

Державний університет інфраструктури та технологій  
Міністерство освіти і науки України  
Державний університет інфраструктури та технологій  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця на  
правах рукопису

**ТАРАШЕВСЬКИЙ МАКСИМ МИХАЙЛОВИЧ**

УДК 656.07:005.334(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ**  
**РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_М.М. Тарашевський

Науковий керівник: **Боняр Світлана Михайлівна,**  
доктор економічних наук, професор

Київ-2021

## АНОТАЦІЯ

**Тарашевський М.М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет інфраструктури та технологій, МОН України, Київ, 2021.

Дисертаційна робота присвячена розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств. Поглиблено теоретичний базис визначення сутності, властивостей, класифікації ризиків, підходів до їх оцінювання та побудови механізму управління.

Поглиблення категоріального апарату дозволило визначити сутність ризику як багатогранної категорії, що виражається через ймовірність настання певних подій, наслідків, результатів під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що виступають джерелами ризиків, зокрема, через недоліки системи внутрішнього контролю підприємства, які спричиняють втрати, збитки та інші форми впливу на можливості досягнення поставлених цілей, вимагають комплексного підходу до виявлення й оцінювання на основі поєднання кількісних і якісних показників.

Охарактеризовано властивості ризиків діяльності підприємств, які розкривають їхню сутність та особливості прояву: невід’ємність, ймовірність, спрямованість дії, динамічність, залежність від факторів (джерел ризику), вираженість через наслідки, агрегованість, часову та вартісну оцінку, релевантність, суб’єктивність, інтегрованість, синергічність, ефективність. Для транспортних підприємств властивості ризиків доповнено залежністю від виду перевезень, інфраструктури і рухомого складу, природних та екологічних

факторів, критичного обмеження та недопущення. Виокремлення зазначених властивостей дозволяє більш комплексно підійти до формування механізму управління ризиками, вибору методів оцінки і реагування.

Існуючу класифікацію ризиків систематизовано і доповнено новими ознаками: за рівнем ідентифікації, процесами контролю, лініями захисту, напрямками комплексної оцінки, з метою стратегічного управління. Розвинуто такі ознаки класифікації ризиків, як: залежність від об'єкта, форма прояву, спрямованість впливу і наслідків прийнятих рішень, тип реакції. За специфікою діяльності транспортних підприємств виокремлено ризики інфраструктури, персоналу, комунікації, ризики погодних умов та кліматичних змін, транспортні ризики. У свою чергу доповнено транспортні ризики (ризиками дорожньо-транспортних пригод, втрати транспортного засобу, ризиками транспортних послуг і виду транспорту, транспортної логістики), при цьому запропоновано виділяти ризики транспортної логістики (шість правил логістики доповнено ризиками системи внутрішнього контролю транспортних процесів), що дозволяє сформуванню найбільш повний каталог ризиків для їх виявлення, оцінювання, моніторингу, вибору заходів впливу, складання звітності про ефективність прийнятих рішень.

Спираючись на положення міжнародних стандартів та практику успішних компаній визначено взаємодію функцій управління ризиками з внутрішнім контролем, управлінням процесами та управлінням безперервністю діяльності підприємства. Центром взаємозв'язку виступає система внутрішнього контролю, яка перевіряє і надає гарантії того, що управління ризиками здійснюється ефективно.

Удосконалено концептуальну модель трансформації системи внутрішнього контролю на основі трьох ліній захисту, що на відміну від відомих, визначає місце управління ризиками і внутрішнього контролю між другою лінією створення і функціонування та третьою лінією тестування і координації системи внутрішнього контролю, та орієнтується на: побудову організаційної структури за ролями, а не позиціями; встановлення пріоритетом додану вартість, а не

процеси чи задачі; уникнення конфлікту інтересів у побудові організаційної структури та присвоєнні ролей, що в підсумку дозволить більш ефективно управляти ризиками і досягати визначених цілей, зокрема у вигляді приросту операційного прибутку, своєчасно захищати транспортні підприємства від ризиків.

Управління ризиками виступає важливим елементом всіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Запропоновано авторське визначення поняття управління ризиками як процесу, інтегрованого в системи внутрішнього контролю та корпоративного управління, який спрямований на циклічне та стале проходження послідовних етапів: ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків, вибору і впровадження заходів реагування на ризики, моніторингу і контролю, відповідно до місії та стратегії бізнесу, що має забезпечити сталий розвиток й розумні гарантії виконання поставлених цілей.

Охарактеризовано сучасний стан, тенденції розвитку та результати діяльності транспортних підприємств, вплив на них основних ризикоутворюючих чинників. На основі аналізу макропоказників встановлено, що кількість транспортних підприємств, які працюють в Україні, демонструє нестабільну динаміку протягом 2015-2019 рр., скорочуються обсяги вантажних перевезень та вантажообіг за всіма видами транспорту і ключовими родами вантажів. Помітно зменшились обсяги перевезення пасажирів та пасажирообіг за 2005-2019 рр. Зростання обсягу доходів за цей період є номінальним, що пов'язано з високим рівнем інфляції, кризовими явищами в економіці, скороченням обсягів виробництва. Поряд з цим зростає собівартість транспортних послуг, сукупні витрати транспортних підприємств значно переважають доходи, тому спостерігається збитковість діяльності.

Транспортні підприємства повинні враховувати потенційні ризики як невід'ємний фактор їхньої діяльності. Стримують і обмежують розвиток транспорту в Україні та у світі кризові явища в економіці, політичні й військові фактори і ризики. Зокрема, серед актуальних ризиків – наслідки, які виникли для бізнесу в умовах пандемії, їх вплив на електронну комерцію, транспортну й

складську логістику. Рівень завантаженості виробничих потужностей та купівельна спроможність, безробіття, протекціоністська політика країн, домовленості й недобросовісна конкуренція, навіть екологічні фактори та катаклізми – все це негативно впливає на транспортні підприємства.

Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ризиків транспортних підприємств та запропоновано методичний підхід до формування матриці ризиків транспортних підприємств, яка, на відміну від відомих, враховує специфічні для транспортних компаній показники, фактори, доповнені правила логістики, інструменти управління та забезпечує локальний підхід до аналізу й контролю ризиків для прийняття найбільш ефективних рішень.

Встановлено, що у більшості наукових публікацій зазначається, що механізм управління ризиками включає сукупність елементів для оцінки і моніторингу ризиків в процесі досягнення стратегічних цілей компанії. Відповідно виокремлено такі принципи управління ризиками: системності, інтегрованості, гнучкості, динамічності, інформаційного забезпечення, безперервності, ефективності.

Запропоновано новий підхід до виявлення і оцінювання ризиків на основі тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків – ВЗОР, яка на відміну від вже відомих, дозволяє поєднувати ланки зовнішнього і внутрішнього контролю, є автономною автоматизованою програмою, придатною для застосування всіма учасниками контролю – внутрішніми, незалежними аудиторами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Система тестування ВЗОР дозволяє оцінювати поточний стан системи внутрішнього контролю та виявляти слабкі, вразливі до ризиків місця й визначати заходи їх подолання, усунення.

Система ВЗОР побудована для виявлення та оцінювання ризиків транспортних підприємств за показниками стратегії, операційної, комерційної і фінансової ефективності, безпеки та контролю, що є адаптованими під потреби транспортної логістики, і на відміну від відомих підходів, дозволяють швидко, системно, кількісно і якісно оцінювати ризики, виявляти їхні джерела, містить

перелік рекомендацій для управління кожним ризиком.

Перелік ризиків, які тестує і виявляє система тестування ВЗОР, узагальнено у вигляді каталогу ризиків транспортних підприємств, який містить, на відміну від існуючих, повну характеристику ризиків, згрупованих за відповідними модулями: стратегія, комерційна, фінансова та операційна ефективність, безпека і контроль, з присвоєними кодами, описом та прикладами для кожної категорії ризиків інтегровано до етапів виявлення, оцінки та вибору заходів реакції на ризики, що є невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму управління ризиками. Каталог також дозволяє встановити відповідальних осіб за кожною категорією ризиків і проводити моніторинг ефективності прийнятих рішень щодо них. Інструмент експрес-оцінки системи ВЗОР дозволяє досить швидко оцінити стан системи внутрішнього контролю в управлінні ризиками, виявити основні недоліки, фактори, причини і наслідки, які з цим пов'язані, надавати рекомендації розгорнуто по кожному модулю тестування.

Для транспортних підприємств методи управління ризиками доповнені інструментами оцінки ризиків під час перевірки бізнес-партнерів, визначеними ключовими показниками діяльності, логістичною моделлю управління ризиками на транспорті. В результаті доповнення шести правил логістики правилом формування ефективної системи внутрішнього контролю транспортних процесів, сформовано модуль управління ризиками транспортної логістики, що характеризує ризики та ризикоутворюючі елементи за правилами: система внутрішнього контролю, вантаж, якість, кількість, час, місце, витрати, та пропонує для кожного з них відповідні заходи реагування й попередження. Розроблено відповідну матрицю прийняття рішень, як допоміжний інструмент в управлінні ризиками, який являє собою список причин, сукупність крос-функціональних факторів та ризик-результат. Її перевагою є можливість локального використання, наприклад, для оцінки партнера чи операції, на всіх етапах управління ризиками, при визначенні ризик-апетиту, під час вибору заходів реагування, аналізу їх ефективності та звітуванні.

Обґрунтовано необхідність розподіляти типи політик управління ризиками залежно від визначеного ризик-апетиту, прийнятого менеджментом компанії. При цьому оцінюючи ризики, система внутрішнього контролю має визначати прийнятність або доцільність ризик-апетиту та рівень наявних ризиків, що також може бути реалізовано за допомогою тестування системи ВЗОР і аналізу її параметрів. Визначено, що стратегія управління ризиками повинна бути інтегрована в корпоративну стратегію транспортного підприємства. Елементи формування та аналіз ефективності виконання прийнятої стратегії також оцінюються у відповідному модулі системи ВЗОР.

У результаті впровадження організаційно-економічного механізму управління ризиками та реалізації запропонованих інструментів і заходів реагування, на досліджуваних транспортних підприємствах встановлено, що загальна ефективність ВЗОР зросла з 56,0% до 71,2% на ТОВ «Зразкова логістична компанія», з 51,2% до 63,8% на ТОВ «Транс енд кер» та з 54,6% до 68,4% на ТОВ «Експрес ін», крім того, покращились показники діяльності і надійності СВК. Проведені розрахунки засвідчили, що практична реалізація запропонованого організаційно-економічного механізму управління ризиками дозволяє заощадити витрати на штрафи через своєчасно виявлені та усунені інциденти, покращити використання і збереження ресурсів, наявних потужностей, підвищити показники продуктивності та ефективності функціонування транспортних підприємств, зменшити негативний вплив ризикоутворюючих чинників, покращити систему внутрішнього контролю та показники ВЗОР, що в підсумку сприятиме сталому економічному розвитку транспортних підприємств і підвищенню якості транспортних послуг.

Отримані результати впроваджено в практичну діяльність транспортних підприємств та у навчальний процес.

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, організаційно-економічний механізм, транспортне підприємство, внутрішній захист організації від ризиків, каталог ризиків, ризик-апетит, система внутрішнього контролю.

## ABSTRACT

**Tarashevskiy M.M. Organizational and economic mechanism of risk management of transport enterprises.** – Qualified research as the manuscript copyright.

Thesis for candidate's degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activities). – State University of Infrastructure and Technologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kiev, 2021.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation of organizational and economic mechanism of risk management of transport enterprises. The theoretical basis for determining the nature, properties, classification of risks, approaches to their assessment and construction of the management mechanism is deepened.

The categorical apparatus was deepened which allowed to define the essence of risk as a multifaceted category, which is expressed by the probability of certain events, consequences, results under the influence of external and internal factors that are sources of risk, in particular, due to shortcomings of the internal control system. Forms of influence on the possibility of achieving the goals, require a comprehensive approach to detection and evaluation based on a combination of quantitative and qualitative indicators.

The risks properties of enterprises was revealed, which are revealing their essence and features of manifestation: inalienability, probability, action direction, dynamism, dependence on factors (risk sources), severity due to consequences, aggregation, time and cost assessment, relevance, subjectivity, integration, synergy and efficiency. For transport companies, the risks properties are supplemented by dependence on the type of transportation, infrastructure and rolling stock, natural and environmental factors, critical restriction and prevention. The separation of these

properties allows a more comprehensive approach to the formation of a risk management mechanism, the choice of assessment and response methods.

The existing classification of the risks is systematized and supplemented with new features: the level of identification, control processes, lines of protection, areas of comprehensive assessment, with the aim of strategic management. The following signs of risk classification have been developed: dependence on the object, form of manifestation, direction of influence and consequences of the decisions made, type of reaction. According to the specifics of transport enterprises, the risks of infrastructure, the staff, communications, risks of weather conditions and climate change, transport risks are distinguished. In turn, the transport risks are supplemented (risks of traffic accidents, vehicle loss, risks of transport services and mode of transport, transport logistics), under these it was proposed to identify the risks of transport logistics (the six logistics rules are supplemented by risks of internal control of the transport processes) which allows to form the most complete risks catalog for their identification, assessment, monitoring, selection of measures of influence, creation of the reporting on efficiency of the accepted decisions.

