

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2019 БОНЯР С. М., ТАРАШЕВСЬКИЙ М. М.

УДК 656.07
JEL: M21

Боняр С. М., Тарашевський М. М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств

У статті досліджено чинники, які обумовлюють виникнення ризиків транспортних підприємств в Україні. Оцінка чинників здійснена на основі даних міжнародних досліджень Світового економічного форуму 2017–2018 рр. Виявлено, що основними ризикоутворюючими чинниками для розвитку транспортного сектора та економіки країни в цілому є постійно зростаюча інфляція, високий рівень корупції та політична нестабільність, що виникла внаслідок військових дій. Додано систему правил логістики – до правил, які стосуються вантажу, якості товару, обсягів, часу та місця доставки, витрат доставки, додано систему внутрішнього контролю. Визначено ефективні напрямки системи внутрішнього контролю для транспортного підприємства. На основі сучасних досліджень охарактеризовано основні елементи ризику – імовірність настання та рівень впливу на діяльність транспортного підприємства. У рамках першого елемента наведено основні методи визначення ймовірності. Рівень впливу характеризується залежно від напрямку діяльності (життя співробітників, екологія, інформаційний захист, майнові збитки та ін.) та розрахунку потенційних збитків. Авторами запропоновано підхід до оцінки ризиків на основі поєднання кількісних та якісних методів. За даними транспортного підприємства підхід апробовано – оцінено основні ризики відповідно до кожного з визначених раніше семи правил логістики. Запропонований підхід до калькуляції ймовірності та впливу доповнений показником, що враховує ризикоутворюючі фактори. Кожен транспортний ризик має фактор згладжування (визначається кожним підприємством чи установою самостійно – через комітет або крос-функціональну групу експертів). На основі отриманих даних після розрахунків розроблено матрицю градації ризиків як базу для формування майбутнього портфеля та плану управління ризиками. Матриця розроблена на основі даних середнього підприємства та передбачає комбінацію фактора ймовірності та впливу. Також зазначено основні способи реагування на ризик. Ризики, що потрапили до критичних секторів у матриці за результатами апробації, отримали рекомендації щодо їх мінімізації.

Ключові слова: логістика, транспортний ризик, ризикоутворюючий фактор, оцінка ризику, управління ризиком, система внутрішнього контролю.

DOI:

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 10.

Боняр Світлана Михайлівна – доктор економічних наук, професор кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, декан факультету управління та технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: sveta_bonyar@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

Тарашевський Максим Михайлович – аспірант кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: maksym.tarashevsky@metro.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0859-1824>

УДК 656.07
JEL: M21

UDC 656.07
JEL: M21

Боняр С. М., Тарашевський М. М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств

В статье исследованы факторы, обуславливающие возникновение рисков транспортных предприятий в Украине. Оценка факторов проведена на основе данных международных исследований Всемирного экономического форума 2017–2018 гг. Выявлено, что основными рискогенерирующими факторами для транспортного сектора и экономики страны в целом является постоянно растущая инфляция, высокий уровень коррупции и политическая нестабильность, возникшая в результате военных действий. Дополнена система правил логистики – к правилам, которые касаются груза, качества товара, объемов товара, времени и места доставки, затрат доставки, добавлена система внутреннего контроля. Определены эффективные направления системы внутреннего контроля для транспортного предприятия. На основе современных исследований охарактеризованы основные элементы риска – вероятность наступления и степень влияния на деятельность транспортного предприятия. В рамках первого элемента представлены основные методы определения вероятности. Степень влияния характеризуется в зависимости от направления деятельности (жизнь сотрудников, экология, информационная защита, имущественные убытки и др.) и расчета потенциальных убытков. Авторами предложен подход к оценке рисков на основе сочетания количественных и качественных методов. Подход апробирован на основе данных транспортного предприятия – оценены основные риски в соответствии с каждым из определенных ранее семи правил логистики. Предложенный подход к калькуляции вероятности и влияния дополнен показателем, учитывающим рискогенерирующие факторы. Каждый транспортный риск имеет фактор сглаживания (определя-

Boniar S. M., Tarashevskiy M. M. Identification and Estimation of Risks of Logistic Companies

