиками можуть перевершити результати діяльності компанії.

Комплексне управління ризиками підприємства включає фінансові, стратегічні та операційні ризики, а також ризики, пов'язані з випадковими збитками. Хоча основним результатом процесу комплексного управління ризиками є встановлення пріоритетів найбільш важливих ризиків організації і того, як організація управляє цими ризиками, процес комплексного управління ризиками також підкреслює важливість пильної уваги до цих ризиків за допомогою використання ключових індикаторів ризику. Організації все частіше вдосконалюють свої системи інформаційних панелей управління шляхом включення ключових індикаторів ризику, пов'язаних з кожним із основних ризиків підприємства, виявлених в процесі комплексного управління ризиками.

Організації отримують високий ступінь вигоди, змінивши стандартне бачення аналізу ризиків на комплексне управління ризиками, що включає в себе набагато більше аспектів для дослідження. Розглянута стратегія управління ризиками транспортного підприємства є ефективною, оскільки ґрунтується на циклічному та комплексному процесі. Особливо дана концепція доцільна для використання в інноваційних проектах, оскільки вони мають високий ступінь невизначеності і потребують комплексного аналізу можливих ризиків.

1. Соколова И. А. Факторы возникновения риска конфликтных ситуаций на предприятиях сферы услуг. Вестн. ПВГУС. 2013. № 2 (28). С. 65–71; 2. Юдін, О. К., Фролов, О. В., & Бойко, Ю. П. Організація систем підтримки прийняття рішень для управління в кризових ситуаціях. Наукоємні технології. 2015. №3. С. 244–249; 3. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навчальний посібник. 2-ге вид., доповн.та перероб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.; 4. Загаткина Д. В. Система управления рисками предприятий сферы услуг. Молодой ученый.

2014. № 4.2. С. 125–127; 5. *Машина Н. І.* Економічний ризик і методи його вимірювання. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.; 6. *Вітлінський В.В., Верченко П.І.* Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.; 7. *Олешко, Т. І., Гребенюк, С. В.* (2018). Теоретико-ігрове моделювання задачі страхування авіаційних ризиків. Економічні студії. 2018. №2(20). С. 117-119; 8. Commission of the European Communities: A sustainable future for transport: Towards an integrated, technology-led and user friendly system. Brussels, 17.6.2009, [on line]. [cited 11.2.2011]. Available: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52009DC0279:EN:HTML:NOT>; 9. *Virenfeldt, M.*: Setting the Risk Appetite in Financial Institutions [online]. [cited 11.2.2011]. Available: <http://www.tools4risk.com>; 10. *Мнка, V. a kol.*: Manažment a krnzovə manažment Žilinsk6 univerzita, 2009. -216 s., АН 13,93, VН 14,38 : obr., tab. - ISBN 978-80-554-0079-2.

УДК: 332.025.12/330.52.051

DOI: 10.36919/2312-7812.1.2020.66

О.К. Черноморченко

УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ДЕРЖАВИ

У даній статті представлений аналіз бізнес-інтересів аграрних компаній, а також проведено аналіз стану аграрного сектору України. Загальнонаціональні цілі держави систематизовано для кращого розуміння завдань державного управління. Розкрито, у чому полягають бізнес-інтереси комерційних компаній та що це може означати в контексті гармонізації з інтересами держави. Визначено важливість значення аграрного сектору для економіки країни та роль держави у забезпеченні правильного функціонування економічного ринку. Охарактеризовано динаміку розвитку сільськогосподарського виробництва України і ступінь зосередженості виробничих і земельних ресурсів у приватній власності великих компаній. Наведено аргументи щодо того, що великі аграрні українські компанії можуть виступати агентами економічної сили держави на зовнішніх ринках через експорт продукції, а також те, що Україна має свою спеціалізацію у міжнародному поділі праці та сильні сторони в глобальній економіці. Могутність держави на міжнародній арені полягає в розумінні і правильному використанні власних ресурсів. Престиж України в світі завжди був пов'язаний з величезним потенціалом в харчовій промисловості та виробництві аграрної продукції. Звідси очевидно, що українська держава має допомагати в створенні та функціонуванні українських транснаціональних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, бо від наявності великих міжнародних компаній залежить економічна могутність та престиж держави, де вони зареєстровані. Таким чином, важливість нашої теми важко переоцінити. Актуальність дослідження доводиться і тим, що тема гармонізації інтересів держави з бізнес-інтересами аграрних компаній недостатньо добре вивчена і дуже часто оминається як в навчально-академічному, так і в практичному середовищі. Дана тема не дуже приємна як для органів державної влади, так і для бізнесу, бо суспільство вимагає правди про використання державних природних та економічних ресурсів, що належать до національного багатства та суспільства в той час як великий бізнес схильний до максимального зменшення або навіть уникнення оподаткування та максимізації доступу до ресурсів тих держав на території яких вони здійснюють свою діяльність.

This paper analyzes the business-interests of agrarian companies, and studies the condition of the agricultural sector of Ukraine as a country. The paper shows the importance and significance