Relying on the provisions of the international standards and the practice of successful companies, the interaction between risk management functions with internal control, process management and business continuity management is determined. The core of the relationship it is an internal control system that verifies and ensures that risk management is effective.

The conceptual model of transformation of the internal control system based on three lines of defence was improved, which in contrast to the known, defines the place of risk management and internal control between the second line of creation and operation and the third line of testing and coordination of internal control system, and focuses on roles, not on positions; prioritizing added value over the processes or tasks; avoiding conflicts of interest in building an organizational structure and assigning roles, which will ultimately allow more effective risk management and achieve certain goals, in particular in the form of increased operating profits, timely protection of the transport companies from the risks.

The risk management is an important element of all processes occurring in the enterprise. The author's definition of risk management as a process integrated into the internal control and corporate governance systems is proposed, which is aimed at cyclical and sustainable sequential stages: risk identification, analysis and assessment, selection and implementation of risk response, monitoring and control, according to the mission and business strategies that should ensure sustainable development and reasonable guarantees of achievement of the set goals.

The current state of the development trends and results of transport enterprises, the impact of the main risk factors on them are described. Based on the analysis of macro indicators, it is established that the number of transport companies operating in Ukraine shows unstable dynamics during 2015-2019, reducing the volume of freight traffic and freight turnover for all modes of transport and key types of cargo. The volumes of passenger transportation and passenger turnover decreased significantly in 2005-2019. The growth of revenues during this period is nominal, due to high inflation, economic crisis, and reduced production volumes. Along with this the cost of transport services is growing the total costs of transport enterprises far outweigh the revenues, so there is an unprofitable activity.

The transport companies have to consider potential risks as an integral part of their activities. The crisis phenomena in the economy, political and military factors and risks restrain and limit the development of transport in Ukraine and in the world. In particular, among the current risks – the consequences for business in a pandemic, their impact on e-commerce, transport and warehousing logistics. Capacity utilization and purchasing power, unemployment, protectionist policies, agreements and unfair competition, even environmental factors and cataclysms all above mentioned have a negative impact on transport companies.

The methodical approaches to risk assessment of transport enterprises are analyzed and a methodical approach to the formation of risk matrix of transport enterprises is proposed, which, in contrast to the known ones, takes into account transport-specific indicators, factors, supplemented logistics rules, management tools

and provides a local approach to the risk analysis and control in order to make the most effective decisions.

Accordingly, the following principles of risk management are highlighted: system, integration, flexibility, dynamism, information support, continuity, efficiency.

It was proposed a new approach of the risk identification and assessment based on testing the organization's internal risk protection system named VZOR, which unlike the already known ones, allows combining external and internal control, is an autonomous automated program suitable for use by all participants - internal, independent auditors, government agencies and other stakeholders. The VZOR testing system allows to assess the current state of the internal control system and to identify weak and vulnerable to risks areas and to determine measures to overcome them.

The VZOR system is designed to identify and assess the risks of transport companies in terms of strategy, operational efficiency, commercial and financial efficiency, safety and control, which are adapted to the needs of transport logistics and in contrast to known approaches, allow rapid, systematic, quantitative and qualitative risk assessment, identify their sources, contains a list of recommendations for managing each risk.

The list of risks tested and identified by the VZOR testing system is summarized in the form of the risks catalog of transport enterprises, which contains, in contrast to the existing ones, a full description of risks grouped by relevant modules: strategy, commercial, financial and operational efficiency, safety and control. assigned codes, descriptions and examples for each risk category are integrated into the stages of identification, assessment and selection of risk response measures, which is an integral part of the organizational and economic mechanism of risk management. The catalog also allows you to identify those responsible for each category of risks and monitor the effectiveness of decisions made about them. The tool of rapid assessment of the VZOR system allows to quickly assess the state of the internal control system in risk management, identify the main shortcomings, factors, causes and consequences associated with it, provide recommendations detailed for each test module.

For the transport companies, the risk management methods are supplemented by risk assessment tools during the inspection of business partners, identified key performance indicators, logistics model of risk management in transport. As a result of supplementing the six rules of logistics with the rule of forming an effective system of internal control of transport processes, formed a module of risk management of transport logistics, which characterizes risks and risk-generating elements according to the rules: internal control system, cargo, quality, quantity, time, place, costs. appropriate response and prevention measures for each of them. An appropriate decision-making matrix has been developed as an auxiliary tool in risk management, which is a list of causes, a set of cross-functional factors and risk-outcome. Its advantage is the possibility of local use, for example, to assess a partner or operation, at all stages of risk management, in determining risk appetite, in the selection of response measures, analysis of their effectiveness and reporting.

The need to distribute the types of risk management policies depending on the identified risk appetite adopted by the company's management was substantiated. In assessing the risks the internal control system should determine the acceptability or feasibility of risk appetite and the level of available risks which can also be realized by testing the system of VZOR and analysis of its parameters. It is determined that the risk management strategy should be integrated into the corporate strategy of the transport company. The elements of formation and analysis of the effectiveness of the adopted strategy are also assessed in the relevant module of the VZOR system.

As a result of the introduction of organizational and economic mechanism of risk management and implementation of the proposed tools and response measures, the studied transport companies found that the overall efficiency of VZOR increased from 56.0% to 71.2% at LLC Exemplary Logistics Company, from 51.2 % to 63.8% for Trans & Car LLC and from 54.6% to 68.4% for Express Inc. LLC, in addition, the performance and reliability of ICS improved. The calculations showed that the practical implementation of the proposed organizational and economic risk management mechanism saves the cost of fines due to timely identified and eliminated incidents, improve the use and conservation of resources, available capacity, increase

productivity and efficiency of transport enterprises, reduce the negative impact of risk factors. to improve the system of internal control and performance indicators, which will ultimately contribute to the sustainable economic development of transport enterprises and improve the quality of transport services.

The obtained results are implemented in the practical activities of transport enterprises and in the educational process.

**Keywords:** risk, risk management, organizational and economic mechanism, transport enterprise, internal protection of the organization against risks, risk catalog, risk appetite, internal control system.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних:*

1. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємства України. *Бізнес-інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2020. № 8. С. 125-133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>. [*Фахове видання України (категорія «Б»), Index Copernicus, Research Papers in Economics, GetInfo, BASE*]. (1,03 друк.арк.).

2. Тарашевський М. М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2020. № 2 (224). С. 124-140. [*Фахове видання України, EBSCOhost, EcoLit, Index Copernicus, Erih Plus*]. (0,90 друк.арк.).

3. Тарашевський М. М. Ключові показники діяльності транспортних підприємств як складова ефективної системи внутрішнього контролю. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.*, 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.177. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7464>. [*Фахове видання України (категорія «Б»)*]. (1,30 друк.арк.).

4. Тарашевський М. М., Боняр С. М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес-інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2019. № 9. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-185-192>. [*Фахове видання України, Index Copernicus, Research Papers in Economics, GetInfo, BASE*]. (0,79 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано систему ідентифікації ризиків транспортних підприємств і ризикоутворюючих елементів, матрицю ризиків та інструменти управління ними*. (0,65 друк.арк.).

5. Тарашевський М. М. Концептуальні підходи до оцінки бізнес-партнерів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Економіка і управління». Випуск 41 (1). Київ: Держ. ун-т

інфраструктури та технологій, 2018. С. 216-226. [*Фахове видання України*]. (0,76 друк.арк.).

6. Тарашевський М. М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків організації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Наук. журн. Полтав. держ. аграр. акад. Харків, ПП «Технолог. Центр», 2018. № 3/4(41). С. 34-40. DOI: 10.15587/2312-8372.2018.135482. [*Фахове видання України, Index Copernicus, BASE, EBSCO, ResearchBib, WorldCat*]. (0,94 друк.арк.).

7. Тарашевський М. М., Бабина О. Є. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. Київ: ТОВ «Редакція журналу «Економіка та держава», липень 2017. № 7. С. 14-17. [*Фахове видання України, Index Copernicus, SIS, Google Scholar*]. (0,51 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано модель управління ризиками на основі матриці прийняття рішень*. (0,42 друк.арк.).

*Статті в інших наукових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз даних:*

8. Тарашевський М. М. Система внутрішнього контролю: сутність, складові, еволюція. *Водний транспорт: зб. наук. пр. Київської держ. акад. водн. трансп. імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*. Київ: Видавн. центр Київської держ. акад. водн. трансп. імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2016. № 2 (25). С. 181-187. [IndexCopernicus]. (0,48 друк.арк.).

*Статті у наукових виданнях, опублікованих в Європейському Союзі:*

9. Тарашевський М. М. Концептуальні засади управління безперервною діяльністю в системі запобігання ризикам транспортних підприємств. *Sciences of Europe, Economic Sciences, Praha, Czech Republic, 2019, Vol. 3, No. 40 (29.06.2019)*. P. 20-27. (0,71 друк.арк.).

*Опубліковані праці апробаційного характеру:*

10. Тарашевський М. М. Аналіз тенденцій і ризиків діяльності транспортних підприємств в Україні. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Toronto, Canada, August 21th,*

2020). Toronto, Canada: European Scientific Platform, 2020, Vol. 1, P. 24-26. DOI: <https://doi.org/10.36074/21.08.2020.v1.09> (0,18 друк.арк.).

11. Тарашевський М. М., Боняр С. М. Концепція трьох ліній захисту в системі внутрішнього контролю підприємства. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 02 серпня 2019 р.). Полтава, 2019. С. 28-31. (0,23 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено схему трьох ліній захисту в системі внутрішнього контролю підприємства* (0,17 друк.арк.).

12. Тарашевський М. М. Концепція безперервного бізнесу як новий етап в еволюції ризик-менеджменту. III International Scientific Conference Economy and Society: *The Modern Foundation for Human Development* : Conference Proceedings (Leipzig, Germany, April 26th, 2019). Leipzig, Germany: Baltija Publishing, 2019. P. 80-82. ISBN 978-9934-571-90-9. (0,21 друк.арк.).

13. Тарашевський М. М. Оцінка потенційних бізнес-партнерів як складова системи внутрішнього контролю. *Перспективи створення сильної економіки для сучасної України*: Зб. тез міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 01 грудня 2015 р.). Тернопіль, 2015. С. 72-77. (0,23 друк.арк.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	19
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	28
1.1 Сутність ризиків в діяльності транспортних підприємств та їх структуризація.....	28
1.2 Взаємозв'язок економічних категорій щодо управління ризиками.....	50
1.3 Системи та способи управління ризиками транспортних підприємств.....	60
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	73
<b>РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	75
2.1 Характеристика галузі та тенденції розвитку транспортних підприємств.....	75
2.2 Оцінка ризикоутворюючих чинників в діяльності транспортних підприємств.....	103
2.3 Методичні підходи до оцінювання ризиків транспортних підприємств.....	125
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	149
<b>РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	151
3.1 Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму управління ризиками.....	151
3.2 Комплексна система оцінювання ризиків транспортного підприємства.....	163
3.3 Інструментарій управління ризиками транспортних підприємств та ефективність його реалізації.....	180

	18
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	201
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	204
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	208
<b>ДОДАТКИ.....</b>	236

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне ділове середовище змінюється значними темпами, воно стає більш складним та інтегрованим, інформаційним, технологічним, що призводить до виникнення нових і посилення існуючих ризиків. Це вимагає гнучкості та пристосованості в системі управління ризиками, пошуку нових підходів до побудови ефективних й більш адаптованих до сучасних потреб і викликів механізмів управління. Незалежні регулятори, державні органи, внутрішні і зовнішні аудитори, управлінський персонал потребують ефективного інструменту перевірки та підтвердження надійності системи внутрішнього контролю й оцінки стану управління ризиками підприємства. Вони вимагають впевненості в тому, що управління ризиками відбувається надійно, а зусилля менеджерів є достатніми для подолання загроз з боку конкурентів, зростаючого впливу інформаційних технологій, ринкових тенденцій, змін законодавства, договірних правил, економічної нестабільності та політичної невизначеності, використання людських ресурсів, кліматичних змін й екологічних проблем. Управління ризиками є невід'ємним елементом сучасного менеджменту підприємства, орієнтованого на забезпечення більшої доданої вартості та досягнення цілей.