The article defines the factors that cause the risks of transport companies in Ukraine. Factors were evaluated on the basis of international research data of the World Economic Forum 2017–2018. It is revealed that the main risk-generating factors for the transport sector, and the country's economy as a whole, are constantly growing inflation, high levels of corruption and political instability resulting of the ATO. The system of logistics rules is complemented: to the rules relating to cargo, product quality, product volumes, time and place of delivery, delivery costs, an internal control system was added. The effective directions of the internal control system for a transport company are defined. On the basis of modern researches, the main elements of risk are characterized – the likelihood of occurrence and the impact level on the transport company business. The basic methods for determining likelihood as a first element are presented. The impact level is characterized depending on the business direction (life of employees, the environment, information protection, property losses, etc.) and the calculation of potential losses. The authors proposed an approach to risk assessment based on a combination of quantitative and qualitative methods. The approach was tested on the data of the transport company – the main risks were evaluated in accordance with each of the seven previously defined logistics rules. The proposed approach to calculating likelihood and impact is supplemented by an indicator that takes into account risk-generating factors. Each transport risk has a smoothing factor (determined by each company independently – through a committee or cross-functional expert group). Based on the data obtained after calculations,

ється кожним підприємством или учреждением самостоятельно – через комитет или кросс-функциональную группу экспертов). На основе полученных данных после расчетов разработана матрица градации рисков как база для формирования будущего портфеля и плана управления рисками. Матрица создана на основе данных среднего предприятия и предусматривает комбинацию фактора вероятности и влияния. Также указаны основные способы реагирования на риск. Риски, которые по результатам расчетов попали в критические секторы в матрице, получили рекомендации для их минимизации.

Ключевые слова: логистика, транспортный риск, рискогенерирующий фактор, оценка риска, управление риском, система внутреннего контроля.

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Формул:** 2. **Библ.:** 10.

Боняр Светлана Михайловна – доктор экономических наук, профессор кафедры бизнес-логистики и транспортных технологий, декан факультета управления и технологий, Государственный университет инфраструктуры и технологий (ул. Кирилловская, 9, Киев, 04071, Украина)

E-mail: sveta_bonyar@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

Тарашевский Максим Михайлович – аспирант кафедры бизнес-логистики и транспортных технологий, Государственный университет инфраструктуры и технологий (ул. Кирилловская, 9, Киев, 04071, Украина)

E-mail: maksym.tarashevsky@metro.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0859-1824>

a risk gradation matrix was developed as the basis for the creation of the future portfolio and risk management plan. The matrix is based on data from an average company and provides for a combination of a probability factor and an influence. The article also dedicated to the main ways of risk responding. The risks which fell into the critical sectors in the matrix after calculation, received recommendations for their minimization.

Keywords: logistic, transport risk, risk-generating factor, risk estimation, risk management, internal control system.

Fig.: 5. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 10.

Boniar Svitlana M. – D. Sc. (Economics), Professor of the Department of Business-Logistic and Transport Technologies, Dean of the Faculty of Management and Technologies, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: sveta_bonyar@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8910-7100>

Tarashevskiy Maksym M. – Postgraduate Student, Department of Business-Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technology (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: maksym.tarashevsky@metro.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0859-1824>

За останні п'ять років темпи розвитку транспортної галузі значно сповільнились. Військові дії та політична криза призвели до погіршення загального фінансово-економічного стану країни, відповідно, вплинули і на показники функціонування транспортної сфери – втрачена частина інфраструктури [10], знизився рівень вантажних і пасажирських перевезень, значно зменшились обсяги інвестицій, особливо з іноземних джерел. Причому це спостерігається в усіх напрямках транспортної діяльності – авто, авіа, повітряному та залізничному [7].

Незважаючи на низку реформ у країні та поступове покращення ситуації, наразі більшість проблем залишається невирішеною, тому необхідні активні дії на рівні не тільки держави, а й окремих підприємств.

Головним завданням на мікрорівні є недопущення погіршення показників діяльності та попередження виникнення фінансової кризи. Адже успішні результати діяльності окремих суб'єктів забезпечують податкові відрахування, можуть залучати інвестиції, забезпечувати процеси перевезень приватних компаній тощо.

Для забезпечення сталого економічного розвитку підприємств має бути створена ефективна система внутрішнього контролю, а також здійснюватись оцінка ризиків діяльності, безперервне прогнозування. Саме тому підходи до ідентифікації та оцінки ризиків є важливою темою досліджень.

Дослідження в напрямку ідентифікації та оцінки ризиків транспортних підприємств отримали висвітлення у роботах таких авторів, як В. Банько, І. Михайловська, О. Нікіфорук, І. Ткаченко [2–4; 9]. Багато робіт присвячено оцінці стану транспортної галузі – виявленню основних проблем і потенціалу, з подальшим визначенням напрямків його покращення.

Щодо теорії з управління ризиками, то науковцями розглядаються як окремі методи реагування на ризик, так і комплексні засади управління ризиками транспортних підприємств. Багато робіт присвячено страхуванню ризиків як найбільш надійному засобу мінімізації негативного впливу. У питаннях оцінки ризиків більшість уваги у наукових роботах приділяється кількісним методам, переважно на основі калькуляції ймовірності. Слід також зазначити, що деякі теоретичні положення та практичні заходи з управління ризиками транспортної галузі відображено в законодавчих і нормативних документах.

Загалом, робіт, присвячених оцінці ризиків та управлінню ризиками саме транспортних підприємств, небагато. Насамперед, потребують додаткового обґрунтування якісні методи оцінки ризиків транспортних підприємств, оскільки вони є більш розповсюдженими у практиці ведення діяльності суб'єктами господарювання. Окрім того, у сучасній науці недостатньо досліджена система внутрішнього контролю як ефективний спосіб запобігання ризикам на транспортних підприємствах.

Метою статті є визначення транспортних ризиків, методів їх оцінки та реагування на них в рамках розгляду управління ризиками транспортної логістики як частини системи внутрішнього контролю підприємства. На практиці транспортні підприємства у своїй діяльності надають два основні напрямки послуг: транспортна та складська логістика; решта послуг допоміжні (експедиторські послуги, документальний супровід, консультації тощо). У даній статті розглянуто саме ризики транспортної логістики.

Незважаючи на існуючі проблеми транспортної галузі економіки, Україну можна назвати інфраструктурним хабом [10] між країнами Європи та Азії, кра-

іною з великим логістичним потенціалом для вітчизняних та іноземних інвесторів. Стратегічне розташування України надзвичайно важливе, однак ризики, пов'язані з війною на сході України, високим рівнем корупції (особливо на державному рівні), слабким рівнем розвитку інфраструктури тощо, не дають повноцінно використовувати потенціал. Існування ризиків обумовлює постійне протистояння розвитку транспортного сектора України, оскільки ризики оцінюються потенційними інвесторами.

Відповідно до Глобального звіту з конкурентоспроможності за 2017–2018 рр., який підготовлено Світовим економічним форумом у рамках Системної ініціативи щодо формування майбутнього економічного прогресу, за категорією загальної інфраструктури Україна посідає 88 місце серед 137 країн (табл. 1).

Таблиця 1

Місце України у рейтингу Світового економічного форуму 2017–2018 рр. за показниками транспортної інфраструктури

Показник	Значення
Загальний рейтинг	78
Якість загальної інфраструктури	88
Якість автомобільних доріг	130
Якість залізничної інфраструктури	37
Якість портової інфраструктури	93
Якість авіаційної інфраструктури	92

Джерело: складено за даними [1].

Як бачимо, найгіршим показником характеризується стан автомобільних доріг України – 130 місце в рейтингу серед 137 країн. Зважаючи на те, що не всі країни мають вихід до моря, 93 місце портової інфраструктури також не є прийнятним. Відносно задовільним є стан інфраструктури залізничного транспорту. Такі показники вказують на високий рівень ризикоутворюючих факторів.

При цьому на міжнародному рівні найбільшими проблемами вважають інфляцію, корупцію та політичну нестабільність (рис. 1).

Зуважимо, що дослідження враховує переважно фактори зовнішнього середовища функціонування транспортних підприємств. Однак важливу частину розвитку галузі складає ефективна робота кожного суб'єкта господарювання окремо. Успішна діяльність транспортних підприємств є основою для стабільного поповнення бюджетів, створення частини ВВП, обігу коштів та системи платежів, забезпечення транспортування вантажів та населення тощо. Тому важливо вміти управляти діяльністю на мікрорівні, і не лише поточною, а й організувати процес планування та прогнозування, а також вчасно та успішно реагувати на кризи, що, своєю чергою, забезпечується наявністю системи внутрішнього контролю й управління ризиками.

Ризик виникає як наслідок певної події – інциденту, який і являє собою ризикоутворюючий фактор. Такими факторами для транспортних підприємств можуть бути:

1. *Стихійні лиха* (ускладнюють рух вантажного транспорту): гідрологічні (повені, підвищення рівня ґрунтових вод); метеорологічні (заноси, ожеледь, зливи та шквали, надмірна спека); геологічні (зсуви, обвали, осадка земної поверхні тощо).

2. *Пожежа на транспорті* (внаслідок перевезення небезпечних вантажів).

3. *Аварія* (ДТП, зіткнення, катастрофа) та шкода здоров'ю людей.

4. *Проблеми митного контролю* – непроходження, час, додаткові витрати.

5. *Порушення умов договору* перевізником або клієнтом.