Проблемам управління ризиками підприємств присвятили свої праці відомі зарубіжні науковці, такі як: Т.Л. Бартон, В. Зомбарт, Р.С. Каплан, Дж.М. Кейнс, Г.Б. Клейнер, А. Кореллі, О.В. Кришкін, А. Кульман, Ф.Х. Найт, Д. Рікардо, А. Сміт, К.М. Шваб, Й. Шумпетер, а також вітчизняні автори: І.О. Бланк, В.В. Вітлінський, Л.Й. Гнилянська, І.О. Горго, О.Б. Данченко, М.В. Данчук, Ю.В. Калюжна, І.В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик, І.А. Курак, Я.Ф. Локтіонова, Л.В. Мартинова, О.В. Нижник, С.М. Семенова, О.А. Тарасов, К.І. Тарасова, М.М. Тимошик, Ю.В. Тюленева, Г.М. Черепня, В.А. Шалений, Р.С. Яресько та інші. Особливості функціонування транспортних підприємств висвітлені в наукових працях вчених: К.А. Андрющенко, Н.І. Богомолової, О.О. Карпенко,

В.Г. Коби, М.В. Ковбатюк, О.О. Кравченко, С.М. Шуляренко, В.П. Яновської, та інших. Зокрема, ризики на транспорті досліджували: О.Є. Бабина, О.О. Бакуліч, С.М. Боняр, В.І. Зюзюн, П.В. Лапін, О.В. Любченко, І.М. Ненно, Ю.С. Ремига, Т.В. Семенютіна, І.О. Ткаченко та інші, у роботах яких розглянуто різні аспекти управління ризиками транспортних підприємств. Незважаючи на існування значної кількості теоретичних та практичних напрацювань у сфері управління ризиками, залишається потреба в подальших поглиблених дослідженнях системи внутрішнього контролю як ефективного внутрішнього механізму запобігання ризикам на транспортних підприємствах, враховуючи специфіку їхньої діяльності та зміни у підходах до розуміння, оцінювання і управління ризиками. Наукова та практична значущість проблем управління ризиками транспортних підприємств у сучасних умовах господарювання зумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація має безпосередній зв'язок із Законом України «Про транспорт» від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР із змінами та доповненнями; ДСТУ ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови»; FERMA 2002 «Управління ризиками»; COSO ERM 2018 «Управління ризиками підприємства. Застосування управління ризиками до екологічних, соціальних та управлінських ризиків»; AS/NZS 4360:2004 «Настанови з управління ризиками»; Міжнародними стандартами професійної практики внутрішнього аудиту, затвердженими Інститутом внутрішніх аудиторів, видання 2017 р.

Дисертаційне дослідження проводилося згідно з планами науково-дослідних робіт Державного університету інфраструктури та технологій Міністерства освіти і науки України. Результати дисертації відображені у науково-дослідній роботі на тему «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації» (2019-2022 рр., номер державної реєстрації № 0118U100624), особистий внесок автора полягає у розробці підходів до оцінювання ризиків при укладанні угод з іноземними контрагентами, обґрунтуванні механізму управління ризиками транспортних

підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств як частини системи внутрішнього контролю на основі вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання дослідження:

- визначити сутність ризиків в діяльності транспортних підприємств та їх структуру в сучасній теорії управління ризиками;
- проаналізувати взаємозв'язок економічних категорій щодо управління ризиками;
- узагальнити системи та способи управління ризиками транспортних підприємств;
- оцінити стан та тенденції розвитку транспортних підприємств у сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати ризикоутворюючі чинники в діяльності транспортних підприємств;
- визначити методичні підходи до оцінювання ризиків транспортних підприємств;
- розкрити сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств;
- сформувати комплексну систему оцінювання ризиків транспортних підприємств;
- удосконалити інструментарій управління ризиками транспортних підприємств для його ефективного впровадження.

*Об'єктом дослідження* є процес управління ризиками транспортних підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення організаційно-економічного механізму управління ризиками

транспортних підприємств для підвищення ефективності їхньої діяльності.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дисертаційної роботи та вирішення поставлених завдань було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: *абстрагування, морфологічного аналізу і логічного узагальнення* – для теоретичного обґрунтування категоріального апарату управління ризиками підприємства; *аналізу, синтезу, групування і систематизації* – для доповнення та узагальнення класифікації ризиків підприємства, визначення їхніх властивостей; *абстрактно-логічного підходу, методів індукції та дедукції* – для теоретичного обґрунтування і побудови організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств; *ретроспективного і системного аналізу* – для визначення ризикоутворюючих чинників в діяльності транспортних підприємств; *порівняльного аналізу, формалізації, систематизації* – для критичного порівняння принципів та способів управління ризиками транспортних підприємств; *економіко-статистичний, графічний і табличні методи* – для аналізу тенденцій розвитку й сучасного стану управління ризиками транспортних підприємств; *спостереження, анкетування, експертний метод та метод узагальнення* – для визначення найбільших ризиків діяльності транспортних підприємств та формування показників ефективного інструменту тестування внутрішнього захисту організації від ризиків; *систематизації, групування і узагальнення* – для формування каталогу ризиків транспортних підприємств; *системно-структурного аналізу* – для обґрунтування моделі трансформації системи внутрішнього контролю і захисту транспортних підприємств від ризиків; *узагальнення, порівняння та факторного аналізу* – для вибору типу політики управління ризиками і відповідного рівня ризик-апетиту; *методи узагальнення, формалізації, конкретизації, евристичний підхід* – при формуванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є нормативно-правові акти, що регламентують основні вимоги до ведення господарської діяльності транспортними підприємствами, зокрема, перевезення небезпечних вантажів,

додержання правил пожежної та інформаційної безпеки, міжнародні стандарти управління ризиками і побудови внутрішнього контролю та аудиту, статистична інформація Державної служби статистики України, офіційні матеріали Міністерства інфраструктури України, огляди та наукові публікації міжнародних авторитетних видань, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, дані фінансової та внутрішньої звітності транспортних підприємств, результати експертних оцінок, особистих досліджень і спостережень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних, науково-методичних та методико-прикладних основ формування організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств у сучасних умовах господарювання, що забезпечило одержання таких основних наукових положень:

***уперше:***

– науково обґрунтовано та розроблено інструмент тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків (ВЗОР) для виявлення та оцінювання ризиків за показниками стратегії, операційної, комерційної і фінансової ефективності, безпеки та контролю, адаптований під потреби транспортних підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє всебічно кількісно і якісно оцінювати ризики, виявляти слабкі місця, обирати рекомендації по управлінню кожним з ризиків та вирішує практичне завдання формування універсального підходу до комплексної оцінки надійності системи внутрішнього контролю і виявлення ризиків, пристосований до використання всіма суб'єктами контролю: внутрішніми, зовнішніми незалежними аудиторами та державними контролюючими органами;

***удосконалено:***

– методичний підхід до формування каталогу ризиків транспортних підприємств, що, на відміну від відомих, характеризується наступними ознаками: систематизованістю груп ризиків для комплексного оцінювання ВЗОР, інтегрованістю з етапами виявлення, оцінки та вибору заходів реагування на

ризиків, описом, кодифікацією, характеристикою та прикладами для кожної категорії ризиків, що є невід'ємним елементом організаційно-економічного механізму управління ризиками та дозволяє визначати ландшафт ризиків і приймати ефективні рішення;

– організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств, що включає мету, завдання, сукупність методів, принципів, заходів, засобів та інструментів управління ризиками, який, на відміну від існуючих, орієнтований на оцінювання надійності ВЗОР, визначення критичних систем, процесів і посад, реалізацію трьох ліній захисту від ризиків, побудований з урахуванням особливостей функціонування транспортних підприємств на основі використання інструменту комплексного тестування, що дозволяє забезпечити циклічний безперервний процес трансформації та удосконалення системи внутрішнього контролю (СВК);

– концептуальну модель трансформації СВК на основі трьох ліній захисту, що, на відміну від відомих, визначає місце управління ризиками і внутрішнього контролю між другою лінією створення й функціонування СВК та третьою лінією тестування і координації СВК, та орієнтується на: побудову організаційної структури за ролями, а не позиціями; встановлення пріоритетом додану вартість, а не процеси чи задачі; уникнення конфлікту інтересів у побудові організаційної структури та присвоєнні ролей, що дозволить більш ефективно управляти ризиками і досягати визначених цілей, своєчасно захищати транспортні підприємства від ризиків;

***дістали подальшого розвитку:***

– підхід до визначення поняття «управління ризиками» під яким, на відміну від відомих, слід розуміти процес, інтегрований в системи внутрішнього контролю та корпоративного управління, направлений на циклічне проходження послідовних етапів: ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, вибору і впровадження заходів реагування на ризики, моніторингу і контролю, дотримуючись місії й стратегії бізнесу, що має забезпечити сталий розвиток та розумні гарантії виконання поставлених цілей;

– теоретичний базис трактування сутності ризику як багатогранної категорії, що виражається через ймовірність настання певних подій, наслідків, результатів під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що виступають джерелами ризиків, зокрема, через недоліки системи внутрішнього контролю підприємства, які спричиняють втрати, збитки та інші форми впливу на можливість досягнення поставлених цілей, вимагають комплексного підходу до виявлення й оцінювання на основі поєднання кількісних і якісних показників;

– підходи до класифікації ризиків з урахуванням особливостей діяльності транспортних підприємств та запропонованої методики оцінювання ризиків, шляхом виділення нових ознак: за рівнем ідентифікації, процесами контролю, лініями захисту, напрямками комплексної оцінки та з метою стратегічного управління; та доповнення наявних ознак класифікації наступними видами ризиків: залежно від об'єкта, за формою прояву, спрямованістю впливу і наслідками прийнятих рішень, типом реакції, специфікою діяльності транспортних підприємств, де у свою чергу деталізовано транспортні ризики та ризики транспортної логістики. Це дозволило визначити взаємодію видів ризиків, ідентифікувати місце їх виникнення, джерела, фактори, можливі наслідки, комплексно аналізувати та оцінювати ризики, обирати найбільш ефективні заходи реагування для одержання запланованих результатів;

– методичний підхід до формування матриці ризиків транспортних підприємств, яка, на відміну від відомих, враховує специфічні для транспортних компаній показники, фактори, доповнені правила логістики, інструменти управління ризиками та забезпечує локальний підхід до аналізу й контролю ризиків для прийняття найбільш ефективних рішень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні основних положень, інструментів та рекомендацій щодо застосування організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств, який забезпечить вирішення важливого практичного завдання швидкого виявлення і оцінювання основних ризиків та вибору відповідних заходів реагування для досягнення запланованих цілей діяльності транспортних

підприємств, ефективного використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності. Результати дослідження у вигляді практичних рекомендацій та розробок автора, застосування яких дозволить транспортним підприємствам підвищити ефективність управління ризиками, зменшити час на прийняття рішень і уникнути збитків та втрат, використовуються в діяльності таких підприємств: ТОВ «Бізнес Груп Логістика» (акт впровадження № БГЛ/1611/20-1 від 16.11.2020 р.), ТОВ «Абордаж Логістикс» (акт впровадження № 10/2 від 10.12.2020 р.) та ДП «ФМ Ложістік Дніпро» (акт впровадження № 1 від 23.12.2020 р.). Основні результати дисертаційної роботи, які становлять наукову новизну, використовуються у навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій при підготовці фахівців з економіки і менеджменту (акт впровадження № 01/11-82 від 03.02.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові результати і практичні пропозиції, що містяться в роботі та виносяться на захист, одержано автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано тільки ті положення, які належать автору особисто. Обсяг особистого наукового внеску автора наведено у переліку опублікованих праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертації обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях, у тому числі за кордоном: «Paradigmatic view on the concept of world science (Прагматичний погляд на концепцію світової науки)» (м. Торонто, Канада, 2020 р.); «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права» (м. Полтава, 2019 р.); «The Modern Foundation for Human Development (Сучасні підвалини людського розвитку)» (м. Лейпциг, Німеччина, 2019 р.); «Перспективи створення сильної економіки для сучасної України» (м. Тернопіль, Україна, 2015 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження автором опубліковано 13 праць загальним обсягом 8,27 друк. арк., з них 10 одноосібних публікацій обсягом 7,98 друк. арк., у тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття

у науковому виданні Європейського Союзу, 1 стаття в інших виданнях, 4 праці апробаційного характеру в Україні, Німеччині та Канаді.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 298 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертації викладено на 207 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 37 рисунків, список використаних джерел налічує 242 найменування, що розміщено на 28 сторінках, 9 додатків – на 63 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1 Сутність ризиків в діяльності транспортних підприємств та їх структуризація

Транспортні підприємства функціонують під впливом різноманітних ризиків, які прямо чи опосередковано визначають управлінські рішення, спроможність досягати встановлені цілі та ефективність діяльності в цілому. Ризики виступають збірним поняттям, що включає в себе багато їх видів, властивостей та проявів. Відсутність єдиного бачення сутності поняття «ризик» у наукових і нормативних джерелах свідчить про трансформацію даного терміну й переосмислення його ролі в економіці та суспільстві.

Ризик як історична категорія виник на початку цивілізації, походження якого пов'язується з відчуттям страху, небезпеки, нещастя, знищення [6]. Походження слова «ризик» пов'язують з транспортом, а саме небезпекою проходження на човні скелястих берегів та ущелин, що згадується Гомером як небезпека лавіювання між скелями. Етимологія терміну походить з грецького «*ridsikon*», французького «*risdoe*» [11, с. 10] та латинського «*ridsicare*» або «*resecum*», що означає «небезпека», «скеля» [17]. Теоретичне дослідження природи економічних ризиків започатковане в працях А. Сміта [134] та Д. Рікардо [124], які стверджували, що прибуток містить в собі премію за ризик, а під ризиком розуміли ймовірні очікувані витрати, які можуть виникнути в результаті прийняття рішення. Одним з перших, хто розмежував поняття невизначеності та ризику, був Ф.Х. Найт [93], згідно з яким, невизначеність означає ситуацію, коли неможливо встановити ймовірність настання події, а ризик присутній, коли така ймовірність підлягає обчисленню. На думку Дж. М. Кейнса [55], природа виникнення ризику пов'язана з психологічними

характеристиками підприємця через його сумніви в одержанні певної перспективної очікуваної вигоди від здійснення угод і операцій. Досить суперечливі погляди авторів Й. Шумпетера та В. Зомбарта на ризик як елемент успіху чи прибутку. У своїх працях Й. Шумпетер не відносив премію за ризик до джерел формування прибутку, пояснюючи це тим, що підприємець прагне уникати та знижувати небезпеки і ризики [185]. У той же час В. Зомбарт підкреслював, що прибуток без ризику неможливий і ризик слід розглядати не тільки як негативний фактор, а й одночасно як умову успіху [48]. Підсумовуючи погляди представників класичної політичної економії, можна стверджувати, що ризик визначали як неминучий фактор на шляху до одержання прибутків, його розглядали з позиції можливих втрат, пов'язаних з господарською діяльністю, де зростання прибутків спричиняє зростання ризиків, а ризики оцінювались переважно за величиною та ймовірністю очікуваних втрат.

У сучасній науковій літературі поняття «ризик» використовують для позначення невизначеності, втрати, збитку, загрози, можливості, ймовірності, події, фактору, наслідку, результату. Відомий авторитетний словник Webster's Dictionary of English Usage [239] визначає ризик одночасно як небезпеку, можливість зазнати збитків, шкоди, тобто через ймовірність настання якої-небудь несприятливої події, та як вартісне вираження наслідків цих несприятливих подій.

Поняття ризику є ширшим, ніж термін «загроза», що використовується здебільшого як трактування сутності ризиків та формує умови для їхнього виникнення. Як стверджує Ю.В. Калюжна, ризик представляє собою суб'єктивно-об'єктивну економічну категорію, що має ймовірний необов'язковий характер і виражається у потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних й інших ресурсів, та може мати у вигляді наслідку втрати або вигоди [53, с. 6].

На думку Є.В. Бортнікової [17], ризик означає імовірність (можливість) відхилення фактичних результатів від бажаного (очікуваного) результату в діяльності людини. Настання певної події та ризики, які не були враховані в

процесі управління, можуть бути результатом з визначеним рівнем впливу, тобто ризик – це подія, яка може настати за певних умов і обставин. Автори Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич [44] вказують на умови, які створюють ризик, та називають їх причинами або ризикуотворюючими елементами. При цьому трактуючи ризик лише як результат події, не враховуються наслідки та ймовірність настання ризику, що є важливими ознаками даного поняття і його концептуального розуміння.

Ризик як об'єктивно-суб'єктивну категорію, що пов'язана з подоланням невизначеності економічного середовища, визначає у своїх дослідженнях О.І. Гринюк і вказує на те, що ризики відображають ступінь загрози виникнення негативних відхилень очікуваного результату діяльності підприємства під впливом чинників внутрішнього й зовнішнього середовища [30, с. 6]. Ризики через ймовірність втрат і відхилень визначає Л.В. Мартинова [80, с. 40].

Автори А.О. Старостіна та В.А. Кравченко [140, с. 6] стверджують, що ризик виступає розкидом результатів, тобто як певний вплив в комплексі, а також можливе або невизначене коливання навколо очікуваного значення. Таке формулювання охоплює дві категорії: вплив та множина ймовірностей певних результатів і подій, проте не вказується, чи є вони негативно чи позитивно направлені, або мають «нульове» спрямування.

У науковій літературі досить часто поняття ризику пов'язують з галузевою ознакою підприємств, зокрема, як ризик, що виникає в процесі господарської діяльності, а також згідно зі ступенем впливу та можливістю настання, передбачуваністю ситуацій. Автори В.А. Вишневська та І.В. Ніколаєв підкреслюють, що ризик властивий господарським процесам та виникає при будь-яких видах діяльності підприємства [20, с. 215]. На думку О.В. Кривди [64, с. 270], ризик оточує нас в часі і просторі, є складною й неминучою частиною нашого життя. Підприємство називають системою ризикованих грошових потоків [131]. Зазначені дефініції враховують концептуальні підходи до визначення ризику через невіддільність від існування з ймовірністю настання.

У своїй науковій праці А.В. Рачинська [121, с. 82] надає ряд визначень категорії «ризик»: в загальному розумінні для всіх сфер, за сутністю та з економічної точки зору. Можна відмітити, що категорія «ризик» визначається, як подія та як ймовірна небезпека, що призводить до ймовірних втрат і збитків. Також автори О.Г. Пузиренко, С.О. Івко, О.О. Лаврут [120, с. 129] висвітлюючи аспекти управління ризиками інформаційної безпеки, визначили поняття «ризик», як такий, що традиційно може бути обчислений, як функція важливості активів, ймовірності виникнення загрози, наявності вразливості та величини завданого збитку. У даних визначеннях слід відмітити використання обох категорій «вплив» та «ймовірність» для формулювання сутності ризику.

Поняття ризику через призму політичних рішень і їх наслідків розглядають Ю.О. Крихтіна та О.М. Череватенко. Зокрема, для діяльності ПАТ «Укрзалізниця» ризики представляють собою ймовірність наслідків законодавчих актів й політичних рішень, які можуть привести до збитку (зокрема, економічного) та ймовірності здійснення небажаних подій [67]. Тобто тут використано лише категорії «наслідки» і «ймовірність», як невизначеність, даний підхід розглядає ризик лише як елемент процесу.

Враховуючи особливості управління ризиками у сфері страхування ризиків на транспорті науковці О.В. Золотарьова, Т.М. Нікітіна, М.Ю. Марченко [47, с. 62] у визначенні даного поняття використали лише один показник – «вірогідність», у розумінні ймовірності та припущення, що ризик породжує потребу, як об'єктивно необхідну і обумовлену матеріальним життям суспільства категорію. Використання матриці або мапи ризиків пропонує О.М. Тарануха [150] для прийняття управлінського рішення в умовах ризику, де у визначенні сутності ризику використано дві категорії – «вплив», описаний як «можливий несприятливий ефект» та «вірогідність», як «подію з певною ймовірністю».

Розглядаючи механізм управління внутрішніми ризиками І.М. Посохов [105] звертає увагу на синергію категорій та показників. Повністю поділяємо думку автора про те, що існує синергія між елементами ризиків: подіями, інцидентами, що їх утворюють, як і синергія між внутрішніми та зовнішніми

ризиками. Але в роботі концептуально не розкрито опис категорії «ризик», було використано лише поняття «впливу» та його «негативно направлений» напрямок. Автор розглядає управління операційними ризиками як систему запобігання позапланових витрат [105, с. 213].

Досить дискусійним є визнання можливих позитивних наслідків від реалізації ризику. Ризик як ситуацію, яка має ймовірність та наслідки, як позитивно, так і негативно направлених, або навіть з нульовим ефектом, розглядає Т.В. Цвігун [176]. Як зазначають О.Б. Данченко, В.О. Занора [32, с. 24], причинами негативних відхилень є тільки ті ризики, які негативно можуть позначитися на цілях проекту, і у своїх дослідженнях дані автори під терміном ризик розуміють тільки негативні ризики, які зазвичай називають загрозами. Поділяємо думку про те, що розглядати ризик лише як негативне явище можна в медицині, техніці, військовій справі, проте не в економіці чи фінансах [133], де кожне рішення господарської діяльності містить в собі ризики. Як зазначає І.О. Бланк, наслідки фінансового ризику можуть бути позитивними або негативними для фінансової діяльності і в господарській практиці рівень фінансового ризику оцінюється, перш за все, розмірами можливих економічних витрат [11, с. 20]. Для транспортних підприємств ті ризики, які пов'язані з перевезеннями, транспортними послугами, безпекою руху, необхідно розглядати тільки як такі, що мають негативні наслідки та вимагають недопущення для збереження життя і здоров'я людей, вантажів, активів тощо. Поряд з цим, ризики інвестиційних проектів, фінансових операцій транспортних підприємств можуть мати не тільки негативні, а й позитивні наслідки, у разі ефективного управління.

Розуміння ризиків як можливого негативного результату, як наслідку конкретного вибору, висловлює А. Кореллі [195]. Усю сукупність економічних ризиків, пов'язаних з коштами, А. Кореллі [195] пропонує поділяти на дві великі групи: бізнес-ризик та фінансові ризик. При цьому фінансові ризики, зокрема, включають фінансову структуру компанії. Як зазначає автор, неможливо запобігти всім видам ризиків, оскільки деякі з них непередбачувані і не дозволяють їх оцінити заздалегідь, проте для багатьох видів ризиків наявний

розвинений аналітичний інструментарій, який допомагає зменшити рівень невизначеності у прийнятті рішень.

Заслуговує на увагу погляд І.М. Ненно на ризик як «не тільки потенційний збиток, але і шанс, який виникає за умови дотримання оптимального ризикового навантаження» [94, с. 109]. Схожу думку висловлює О.В. Нижник про те, що економічний ризик представляє собою як ймовірні втрати, так і невикористані потенційні можливості [95, с.39]. Ризик як результат реалізації рішення у вигляді успіху, невдачі або відхилення від поставленої мети розглядає Ю.В. Тюленєва [170, с. 5]. Досить лаконічне і влучне визначення представлено у праці Т.А. Васильєвої та ін. [44, с. 11] про те, що ризик є не тільки результатом певних дій чи ймовірністю настання події, його сутність розкривається також через причини і джерела ризику. Погоджуємось з твердженням О.В. Кришкіна [68], що бездіяльність також породжує ризики. Є відомий афоризм: «Не ризикуючи, Ви ризикуєте значно більше», що підкреслює важливість вміння оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення на шляху до успіху і поставлених цілей.

Два підходи до визначення сутності ризиків виділяє В.А. Шалений: 1) ризик як загроза або стихійне лихо; 2) ризик як невизначеність майбутнього стану, явища, процесу [180, с. 6]. Проте сутність ризику необхідно також пов'язувати з ймовірністю настання подій, результату, та розміром можливих наслідків у разі реалізації ризику. Найбільш узагальнене визначення ризику описав В.М. Меленчук [82], де за основу було взято поняття події й можливості її позитивного і негативного впливу. Слід відзначити, що багато авторів спираються на міжнародні стандарти [40] і досвід відомих компаній [41; 130].

Отже, узагальнюючи наявні підходи вітчизняних і зарубіжних авторів, висвітлені в науковій літературі, можна зробити висновок, що сутність категорії «ризик» трактують за допомогою таких понять, як: ймовірність, негативний прояв у вигляді втрат або можливість також позитивних наслідків й вигод, невизначеність, вплив факторів, подія і результат, відхилення фактичного від бажаного, невіддільність від господарської діяльності, характер об'єктивно-суб'єктивної категорії (рис. 1.1).

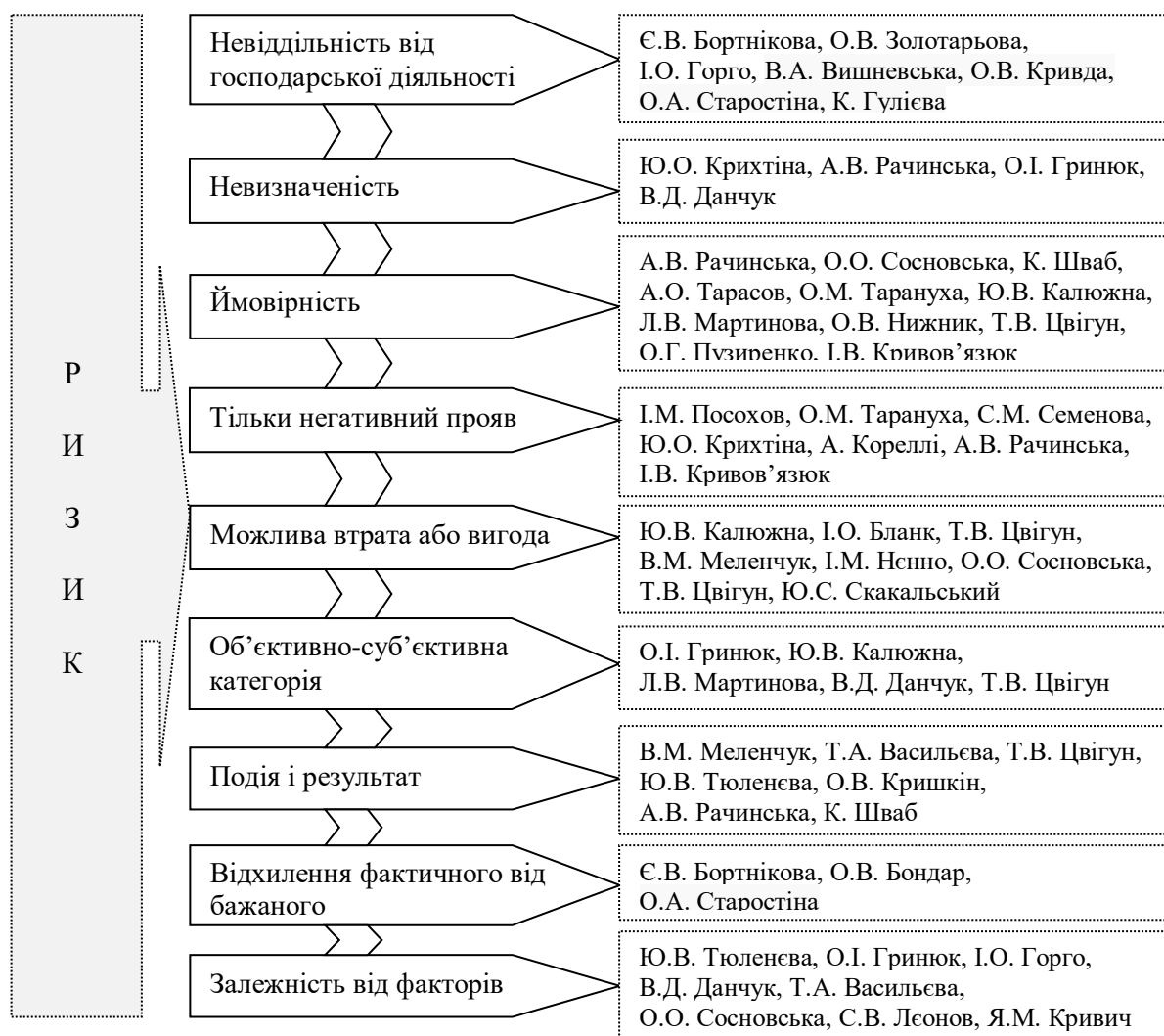


Рис. 1.1. Ключові слова, що використовуються в науковій літературі для визначення сутності поняття «ризик»