Ризиками в цьому випадку виступатимуть повна/часткова втрата або пошкодження вантажу, штрафні санкції, інші фінансові витрати (медичні, операційні, втрата ліцензій).

Ідентифікація та оцінка ризиків є важливим процесом. Для транспортного підприємства доціль-

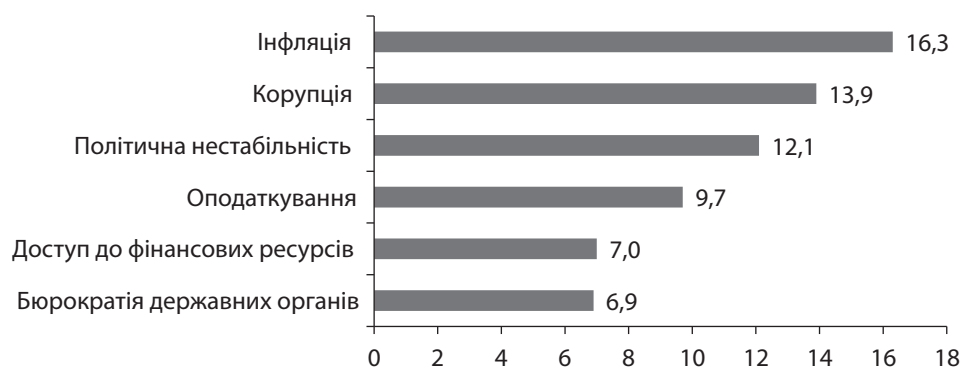


Рис. 1. Основні фактори негативного впливу (ризикоутворюючі фактори) на розвиток транспортної галузі за даними Світового економічного форуму 2017–2018 рр.

Джерело: побудовано на основі [1].

но зазначити основні ризики, а також чинники, що спричиняють їх виникнення. На нашу думку, слід визначати такі ризики відповідно до правил ведення логістичного бізнесу.

У сучасній теорії логістики автори виділяють 6 або 7 правил ефективної логістичної діяльності. Зокрема, Банько В. Г. визначає серед таких правил: вантаж, якість, кількість, час, місце та витрати [3]. У окремих джерелах можна зустріти додаткове правило – суб'єкт, тобто додатково підкреслюється не лише необхідність доставки/переміщення потрібного товару, але й для визначеного отримувача.

На нашу думку, останнє правило (суб'єкт) передбачає коректність місця доставки з відповідним оформленням документів приймання вантажу. Додатково пропонуємо виділяти як правило – *створення ефективної системи внутрішнього контролю*. Посилені умови невизначеності та постійна необхідність адаптуватися до змін висуває ефективний внутрішній контроль на перше місце в системі управління ризиками. На рис. 2 відповідно до основних правил логістики виділено основні ризики для транспортного підприємства та ризикоутворюючі елементи цих ризиків.

Як бачимо, один ризик може бути спричинений низкою факторів, і чим більша кількість та вагомість цих факторів, тим більшою буде ймовірність настання негативних наслідків. Система внутрішнього контролю посідає центральне місце, оскільки забезпечує постійний моніторинг і, відповідно, недопущення та вчасне реагування на кризові ситуації.

Для того, щоб оцінити реальні потенційні втрати від кожного з ризиків, потрібно враховувати, як мінімум, дві величини – величину збитків у разі, якщо подія настане, а також, власне, ймовірність настання (рис. 3).

Інститутом внутрішніх аудиторів визначено, що ризик – це можливість настання події, що матиме вплив на досягнення поставлених цілей. Ризик оцінюється виходячи з його впливу та ймовірності [2].

Ймовірність ризику (у %) розраховується переважно якісним методом – на основі експертної оцінки, або кількісним методом – на основі статистичних історичних даних (частота виникнення подій).

Щодо впливу ризику (у грошових одиницях), то перевагу потрібно надати кількісному аналізу, наприклад: вартість вантажу, вартість транспортних засобів (якщо власні), іміджева втрата репутації (обсяг обігу, кількість клієнтів) та ін. При цьому підходи до оцінки обох величин можуть бути різними.

Звичайно, більш точними є кількісні методи оцінки ризиків – наявність даних для розрахунків свідчить про високий рівень визначеності ситуації. І в подальшому це дозволить вчасно застосувати заходи для уникнення ризику чи мінімізації його наслідків.

Однак у більшості ситуацій транспортні підприємства змушені залучати експертів. Зазвичай професійної думки співробітників та менеджменту достатньо, однак у разі недостатності інформації залучаються зовнішні експерти. У такій ситуації слід оцінити доцільність витрат на зовнішніх консультантів – порівняти їх з очікуваними втратами від ризиків.