*Джерело: складено автором на основі опрацювання публікацій вказаних авторів (повний аналіз наведено в таблиці А.1 додатку А)*

Як бачимо, низка авторів у трактуванні сутності поняття «ризик» одночасно використовують кілька ключових слів, тому досить складно віднести ряд визначень до окремого підходу, оскільки вони не обмежуються одним з них. Це вказує на багатоаспектність даного поняття, його різноманітність як за видами, так і за проявами. Детальна характеристика поглядів науковців, викладених у літературних джерелах, та дефініцій з нормативних джерел щодо визначення сутності категорії «ризик» представлена в додатку А (табл. А.1). Розглянемо, як визначають ризики міжнародні стандарти та нормативні документи.

За сприяння Комітету Спонсорських організацій Тредвея (COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) було створено керівництво, яке покликане застосовуватись до систем управління ризиками підприємств (ERM – *Enterprise Risk Management*). Модель COSO ERM широко використовується в усьому світі. В даному керівництві визначено категорію «ризик» як можливу подію, яка має вірогідність та вплив на бізнес-цілі організації [197].

Відповідно до положень Міжнародних стандартів управління ризиками, сутність категорії «ризик» визначається наступним чином:

1) ризик – це можливість виникнення подій і впливу на досягнення стратегії та бізнес-цілей (COSO ERM 2018 [197, с. 94]);

2) ризиком є вплив невизначеності на цілі. Ризик, як правило, виражається як джерела ризику, потенційні події, їх наслідки та їх вірогідність (ДСТУ ISO 31000:2018 [212]);

3) ризик – можливість настання події, що матиме вплив на досягнення поставлених цілей (Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту [90]);

4) ризик – це невизначеність щодо досягнення цілей, де ефектом або результатом може бути негативне та/або позитивне відхилення від очікуваного, цілі можуть мати різні аспекти (фінанси, праця, екологія) на різних рівнях (стратегічний, загальногосподарський, рівень проекту, продукту або процесу), за відношенням до потенційних подій, наслідків та їх поєднання, з урахуванням ймовірності настання в умовах невизначеності (ДСТУ ISO Guide 73:2009 [211]);

5) ризик – це комбінація ймовірності події та її наслідків (FERMA: A Risk Management Standard [199]);

6) ризик – це ймовірність виникнення того, що буде мати вплив на цілі (Risk management guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004 Standards Australia and NZS 4360:2004 Standards New Zealand [226]);

7) ризик – це вплив невизначеності, при цьому впливом є позитивне або негативне відхилення від очікуваного, а невизначеність – стан нестачі навіть

часткової інформації стосовно розуміння чи знання події, її наслідку або ймовірності (ДСТУ ISO 9000:2015 [213]);

8) ризики з потенційним негативним впливом іменуються «загрозами», ризики з потенційним позитивним впливом називаються «можливостями», при цьому метою виявлення ризиків є визначення потенційних ризикових подій та їхніх характеристик, які у разі виникнення можуть мати позитивні або негативні наслідки ([210]).

Як бачимо, переважна більшість визначень міжнародних стандартів і керівництв та рекомендацій розглядають ризики через невизначеність, очікувані відхилення, наслідки переважно негативного характеру, але і можливого одночасно позитивного результату, відхилення від запланованих цілей. Розуміння ризиків ускладнюється тим, що вони одночасно можуть розглядатись як фактори, причини, потенційні події (джерела ризиків) та їхні результати (ефекти), наслідки, включаючи зміни обставин, які пов'язані з невизначеністю, ймовірністю й відхиленнями від запланованих цілей. Невизначеність означає необхідність прийняття рішень в умовах нестачі або відсутності необхідної інформації, для розуміння сутності подій, їх наслідків та ймовірності [38; 211].

Отже, основними підходами міжнародних стандартів у визначенні сутності ризику є використання таких категорій, як: ймовірність, потенційна подія, що може бути джерелом ризику у вигляді загрози, небезпеки, можливості, та наслідки впливу на цілі, кінцеві результати діяльності (рис. 1.2).

Таким чином, для транспортних підприємств ризики, пов'язані з транспортними процесами розглядаються виключно з точки зору можливого негативного впливу, загроз і небезпек від несприятливих подій на транспорті, втрат і збитків. Ризики, пов'язані з інвестиційними проектами, фінансовими операціями, повинні розглядатись у сукупності з можливостями, які дають ті чи інші рішення. Таким чином, ризики для транспортних підприємств доцільно визначати з точки зору негативних і небажаних наслідків та проявів, поєднання несприятливих подій з їхньою ймовірністю. Ризиком також можна називати потенційну подію, яка здатна завдати збитків чи небажаних результатів.

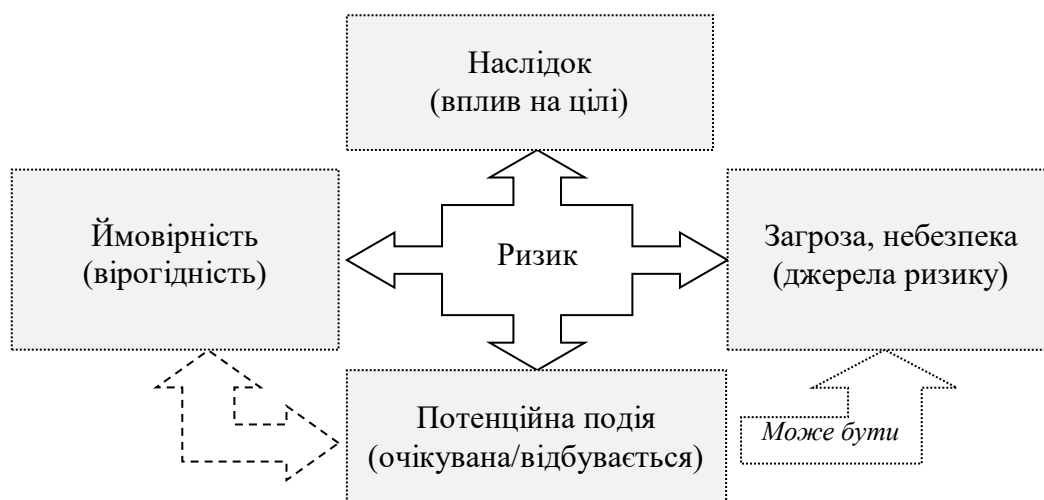


Рис. 1.2. Підходи до визначення сутності ризиків підприємства згідно з міжнародними стандартами

*Джерело: складено автором на основі опрацювання стандартів ISO 31000:2018 [212], COSO ERM 2018 [197], FERMA [199]*

У Міжнародному звіті про глобальну конкурентоспроможність представлено концептуальне визначення ризику, як можливого інциденту у майбутньому з вірогідністю у відсотках та впливом на фінансову репутацію на різних рівнях: міжнародному, національному, галузевому. Експертна оцінка, отримана в результаті опитування міжнародних фахівців та аналіз індексів, застосованих в даному звіті, дозволили поглиблено розглянути ризики діяльності компаній. Індекс, як комплексний показник, враховує економічний розвиток країни, що в свою чергу, слугує індикатором при управлінні ризиками, враховуючи інвестиційну привабливість, більш ризикові сфери та інше. Такі індекси дозволяють оцінювати ризики кількісним методом, що являється більш точним у відображенні мапи ризиків та відповідно у виборі заходів реагування на ризики. Підсумовуючи даний звіт в рамках визначення сутності ризику, можна сказати наступне: по-перше, ризик розглядається як інцидент, по-друге, ризик описано лише двома категоріями: «вплив» та «вірогідність» [230].

Глосарій стандартів та практичних вказівок Міжнародного Інституту Внутрішніх Аудиторів [90] визначає ризик як подію та можливість її настання, тобто ймовірність настання події, що матиме вплив на досягнення місії, цілей і

задач. Таке визначення концептуально відповідає загальному розумінню ризиків. Настанови по управлінню ризиками у сфері органічного сільського господарства, що створені для перевізників, фермерів, імпортерів, експортерів органічної продукції (SECO), визначають категорію «ризик» як можливу загрозу втрати або пошкодження продукції на різних етапах ланцюга управління та переміщенням запасів [31, с. 52]. Такий підхід до розуміння ризику є дуже спрощеним, оскільки розглядає його лише як загрозу, з використанням тільки однієї категорії – «вірогідність». Дане визначення не дає змоги повноцінно управляти ризиками, оцінювати та впроваджувати відповідні заходи реагування, поряд з цим, у зазначених настановах описані підходи до управління ризиками під час здійснення перевезень.

Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» [111] категорію «ризик» визначає як ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами. У даному випадку ризик розглядається з використанням категорії «імовірність» як можлива негативна подія, при цьому поняття «вплив» і «наслідок» не використано.

Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [115] визначає ризик як можливість виникнення, тобто з певним рівнем ймовірності, та з вірогідним масштабом наслідків, тобто впливом. Додатково описується третя категорія, необов'язкова, так як важко обчислювана, «релевантність», що показує, який проміжок часу ризик може бути актуальним та чи потрібно інвестувати в такий ризик.

У Законі України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [112] представлено декілька визначень ризику: як ймовірності виникнення негативних наслідків від провадження господарської діяльності та можливий розмір втрат від них, що вимірюється у кількісних і якісних показниках. Також ризик розглядається як кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них.

Як бачимо, національне законодавство розглядає ризики виключно з негативної сторони, як можливі втрати, збитки, небезпеку. Окремо транспортні ризики не визначено [86; 108; 109; 110; 116; 149], проте вказано на обов'язок надання транспортними підприємствами безпечних послуг перевезення вантажів [106] і пасажирів, запобігання аваріям, нещасним випадкам, усунення причин виробничого травматизму, охорони навколишнього природного середовища від шкідливого впливу транспорту [117; 118; 177]. Усе це можливо завдяки впровадженню ефективної системи управління ризиками.

Проблемам управління ризиками транспортних підприємств приділяється недостатня увага, про що свідчить обмежена кількість праць, де повною мірою розкривалися б визначення сутності, видів та підходів до управління ризиками. Згідно з визначенням О.О. Коць [62, с. 98], транспортний ризик – це ризик, який характеризує вірогідність втрати активів, майна, устаткування під час перевезення або транспортування. Дане визначення можна доповнити також небезпечними подіями на транспорті, ймовірністю загроз життю і здоров'ю людей (пасажирів, персоналу, інших учасників транспортного руху).

Для поглибленого розуміння сутності ризиків необхідно визначати їхні властивості, які відображають основоположні якісні характеристики. Слід зазначити, що властивостям ризику не приділяється достатня увага в наукових джерелах. Лише на такі властивості економічного ризику, як: суперечливість, альтернативність, невизначеність вказує О.В. Нижник [95, с. 39]. Властивості ризиків визначає О.В. Кришкін, серед яких: ймовірність, сила впливу, керованість, взаємопов'язаність у ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків [68, с. 33]. Поряд з цим, Л.В. Мартинова пропонує наступні ознаки ризику господарської діяльності: ймовірність виникнення незапланованих втрат ресурсів у результаті прийняття рішень; відхилення фінансово-економічних результатів діяльності від запланованих; наявність альтернатив прийняття управлінських рішень щодо зменшення негативного впливу факторів ризику [80, с. 221]. Проте відхилення у показниках не завжди вказують на ризики, це може бути результатом ефективної або неефективної роботи підприємства, тобто

запропонований перелік потребує уточнень і доповнення. У роботі О.В. Нижник [95, с. 39] визначено такі властивості економічного ризику, як: суперечливість, альтернативність, невизначеність, проте не пояснено сутності кожної з них.

Властивість виступає якісною характеристикою об'єкта дослідження, тим, що відрізняє його від інших, визначає його сутність, особливості та унікальність. Тому на основі огляду наукових публікацій, національного законодавства, міжнародних стандартів, врахування специфіки діяльності транспортних підприємств в Україні, запропоновано вирізняти наступні загальні властивості ризиків: невід'ємність, ймовірність, спрямованість дії, динамічність, залежність від факторів (джерел ризику), вираженість через наслідки, агрегованість, часова та вартісна оцінка, релевантність, суб'єктивність, інтегрованість, синергічність, ефективність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Властивості ризиків діяльності транспортних підприємств

Властивості	Характеристика
1	2
<b>Загальні властивості</b>	
Невід'ємність	Ризик властивий всім подіям і господарським операціям, будь-яке управлінське (і не тільки) рішення містить ризики
Ймовірність	Ризик виражається через ймовірність як настання певної події, так і наслідків, характеру впливу на підприємство за визначених обставин. Ймовірність безпосередньо визначає рівень ризику та поняття ризик-апетиту, який тісно пов'язаний з ризиками, що мають високу ймовірність та значні втрати, інтенсивність наслідків
Спрямованість дії	Ризик розглядають у взаємозв'язку з тим конкретним напрямом чи сферою діяльності підприємства, на яку він потенційно впливає, при цьому характер впливу переважно є негативними, крім випадків прийняття ефективних рішень і одержання додаткових можливостей
Динамічність	Ризик не є статичним, він має свій життєвий цикл, змінюється з різною інтенсивністю залежно від обставин і факторів впливу, тому система оцінювання ризиків повинна бути гнучкою і пристосованою, щоб надавати необхідну достатню інформацію для прийняття своєчасних рішень для здійснення впливу на ситуацію
Залежність від факторів (джерел ризику)	Ризики спричиняють фактори, загрози, події, тригери, джерела ризику, які можуть виражати саму природу виникнення ризику, його сутність через події, явища, процеси, сукупність обставин, взаємодія яких може посилювати або послаблювати ризики
Вираженість через наслідки	Вимірність ризиків переслідує одночасно дві мети – обчислення ймовірності настання та обсяг можливих наслідків у вигляді якісних і кількісних характеристик. Унікальність і різноманітність ризиків в тому, що їх можна виражати як через фактори (джерела), так і через наслідки

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	для підприємства, оцінюючи рівень досягнення поставлених цілей
Агрегованість	Ризики включають різноманітні види, що відображає багатоаспектність даної категорії: кожний окремих вид ризиків може повністю або частково включати інші його види, тому властивості ризиків також поєднуються у різних комбінаціях
Часова та вартісна оцінка	Кожен ризик комплексно аналізується і визначається відносно часу та оцінюється у вартісному вимірі щодо можливих наслідків. Орієнтованість у часі (сезонність, циклічність пов'язаних подій, період дії ризику), поряд з ймовірністю і впливом дозволяють встановити горизонт планування заходів реагування на ризики
Релевантність	Кожен ризик визначається, аналізується, оцінюється та приймається щодо нього рішення за умови його суттєвості, доречності, здатності впливати на цілі компанії
Суб'єктивність	Ризик визначається, аналізується, оцінюється людиною, суб'єктом, який щодо нього приймає відповідні рішення, базуючись на власних знаннях, досвіді, інтуїції, професійному судженню і компетентності
Інтегрованість	Ризики взаємозалежні з усіма господарськими процесами, елементами внутрішнього і зовнішнього середовища, супроводжують їх, випробовують, визначають рівень прийнятності відносно очікуваної винагороди та можливих втрат. У межах підприємства ризики найбільш інтегровані з системою внутрішнього контролю
Синергічність	Ризики діяльності підприємства як економічної системи взаємодіють між собою, це спричиняє прояв синергії, мультиколінеарності, що потрібно враховувати в оцінках наслідків, прогнозах та виборі відповідних методів реагування на ризик. Системні ефекти підлягають моніторингу та оцінці ефективності управління ризиками та надійності СВК
Ефективність	Результат від управління ризиками повинен переважати витрати на здійснення ризик-менеджменту
<b>Спеціальні властивості ризиків транспортних підприємств</b>	
<b>Залежність від виду перевезень</b>	Ризики на транспорті суттєво відрізняються як за видами перевезень: пасажирські, вантажні, у тому числі за родами вантажів, так і за видами транспорту: авіаційний, залізничний, автомобільний, морський, річковий, трубопровідний, космічний, що вимагає індивідуальних підходів для кожного з них
<b>Залежність від інфраструктури і рухомого складу</b>	Значна кількість ризиків спричиняється та посилюється невідповідністю транспортної інфраструктури та рухомого складу сучасним вимогам якості, безпеки, автоматизації тощо
<b>Залежність від природних та екологічних факторів</b>	Транспортні підприємства працюють в умовах суттєвого впливу природних кліматичних факторів, які складають окрему групу ризиків для транспортних підприємств, крім того ризики, пов'язані з екологією також мають значний негативний вплив на діяльність транспортних підприємств
<b>Критичне обмеження та недопущення</b>	Ризики транспортних процесів підлягають мінімізації і недопущення, особливо в частині забезпечення безпеки руху, збереження здоров'я і життя людей, активів, небезпечних вантажів, охорони навколишнього природного середовища

Джерело: власна розробка автора

Спеціальні властивості ризиків транспортних підприємств полягають у залежності від виду перевезень, інфраструктури і рухомого складу, природних та екологічних факторів, критичного обмеження та недопущення. Визначення властивостей ризику дозволяє краще розуміти їхню сутність, прояви, різновиди та обирати найбільш дієві механізми виявлення, оцінювання, зменшення.

Виокремлення властивостей ризиків допомагає у систематизації їх видів у вигляді класифікації. У науковій літературі виділяють значну кількість ознак класифікації ризиків. Автори Р. Каплан і А. Майкс [214] всю сукупність ризиків поділяють на: 1) ризики, пов'язані з несанкціонованими, неадекватними або неетичними діями керівників чи працівників; 2) ризик збоїв у звичайних операційних процесах. При цьому виокремлюються стратегічні ризики – ті, які компанія бере на себе добровільно, щоб отримати вищу віддачу від своєї стратегії. Розмежовуються зовнішні і внутрішні ризики [216]. Зовнішні ризики в результаті природних чи політичних катастроф, макроекономічних зрушень розглядаються як такі, що виникають поза компанією і перебувають поза її впливом або контролем [13; 214]. Проте дане твердження необхідно уточнити, оскільки управління ризиками підприємств охоплює не тільки внутрішні, а й зовнішні ризики, намагається пристосуватись та вибрати найбільш правильні рішення для досягнення поставлених цілей.

Термін «швидкості ризику» (Risk Clockspeed), який означає терміновість, швидкість, з якою інформація, необхідна для розуміння і управління ризиком, стає доступною, був введений у 2006 р. [233]. Дана концепція поділяє ризики на дві групи: 1) повільно тактові ризики – ті, щодо яких є достатня кількість часу для обдумування і прийняття рішень; 2) швидко тактові ризики – ті, які закриваються надто швидко і вимагають негайних рішень. Погоджуємось з виділенням такої ознаки класифікації ризиків для їх ефективного управління.

У своїй праці всю сукупність ознак класифікації ризиків С.М. Семенова [129] поділяє на дві групи: 1) загальноекономічну класифікацію, тобто універсальну і актуальну для всіх підприємств; 2) індивідуальну класифікацію ризиків залежно від особливостей функціонування підприємства, з урахуванням

виду економічної діяльності, середовища, розміру, форми власності, тенденцій ринку, в умовах якого працює підприємство. Таким чином, доцільно виділяти дві групи ризиків: підприємницькі специфічні ризики та ризики, характерні іншим видам і формам діяльності, відповідно, обґрунтовано розподіляти ризики на універсальні та специфічні.

Дискусійним є поділ ризиків за рівнем ймовірності на ті, які мають низький, середній або високий рівень ймовірності, і ті, ймовірність яких визначити неможливо [45]. Якщо ймовірність ризику визначити неможливо, тоді мова йде не про ризики, а про загрози [8], явища і процеси, які не мають впливу на підприємство, оскільки за оцінками потенційно не можуть відбутись, адже саме ймовірність є якісною характеристикою ризиків. Тому доповнюючою важливою ознакою класифікації ризиків є рівень передбачуваності або очікуваності [61]. Це означає, що ризики хоч і можуть бути непередбачуваними, але їх можна оцінити за рівнем ймовірності настання для конкретного підприємства за визначених обставин у певний момент часу. Важливо виокремлювати непередбачуваний ризик – той, який раніше не оцінювався і щодо якого не приймалися управлінські рішення по реагуванню. Проте у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища він почав мати вплив на діяльність підприємства й вимагає врахування, зокрема, перегляду його ймовірності і релевантності. Зважаючи на динамічність змін сучасного світу поява нових ризиків цілком очікувана і підприємство також повинно враховувати поле факторів і загроз, які потенційно можуть набути ознак ризику. Особливо це пов'язано з використанням інформаційних технологій, штучного інтелекту у транспортній сфері, розвитком космічних технологій.

Погоджуємось з думкою К.І. Тарасової [152] про необхідність виділяти у складі трудових ризиків ті, які пов'язані з втратою робочого часу, а також втрати часу через ризик уповільнення робочого процесу і невиконання плану. Даний перелік можна доповнити ризиками зниження продуктивності. Поділяти ризики на зовнішні та внутрішні пропонує М.М. Тимошик [167, с. 6]. У своїй праці Я.Ф. Локтіоною запропоновано класифікувати внутрішні ризики на наступні

види з метою формування механізму ризик-контролінгу внутрішніх відхилень: виробничо-технологічні, фінансові, маркетингові, організаційні та ризики управління персоналом [76]. Наявні ризики О.В. Нижник [95, с. 40] поділяє на поточні та перспективні, крім того, автор виокремлює транспортні ризики у складі вторинних ризиків відповідно до видів діяльності.

Найбільше пропозиції науковців зосереджені у збагаченні класифікації ризиків окремих секторів або видів діяльності. Наприклад, Р.С. Яресько запропоновано групування ризиків інвестиційних проектів залежно від наслідків впливу на: ризики, які призводять до аварійного стану (проектний, будівельно-монтажний); ризики фінансових збитків (ринковий і фінансовий); ризики збитку, заподіяного третім особам (екологічний і соціальний) [187, с. 3-4].

Для нафтогазовидобувних підприємств О.І. Гринюк виділяє інформаційні, економічні, особистісні, виробничо-технологічні, геологічні, екологічні ризики [29, с. 7]. Для логістичної сфери Ю.М. Кулик пропонує виділяти такі види ризиків, як: ризики транспортування, складування, збутові, постачання та виробничі ризики [69, с. 55-56]. Сумнівним видається виділення в літературі ризиків, які мають нейтральний вплив [69, с. 55], підприємство витрачає ресурси, зусилля для уникнення і пом'якшення можливих ризиків або одержання певних вигод. Якщо стверджувати, що ризик не має впливу на діяльність підприємства і не містить наслідків, то дана категорія вже не може розглядатись як ризик, і не потребує витрати ресурсів та часу з боку підприємства. Дерево логістичних можливостей настання виробничого ризику пропонує О.В. Нижник [95, с. 41].

Для побудови карти ризиків К.І. Тарасова класифікує їх за ознаками основної діяльності (ризики зупинки чи аварії основного обладнання, порушення персоналом технологічної дисципліни та ризики, спричинені специфічними факторами виробництва) та допоміжної діяльності (ризики перебоїв енергопостачання, невідповідності до виготовлення нових видів продукції, аварій допоміжного обладнання, подовження ремонтів) [152, с. 9]. Поряд з цим, М.М. Тимошик пропонує поділяти сукупність ризиків на ризики операційної діяльності, антикризові ризики та ризики розвитку [167, с. 12].

Найбільшу увагу серед інших видів ризиків В.А. Шалений пропонує приділяти саме ризикам операційної діяльності, так як вони істотно впливають на функціонування підприємств [180, с. 15]. Проте не менш важливо оцінювати також інші види ризиків, оскільки всі вони можуть мати суттєвий вплив на результати діяльності підприємства. У своїй праці О.О. Коць класифікує ризики на техніко-виробничі, комерційні, фінансові та інші, зокрема, транспортний ризик відносить до складу техніко-виробничих ризиків [62]. У складі транспортних ризиків Ю.М. Сафонов та Н.І. Ленська виділяють експлуатаційні, технічні та ризики аварій [127, с. 48-49]. Порядок передачі ризиків від продавця покупцеві залежно від виду перевезень і умов договору визначають Міжнародні комерційні умови або правила Інкотермс (*Incoterms, International commerce terms*) [206], що також в свою чергу впливає на визначення ризиків для транспортних підприємств: EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU, DDP – правила для будь-якого виду або видів транспорту; та FAS, FOB, CFR, CIF – правила для морського та внутрішнього водного транспорту. Крім того, транспортні підприємства зазнають ризиків, види яких залежать від виду перевезень і типу задіяних транспортних засобів, їх поєднання.