Для прикладу застосування методу калькуляції ймовірності та впливу використаємо ризики для ТОВ «Зразкова логістична компанія». На нашу думку, підхід до калькуляції ймовірності та впливу повинен бути доповнений показником, що враховує фактори ризикоутворюючих елементів. Тобто кожен транспортний ризик матиме фактор згладжування (визначається кожним підприємством чи установою самостійно – через комітет або крос-функціональну групу експертів).

Відповідно, пропонуємо використовувати такий підхід. Вихідні дані:

SV (грн) – річний обсяг доходу компанії – 750 млн грн.

ЕБІТ (грн) – операційний прибуток – 90 млн грн.

DPY (%) – динаміка зростання операційного прибутку – 6,91%.

Формула визначення впливу ризику на операційний прибуток з групи кількісного та якісного методу оцінки ризиків:

$$RI = \sum_{m=1}^n ((RI_m \cdot VRF) + (RI_n \cdot VRF)) \cdot Y, \quad (1)$$

де RI – вплив ризику на операційний прибуток;

RI_m – найбільш значуща причина ризику (мінімум одна);

RI_n – інші причини ризику;

VRF – фактор впливу, притаманний ризикоутворюючому елементу;

Y – період впливу, кількість років (за умовчунням у = 1).

Формула визначення ймовірності настання ризику з групи якісного та кількісного методу оцінки ризиків – середньозважена:

$$RP = \sum_{m=1}^n ((EX_m \cdot VRF) + (EX_n \cdot VRF)) / EX^n, \quad (2)$$

де RP – вірогідність настання ризику;

EX_m – експертна думка основного експерта (мінімально одна експертна думка) або дані;

EX_n – наступна, інша експертна думка або дані;

EXⁿ – кількість експертів, що брали участь у розрахунках;

VRF – фактор впливу, притаманний ризикоутворюючому елементу.

Отже, проведені розрахунки за наведеними формулами дають такі результати:

Ризик 1 – недостатній рівень ефективності впроваджені СВК:

$$RI = 4\,500\,481 \text{ грн}; \quad RP = 9,45\%$$

Ризик 2 – доставити не той вантаж:

$$RI = 135\,014 \text{ грн}; \quad RP = 39,75\%$$

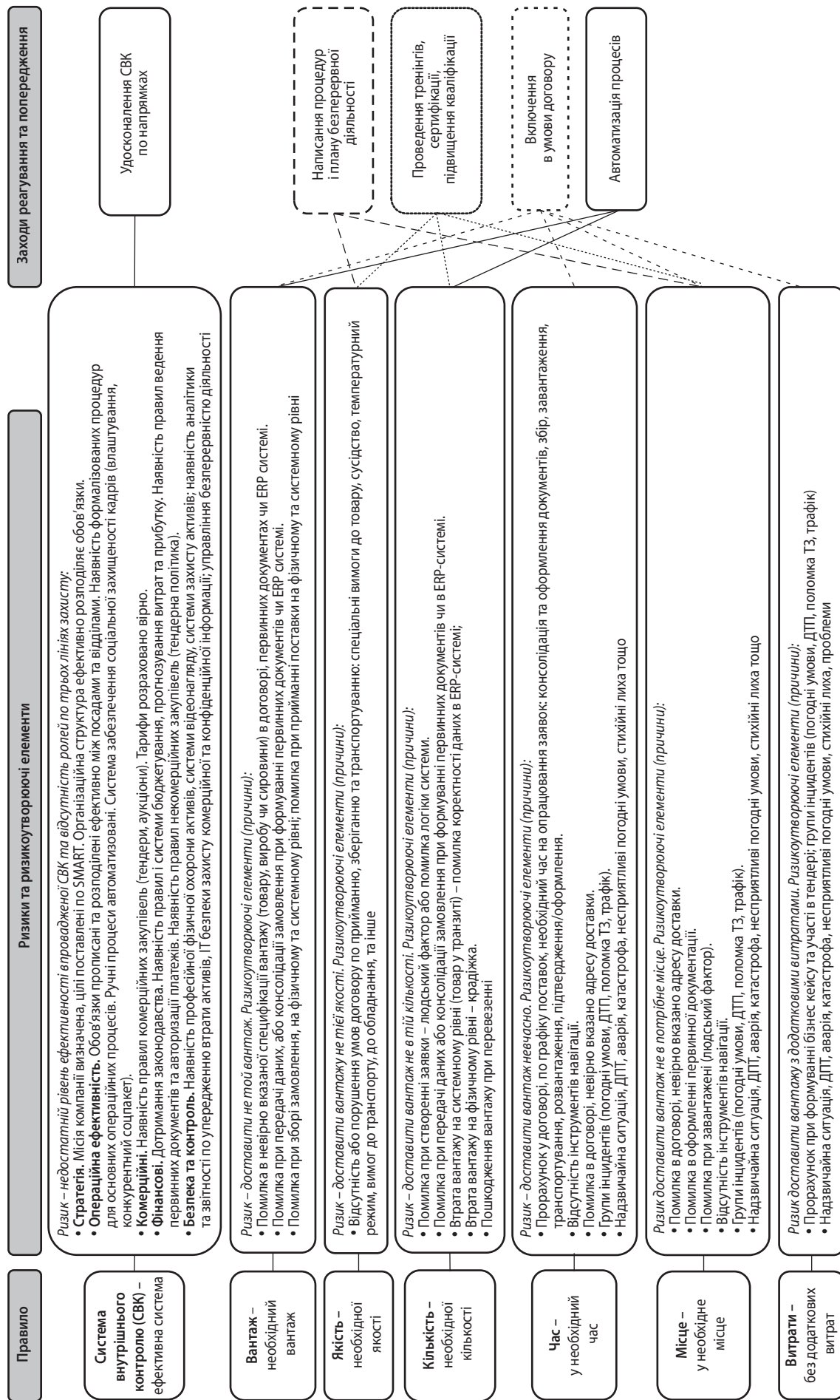


Рис. 2. Ідентифікація основних ризиків транспортної логістики на підприємстві на основі 7 правил

Джерело: авторська розробка.

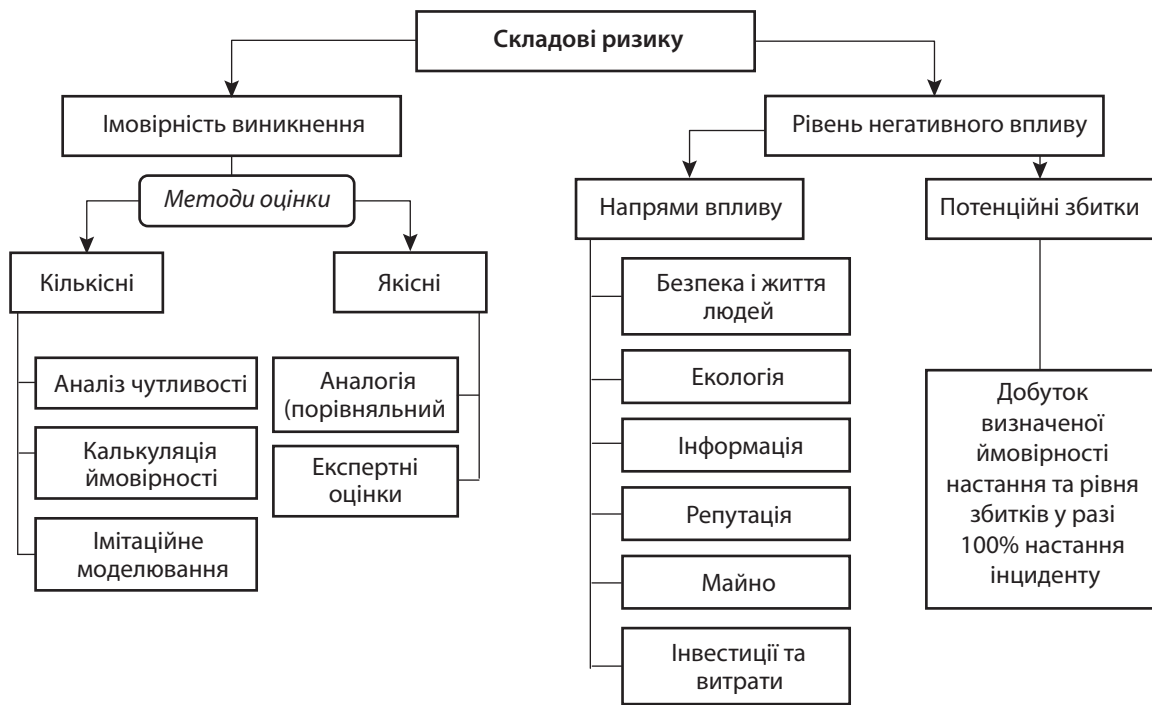


Рис. 3. Елементи ризиків

Джерело: доповнено авторами.