У таблиці 1.2 представлено найбільш повну систематизовану класифікацію ризиків транспортних підприємств. Запропоновано нові ознаки класифікації ризиків транспортних підприємств: за рівнем ідентифікації, процесами контролю, лініями захисту, напрямками комплексної оцінки та з метою стратегічного управління; та доповнено наступні ознаки класифікації ризиків відповідно до особливостей транспортних процесів і сучасних умов господарювання: залежно від об'єкта, за формою прояву, спрямованістю впливу і наслідками прийнятих рішень, типом реакції, специфікою діяльності транспортних підприємств, у свою чергу деталізовано транспортні ризики та ризики транспортної логістики. Це дозволить визначати взаємодію видів ризиків, ідентифікувати місце їх виникнення, джерела, фактори, можливі наслідки, обирати методи оцінки, аналізу і найбільш ефективні заходи реагування для одержання запланованих результатів.

## Класифікація ризиків діяльності транспортних підприємств

№ п.п.	Ознака класифікації	Види ризиків
1	2	3
1	Залежно від об'єкта**	Ризик підприємства в цілому
		Ризик виду, напряму діяльності
		Ризик посади, функції*
		Ризик окремої операції, інциденту*
2	За передбачуваністю (очікуваністю)	Передбачуваний ризик – дійсний або очікуваний ризик
		Непередбачуваний ризик – новий ризик, для якого оцінюється ймовірність
3	За рівнем ймовірності	Ризик з низьким рівнем ймовірності
		Ризик з середнім рівнем ймовірності
		Ризик з високим рівнем ймовірності
4	За рівнем ідентифікації*	Ідентифіковані ризики – виявлені, які оцінюються, аналізуються і щодо яких приймаються рішення
		Не ідентифіковані ризики – ризики, які мають місце, чинять вплив, проте не виявлені підприємством
5	Залежно від джерела виникнення	Зовнішні ризики – з боку зовнішнього середовища
		Внутрішні ризики – виникають в межах підприємства
6	За можливістю управління (впливу)	Керовані ризики – релевантні, на які можна впливати, змінювати на основі прийняття рішень і заходів
		Некеровані ризики – не релевантні, не піддаються управлінському впливу
7	За пріоритетністю	Пріоритетні ризики – вимагають термінових заходів реагування, мають значний потенційний вплив на діяльність
		Другорядні ризики – ризики з нижчим рівнем ймовірності та меншим впливом, в подальшому можуть ранжуватись
8	За тривалістю дії	Короткостроковий ризик – має вплив терміном до року
		Довгостроковий ризик – чинить тривалий вплив протягом терміну більше року
9	За рівнем обґрунтованості	Обґрунтовані ризики – доцільні з позиції можливих втрат і вигод
		Необґрунтовані ризики – невинновдані, авантюрні
10	За сукупністю інструментів управління	Індивідуальні ризики – вимагають відокремленого розгляду або підходу до управління
		Портфельні ризики – мають тісні взаємозв'язки з іншими видами ризиків і потребують комплексних рішень
11	За ознакою постійності	Постійні ризики – притаманні процесам, явищам, певній діяльності або сфері завжди
		Тимчасові ризики – пов'язані з окремою операцією, напрямом діяльності, етапом життєвого циклу
12	За ступенем агрегованості	Прості ризики – не підлягають подальшому поділу
		Складені (агреговані) ризики – містять підвиди
13	За формою прояву**	Матеріальні ризики – пов'язані з ресурсами: фінансовими, матеріальними, трудовими, природними тощо
		Нематеріальні ризики* – пов'язані з втратами нематеріального характеру: шкода репутації, бренду, рейтингу

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
14	За універсальністю	Універсальні ризики – ринкові ризики, властиві всім господарюючим суб'єктам
		Специфічні ризики – характерні для певної галузі, території, країни, розміру, виду діяльності
15	Залежно від виду господарської діяльності	Ризики операційної діяльності
		Ризики інвестиційної діяльності
		Ризики фінансової діяльності
16	За можливістю страхування	Застраховані ризики – ті, які можна застрахувати
		Незастраховані ризики – ті, щодо яких страхування неможливе або прийняте рішення їх не страхувати
17	За причиною виникнення	Суб'єктивні ризики – пов'язані безпосередньо з діяльністю людини, прийняттям управлінських рішень
		Об'єктивні ризики – спричинені зовнішніми незалежними чинниками (макроекономічні, екологічні)
		Суб'єктивно-об'єктивні – мають ознаки перших двох
18	За типом наслідків	Ризик понесення втрат
		Ризик не отримання очікуваної вигоди
		Ризик одночасно втрат і не отримання вигоди
19	За рівнем прийнятності втрат	Допустимий ризик – прийнятний щодо можливих наслідків і відповідає встановленому ризик-апетиту
		Критичний ризик – має неприйнятний ризик рівень ризику відносно наслідків для підприємства
		Катастрофічний ризики – може спричинити вкрай негативні незворотні наслідки будь-якого характеру
20	Залежно від масштабу	Глобальні (міжнародні) ризики
		Державні (національні) ризики
		Регіональні ризики – характерні певному регіону
		Ризики видів економічної діяльності – транспортні
		Місцеві ризики – в межах міста, району
Локальні ризики – в межах підприємства		
21	За спрямованістю впливу і наслідками прийнятих рішень**	Ризик з негативними наслідками – негативно направлений, що має несприятливі наслідки
		Використаний ризик* – завдяки правильним рішенням позитивно направлений, використаний як можливість
		Нейтралізований ризик* – у підсумку дає нульовий ефект
22	За сферою дії	Економічні ризики
		Політичні ризики
		Юридичні ризики
		Соціальні ризики
		Екологічні ризики
23	За процесами контролю*	Ризик корпоративного управління
		Ризик системи внутрішнього контролю (СВК)
		Ризик внутрішнього аудиту
		Ризик незалежного аудиту
		Ризик безперервності діяльності
Ризик управління процесами		
24	За лініями захисту*	Ризики першої лінії – ризики на рівні вищого керівництва на етапі затвердження СВК

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
		Ризики другої лінії – ризики на рівні власників процесів на етапі створення та виконання СВК
		Ризики третьої лінії – ризики на рівні незалежних експертів на етапі тестування і координації СВК
25	За напрямками комплексної оцінки*	Стратегічні ризики – пов’язані зі стратегічним управлінням на підприємстві
		Ризики операційної ефективності – ризики, пов’язані з операційними, транспортними процесами та персоналом
		Ризики комерційної ефективності – ризики, пов’язані з постачальниками, покупцями (клієнтами), відповідністю
		Ризики фінансової ефективності – ризики, спричинені погіршенням фінансового стану і фінансовими операціями
		Ризики порушення безпеки та надзвичайних ситуацій
26	За типом реакції**	Прийнятий ризик – ризик, щодо якого заходи не проводяться
		Уникнений ризик – ризик, який вдалось уникнути (прийнято рішення уникати, запобігти, ухилитися)
		Розподілений ризик – ризик, який розподіляють між процесами, відповідальними особами та наслідками
		Зменшений ризик – ризик, щодо якого приймаються заходи по зменшенню
27	З метою стратегічного управління*	Реальний ризик з фактичними параметрами (ймовірність, розмір шкоди, наслідки) на момент оцінки і моніторингу
		Віртуальний змодельований ризик – для вибору найкращих рішень по управлінню, передбаченню, реагуванню
28	Відповідно до специфіки діяльності транспортних підприємств **	Ризики інфраструктури – ті, які спричинені станом транспортної інфраструктури
		Ризик персоналу – використання кваліфікованого персоналу, охорони праці
		Ризики комунікації – взаємодії та доведення інформації до всіх сторін транспортних процесів
		Ризики погодних умов та кліматичних змін*
		Транспортні ризики* – ті, які пов’язані використанням транспортних засобів у перевезеннях
29	За особливостями транспортних процесів**	Технічний ризик – визначається ступенем технічного стану транспортних засобів
		Експлуатаційний ризик – ризик виходу з ладу транспортних засобів під час експлуатації
		Ризик дорожньо-транспортних пригод*
		Ризик втрати транспортного засобу – в результаті крадіжки або непереборної дії в надзвичайних ситуаціях*
		Ризики відповідного виду транспортних послуг і задіяного транспорту*
		Ризик, визначений умовами Інкотермс
		Ризики транспортної логістики*
30	За напрямками транспортної логістики **	Ризики за видами перевезень
		Ризики доставити не вказаний вантаж
		Ризик втрати якості вантажу

## Закінчення таблиці 1.2

1	2	3
		Ризик втрати кількості вантажу
		Ризики несвоєчасної доставки (затримки)
		Ризики доставки не в потрібний пункт призначення
		Ризик додаткових витрат під час доставки
		Ризик СВК транспортних процесів*
31	За ступенем виконання контракту	Ризик, спричинений умовами контракту
		Ризик сертифікації та ліцензування
		Ризик розмитнення, проходження митного контролю
32	За оцінкою в динаміці	Активний ризик – той, який має потенційний вплив і вимагає оцінки, заходів реагування та моніторингу
		Пасивний ризик – той, який має мінімальний рівень ймовірності, чинники і фактори якого нейтралізовані
		Прогресуючий ризик – потенційний вплив якого зростає
		Регресуючий ризик – потенційний вплив якого зменшується
		Стабільний ризик – той, який має потенційний вплив, проте його ймовірність знаходиться на однаковому рівні
33	За терміновістю прийняття рішень (Risk Clockspeed)	Повільно тактові ризики – ті, які мають достатню кількість часу для обдумування і прийняття рішень
		Швидко тактові ризики – ті, які вимагають негайних рішень

\* Запропоновані нові ознаки. \*\* Доповнені існуючі ознаки.

*Джерело: доопрацьовано та сформовано на підставі [11; 15, с. 160; 19, с.128-133; 32; 62; 69, с. 55; 95, с. 40; 121; 127, с. 48-50; 129; ; 206; 214; 233]*

Таким чином, виділення зазначених ознак класифікації ризиків транспортних підприємств дозволяє найбільш повно виокремити їхні види відповідно до охарактеризованих властивостей та особливості діяльності.

На основі проведеного дослідження автором запропоновано власне визначення сутності ризику як багатогранної категорії, що виражається через ймовірність настання певних подій, наслідків, результатів під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що виступають джерелами ризиків, зокрема, через недоліки системи внутрішнього контролю підприємства, які спричиняють втрати, збитки та інші форми впливу на можливості досягнення поставлених цілей, вимагають комплексного підходу до виявлення й оцінювання на основі поєднання кількісних і якісних показників. Наведене розуміння сутності ризику дозволяє сформулювати комплексний підхід до управління ними.

## 1.2 Взаємозв'язок економічних категорій щодо управління ризиками

Управління ризиками є одним з найважливіших аспектів прийняття рішень у сучасному бізнесі [240]. Розглядаючи взаємозв'язок категорій щодо управління ризиками, необхідно, перш за все, охарактеризувати взаємодію ризику та контроль, синергію між ними і між системою внутрішнього контролю та управлінням ризиками. На практиці однією з найбільших помилок, а в результаті проблемою, є відсутність взаємодії між створеними процесами контролю й виявленими ризиками. Управління ризиками підприємства та система внутрішнього контролю системно пов'язані в одну стратегію.

Слід відзначити, що в науковій літературі управління ризиками узагальнено визначається, як процес, який містить етапи виявлення, ідентифікації, оцінки та впливу на ризики за допомогою заходів реагування з метою уникнення або мінімізації негативних наслідків ризиків й здійснення контролю над ними. Огляд наукових і нормативних джерел представлено в таблиці А.2 (додаток А). Зокрема, системність у підходах до визначення управління ризиками використовує К.І. Тарасова [152], вказуючи на взаємозв'язок у заходах, їх цілеспрямованості у виявленні й оцінці всієї сукупності, крос-функціональності та синергії – такий підхід підтверджує, що управління ризиками є частиною СВК. Даний автор чітко описує фактори впливу, що свідчить про розгляд ризиків, не тільки як інцидентів, а і як окремих ризикоутворюючих елементів, що розширює ефективність управління ними в цілому. Розглядаючи управління ризиками, О.А. Зоріна [49] визначає його як процес, спрямований на допомогу у прийнятті управлінських рішень. Необхідно зазначити, що управління ризиками, дійсно, є не тільки процесом, а і допоміжним інструментом у прийнятті рішень [192]. Додатково, слід визначити місце управління ризиками в системі внутрішнього контролю.

У своїй роботі А.О. Тарасов [151] визначає управління ризиками як циклічний процес, який складається з етапів: ідентифікація (визначення можливих ризиків на основі аналізу історичних подій та думок експертів); аналіз

(кількісний, якісний), тобто визначення місця ризику на мапі ризиків за впливом та вірогідністю; мінімізація, що включає заходи реагування на визначені ризики в залежності від їх місця на мапі ризиків. На думку Є.В. Бортнікової [17], управління ризиками представляє «безперервний, всеохоплюючий процес збору інформації та прийняття рішення, що стосуються причин, форм прояву, методів попередження ризикових подій та подолання їхніх наслідків у процесі діяльності установи з найменшими втратами для бізнесу і середовища». Досить цікавою є позиція І.А. Лагунової [72], яка розглядає ризик-менеджмент як діяльність, яка відокремлена від процесів організації, при цьому є частиною всіх процесів підприємства. Такий підхід характеризує автономність ризик-менеджменту як функції контролю. Водночас зазначено циклічність та гнучкість ризик-менеджменту, в динаміці крос функціонально-організаційного процесу. З таким твердженням варто погодитись частково, тому що на практиці ризик-менеджмент може бути автономним, як функція контролю, але не може бути відокремленим процесом. Адже процес управління ризиками неможливий без залучення внутрішніх і зовнішніх експертів того чи іншого напрямку. Ризик-менеджмент є частиною системи, яка впроваджує методіку управління ризиками, а посадова особа, яка відповідає за такий напрямок, не може бути експертом в усіх зонах відповідальності.