Ризик 3 – доставити вантаж не тієї якості:

$RI = 901\,096$ грн; $RP = 32,12\%$

Ризик 4 – доставити вантаж не в тій кількості:

$RI = 450\,048$ грн; $RP = 19,00\%$

Ризик 5 – доставити вантаж невчасно;

$RI = 1\,800\,192$ грн; $RP = 9,18\%$

Ризик 6 – доставити вантаж не в потрібне місце:

$RI = 910\,090$ грн; $RP = 5,02\%$

Ризик 7 – доставити вантаж з додатковими витратами:

$RI = 900\,120$ грн; $RP = 29,08\%$

Розглядаючи управління ризиками транспортної логістики, ми аналізуємо частину систему внутрішнього контролю, а в результаті маємо отримати продукт – мапу ризиків та методи реагування на конкретний ризик.

Ризиків у діяльності підприємств дуже багато. Для ефективного управління системно обираються найважливіші. Для цього, окрім імовірності, оцінюють потенційні збитки. Далі вже, на основі прийнятої на підприємстві матриці, приймається рішення щодо способу управління ризиком. Нами запропоновано матрицю градації ризиків (рис. 4), яку розроблено на основі даних середнього транспортного підприємства. Звичайно, залежно від результатів діяльності, інтервали впливу у грошових одиницях будуть коливатися. На матриці відображені оцінені вище ризики відповідно до отриманих значень. Відповідно до запропонованої градації оцінені вище ризики підпадають у перші дві категорії, тобто не містять значних потенційних втрат.

Згідно із сектором, до якого потрапляють ризики, підприємство визначає вибірку найкритичніших – для розробки плану управління ризиками. Як правило, це ризики, що потрапили в сектори помірних та ризиків зі значними наслідками. Тобто в портфель управління ризиками в поточному періоді підприємству слід включити контроль якості вантажів та контроль за додатковими витратами при перевезеннях.

Термін «управління ризиками» має своє визначення на державному рівні – у документах, які регламентують діяльність окремих напрямів транспортної галузі. Зокрема, відповідно до Наказу Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами», управління ризиками – це дії, не передбачені правилами, якими слід керуватися у визначеній несприятливій ситуації, усвідомлено розпочаті з метою запобігання або зменшення шкоди людям, судну або вантажу, яка може бути заподіяна їм, якщо в умовах конкретної небезпеки немає можливості діяти у відповідності з установленними правилами [5]. У світовій та національній практиці використовують чотири типи способів реагування на ризики – зменшення впливу ризику, розподілення ризику, прийняття ризиків та їх уникнення.

Інструменти впливу на транспортні ризики, згідно з методами реагування на ризик, відображені на рис. 5.

У страховій діяльності також існує термін «аверсія ризику» (англ. – *averse of risk*) – це негативне ставлення до ризику, аж до невизнання його зна-

ВПЛИВ, грн	10–100 млн	а					
	5–10 млн	б					
	1–5 млн	в	Ризики 1 / 5				
	500 тис. – 1 млн	г	Ризик 6		Ризики 3 / 7		
	100–500 тис.	д		Ризик 4	Ризик 2		
Мапа ризиків транспортного підприємства ТОВ «Зразкова логістична компанія»			д	г	в	б	а
			1–10%	11–20%	21–40%	41–60%	61–100%
			ВІРОГІДНІСТЬ				

Ризики з незначними наслідками
 Помірні ризики
 Ризики зі значними наслідками

Рис. 4. Матриця градації ризиків транспортних підприємств

Джерело: авторська розробка.



Рис. 5. Основні типи та інструменти управління ризиками

Джерело: доповнено авторами.

чення та ролі. Аверсія ризику виявляється також як протидія ризикованій діяльності [8]. Однак в управлінні іншими ризиками, окрім страхових, аверсія не використовується.

На рис. 5 наведено лише окремі приклади. У фактичній діяльності, залежно від умов, ризики можуть бути найрізноманітніші.

На прикладі вже оцінених ризиків зазначимо спосіб управління кожним.

Список ризиків (оцінені). Опис реагування на ризик:

Ризик 3. Доставка товару не тієї якості: спосіб реагування – уникнення. Включення інциденту до плану безперервної діяльності (елемент управління ризиками) – розробка плану дій у разі настання. Проведення навчання персоналу та керівництва. Посилення контролю за якістю з боку інспекторів та залучених співробітників. Вимога додаткових документів

з якості у виробника при завантаженні транспорту, гарантій тощо.

Ризик 7. Доставка вантажу з додатковими витратами: спосіб реагування – уникнення. Ризик може виникати внаслідок неврахованих факторів при нових маршрутах (не відремонтовані дороги), затримки внаслідок ДТП чи невірному розрахунку часу, заміни водія на маршрут, залучення субперевізників тощо. Уникнути ризику можна за допомогою чіткого планування, наявності резервів, чіткого прописування всіх випадків у договорі (можна домовитись із замовником про пом'якшення наслідків у разі непередбачених випадків при доставці).

Обов'язковим при будь-яких процесах по передбаченню ризиків є інформування персоналу та його навчання в разі потреби, адже збереження життя та здоров'я людей – першочергова умова діяльності підприємств.

ВИСНОВКИ

Сучасний стан транспортної галузі України не можна назвати задовільним. Однак на державному рівні здійснюються заходи зі стабілізації та підтримки транспортного сектора. Зокрема, про це свідчить розроблена у 2017 р. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 р. Стратегія спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі, вдосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державним і приватним сектором, органами державної влади й органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики [6]. Наведені принципи забезпечать міцну основу сталого розвитку транспортної галузі та створення вільного й конкурентного ринку транспортних послуг.

Транспортні підприємства, своєю чергою, повинні впроваджувати ефективну систему управління ризиками. Наведені теоретичні засади у статті та приклади можуть служити базою для розробки плану діяльності в умовах невизначеності.

Аналіз базових семи правил логістики дає змогу транспортним підприємствам ефективно впроваджувати управління ризиками та СВК у цілому. Отже, маючи розуміння складових елементів ризику та мінімальні вимоги до моделі, можливе створення дієвого плану безперервної діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. The Global Competitiveness Report 2017–2018 / World Economic Forum. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
2. Основні положення міжнародної професійної практики внутрішнього аудиту. Практичні рекомендації. Київ : Ін-

ститут внутрішніх аудиторів, 2017. 154 с. URL: https://www.iiia.org.ua/?page_id=189

3. Банько В. Г. Логістика : навч. посібник. Київ : Вид-во КНТ, 2007. 330 с.

4. Михайловська І. М. Формування стратегії страхування транспортних ризиків. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 11. С. 442–448.

5. Наказ Мінтрансв'язку України «Про затвердження Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами» від 29.05.2006 р. № 516. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-06>

6. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : схвалено Розпорядженням КМУ від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>

7. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки : наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук О. І. Никифорова. Київ, 2018. 200 с.

8. Словник страхових термінів / СК Мегapolis. [Електронний ресурс] URL: <https://mega-polis.biz/main/ce-cikavo/dictionary/>

9. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах : навч. посіб. Харків, 2017. 114 с.

10. Транспортна інфраструктура: світло у кінці тунелю (дані досліджень Київського міжнародного економічного форуму). 2019. URL: <http://forumkyiv.org/uk/analytics/transportna-infrastruktura-svitlo-u-kinci-tunelyu>

REFERENCES

Banko, V. H. *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Vyd-vo KNT, 2007. [Legal Act of Ukraine] (2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-06>

[Legal Act of Ukraine] (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>

Mykhailovska, I. M. "Formuvannia stratehii strakhuvannia transportnykh ryzykiv" [Formation of transport risk insurance strategy]. *Naukovi zapysky. Seriya «Ekonomika»*, vol. 11 (2009): 442–448.

"Osnovni polozhennia mizhnarodnoi profesiinoi praktyky vnutrishnyoho audytu. Praktychni rekomendatsii" [Basic provisions of international professional practice of internal audit. Practical recommendations]. Kyiv : Instytut vnutrishnykh audytoriv, 2017. https://www.iiia.org.ua/?page_id=189

Rozvytok transportu z metoiu vidnovlennia i zrostantia ukraïnskoi ekonomiky : naukova dopovid [Transport Development for the Recovery and Growth of the Ukrainian Economy: A Scientific Report]. Kyiv, 2018.

"Slovyk strakhovykh terminiv" [Glossary of insurance terms]. SK Mehapolis. <https://mega-polis.biz/main/ce-cikavo/dictionary/>

"The Global Competitiveness Report 2017–2018". World Economic Forum. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

"Transportna infrastruktura: svitlo u kintsi tuneliu (dani doslidzhen Kyivskoho mizhnarodnoho ekonomichnoho forumu). 2019" [Transport Infrastructure: Light at the End of the Tunnel (Research from the Kiev International Economic Forum). 2019]. <http://forumkyiv.org/uk/analytics/transportna-infrastruktura-svitlo-u-kinci-tunelyu>

Tkachenko, I. O. *Ryzyky u transportnykh protsesakh* [Risks in transport processes]. Kharkiv, 2017.