Досить часто в літературі [15; 24; 39; 70] управління ризиками визначається частиною діяльності керівника організації, яка направлена на її захист від обставин. На практиці насправді роль ризик-менеджера в організації виконує особа або група осіб, які приймають остаточне рішення щодо затвердження стратегії управління ризиками та матриці ризиків, тобто всіх виявлених і оцінених ризиків організації, щодо вибору та прийняття заходів реагування на них, а також рішення з підтримки та забезпечення процесу управління ризиками. Переважно роль ризик-менеджера виконують власники організації, особи зазначені в статуті та наділені правом підпису. Резюмуючи сказане, управління ризиками, дійсно, може бути частиною діяльності керівника

(ризик-менеджера) організації, але таке визначення концептуально не розкриває сутності економічної категорії «управління ризиками».

Варто погодитись з авторами Ю.О. Крихтіна та О.М. Череватенко [67], що управління ризиками представляє собою процес, який включає етап прийняття управлінських рішень. Але слід зазначити, що задачі процесу управління ризиками передбачають не тільки роботу з усунення збитків від подій, які настали, але і роботу щодо заходів реагування на можливі (виявлені) ризики, які мають вірогідність та вплив в майбутньому. Автори І.В. Кривов'язюк, С.Ф. Смерічевський, Ю.М. Кулик [65] управління ризиками називають процесом впливу на ключові показники діяльності в роботі ланок логістичного ланцюга. Слід зазначити, що у сфері логістичних систем такий процес включає в себе спеціальні методи та засоби реагування на ризик [22]. Відповідно до [85], управління ризиками трактується, як процес, який складається з ідентифікації, оцінки, моніторингу та контролю виконання заходів. Також, слід зазначити, що в даному документі враховано зв'язки між категоріями та видами ризиків. Такий підхід у визначенні управління ризиками виводить його на новий рівень ефективності. Дійсно, ризик може бути перехресно-функціональним, мати свою релевантність, тобто період актуальності, складатись з елементів, які, власне, і формують ризик. Враховуючи такий підхід під час управління ризиками легше будувати ефективну СВК, впроваджувати відповідні заходи реагування на ризик.

Згідно [111], управління ризиками визначено як процес, пов'язаний з прийняттям рішень та здійснення заходів, що має забезпечити мінімально можливі ризики. На думку В.А. Вишневської та І.В. Ніколаєва [20], визначення і дослідження такої категорії, як «управління ризиками» слід розглядати у конкретній сфері. Дійсно, кожен інцидент, група ризиків чи окремий ризик мають різний вплив та ймовірність саме в залежності від сфери діяльності і конкретної зони відповідальності. Управління ризиками виступає доктринальною категорією, як робочий процес, орієнтований на ризики, які визначені за історичними даними, настали в минулому і допускається, що

можуть настати і в майбутньому. Автори зазначають, що метою управління ризиками є уникнення втрати контролю над ризиками та мінімізація наслідків.

У Настановах щодо управління ризиками під час транспортування органічної продукції [31] охарактеризовано управління ризиками як систематичний, покроковий, а отже, циклічний процес проведення оцінки ризиків. Перевага надається саме одному з етапів управління ризиками – їх аналізу. Дійсно, аналіз ризиків дуже важливий, адже дає розуміння результатів ризику відносно його впливу та ймовірності. Саме ґрунтовно проведений аналіз ризиків дозволяє обрати ефективні заходи реагування. У роботі іноземного автора В. Еннурі [198] пропонується концептуальне визначення управління ризиками як процесу, що пов'язаний з дотриманням робочого стану підприємства, забезпечення умов ефективності та виконання ключових показників його діяльності. За для забезпечення таких умов, автор виділяє два етапи управління ризиками і вказує на необхідність «визначення ризиків» та їх «контролю».

Про взаємозв'язок управління ризиками та СВК зазначає у своїх дослідженнях Я.Ф. Локтіонова, підкреслюючи те, що «система внутрішнього контролю є частиною системи управління ризиками, однак реалізується в більшій мірі на рівні бізнес-процесів, ніж на стратегічному рівні» [76, с. 143]. Дане твердження не зовсім точне, оскільки управління ризиками інтегроване в усі процеси прийняття рішень, менеджери усіх рівнів, так чи інакше, використовують інструменти виявлення ризиків та реакції на них [81] для вибору найкращих альтернатив в конкретних мовах і обставинах. У великих компаніях крім відділу внутрішнього контролю, аудиту, також може бути присутній відділ ризик-менеджменту [84]. Крім того, стратегія управління ризиками є частиною загальної корпоративної стратегії підприємства.

Стосовно співвідношення понять «управління ризиками» і «ризик-менеджмент» слід зазначити, що вони є тотожними, різниця пов'язана з перекладом англійської термінології та впливом іноземних компаній на український бізнес. Якщо розглянути наукові праці зарубіжних авторів щодо

управління ризиками, то завжди використовується «risk management» у значенні ризик-менеджменту або управління ризиками. Але в сучасному світі поняття ризик-менеджменту набуло широкого розуміння як частини системи внутрішнього контролю (СВК) або моделі управління ризиками. Досить часто ризик-менеджмент пов'язують з процесом в активній фазі прийняття рішень, коли ризик визначений та постає питання вибору відповідних методів і заходів реагування. Ризик-менеджером є той, хто управляє ризиками, проте це більше роль, ніж посада. Якщо посаду назвати «ризик-менеджер», то це означає, що така посада виконує функцію координації ризик-менеджменту, тобто володіє методикою та інструментами, звітує вищому керівництву, надає пропозиції (опції) по реагуванню на ризик. Це ключова посада, яка має право приймати рішення щодо затвердження й реалізації стратегії управління ризиками в цілому, а також делегувати право приймати рішення щодо вибору методу і заходів реагування на ризики. Роль ризик-менеджера належить посаді чи особі, яка приймає остаточне рішення щодо вибору однієї з запропонованих варіантів реагування на ризик й подальші управлінські рішення щодо нього. Наприклад, роль ризик-менеджера є найбільш властивою наступним посадам: власник бізнесу, член ради директорів. Також роль ризик-менеджера може виконуватись колективно засіданням вищого керівництва або комітету з реагування на ризики.

Управління ризиками тісно пов'язане з функціями контролю. Контроль – це одна з найдавніших категорій, яка вивчалась і продовжує бути важливим об'єктом наукових досліджень в усьому світі багатьма вченими та експертами, через що контроль має багато підходів до розуміння. На основі опрацювання наукових джерел [18; 30; 71; 99; 179], було встановлено еволюцію категорії «контроль» (рис. 1.3) та виникнення поняття «внутрішній контроль», що вперше документально згадується і використовується з початку XIX ст. Термін «система внутрішнього контролю» почав використовуватися з початку XX ст. Під час розгляду еволюції сутності контролю та визначенні саме ролі внутрішнього контролю важливо виокремити аспекти його розуміння як інструменту, процесу, системи, заходу (таблиця А.3 додатку А). Можна стверджувати про

функціональну єдність усіх груп визначень, оскільки внутрішній контроль є одночасно інструментом підвищення ефективності бізнесу, процесом і системою, тобто складається з елементів, які формують одну крос-функціональну систему контролю.

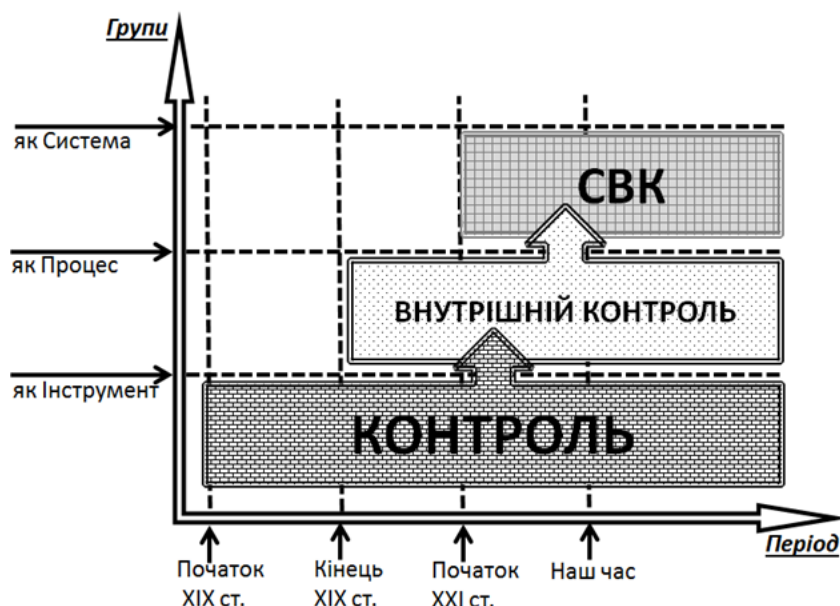


Рис. 1.3. Еволюція категорій «контроль», «внутрішній контроль» та «СВК»  
Джерело: складено на основі опрацювання [18; 30; 71; 99; 179] і  
опубліковано в [164]

Отже, в процесі еволюції поняття «контроль» пройшло ряд трансформацій від контролю (як інструменту), внутрішнього контролю (як процесу) до системи внутрішнього контролю (СВК). При цьому СВК вказує на те, що операційні процеси повністю та крос-функціонально пронизані інтегрованою системою контролю, яка використовує наявні інструменти (процедури, політики підрозділів, посад тощо) з метою забезпечення ефективності діяльності компанії [164]. Робота підприємства безпосередньо залежить від ефективно побудованої СВК, яка, у свою чергу, повинна повністю відповідати вимогам підприємства щодо виду, масштабу та специфіки господарської діяльності, складу наявних ресурсів, організаційної структури, місії та цілей. Ефективно впроваджена СВК дає можливість організації досягати поставлених цілей та вирішувати задачі задля реалізації своєї місії. Ефективно побудована СВК є засобом контролю за

ризиками, допомагає підприємству в досягненні поставлених цілей та виконанні завдань шляхом виявлення та усунення загроз на всіх рівнях впровадження нових чи здійснення існуючих процесів, що є важливим для об'єктивної оцінки наявного потенціалу, показників розвитку і ефективності роботи підприємства.

Внутрішній контроль (*internal control*) – процес, розроблений, впроваджений і підтримуваний управлінським персоналом та іншими працівниками, для забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансового звітування, ефективності та результативності діяльності, а також дотримання застосовних законів і нормативних актів [89]. Термін «заходи контролю» стосується кожного окремого аспекту одного чи кількох компонентів СВК. В той же час, внутрішній контроль розробляється, запроваджується та здійснюється для реагування на виявлені бізнес-ризиків, які перешкоджають досягненню будь-якої мети суб'єкта господарювання, відповідно, способи розробки, впровадження та підтримки внутрішнього контролю змінюються залежно від розміру і складності підприємства.

В узагальненому розумінні, контроль розглядається як будь-який захід, вжитий керівництвом, радою директорів або іншою стороною з метою управління ризиками та збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей і задач [90]. Внутрішній контроль виступає певною функцією, організаційною одиницею, що виконує роль тримача методики побудови СВК і координації при цьому інших функцій.

Вважаємо, що необхідно розрізняти поняття «контроль» і «контролінг», які мають різні призначення: контроль – це інструмент управління ризиками, а контролінг – функція, яка допомагає управлінському контролю і відповідає за аналітично-фінансові процеси: планування, бюджетування, прогнозування. Також допоміжним засобом виступає моніторинг, який відповідає за збирання та обробку даних, які стосуються ризиків.

Співвідношення між поняттями «внутрішній контроль» і «внутрішній аудит» полягає у визначенні їхньої мети, функцій та ролей: внутрішній контроль

координує побудову СВК, а внутрішній аудит – тестує СВК. У свою чергу є суттєва відмінність між внутрішнім і зовнішнім аудитом, яка визначається у фокусі на процесах, напрямках програм, гнучкості та завданнях. Незалежний зовнішній аудит зосереджений на висловленні думки щодо достовірності показників фінансової звітності, підтвердженні відповідності побудованих процесів встановленим завданням, серед його недоліків: висока вартість і додаткові витрати за впровадження наданих рекомендацій, як за окремий проект, відсутність гнучкості, зацікавленість в гонорарі, а не в покращенні процесів діяльності підприємства. Внутрішній аудит тестує процеси контролю, виявляє ризики, неефективні і проблемні місця, взаємодіє з не контролюючими функціями, серед його недоліків: можлива низька ефективність через економію бюджету, вплив на незалежність та об'єктивність і занижений рівень аудиторського судження через хороші відносини з колегами (одна компанія), або через тиск інших функцій (критичне ставлення до помилок, вимоги надавати деталізовані рекомендації та їх виконання, обмеження інформації тощо).

Взаємозв'язок категорій проявляється через визначення мети. Для управління загалом вона означає володіння, можливість приймати рішення, встановлювати правила, стандарти та мінімальні вимоги. Для корпоративного управління – направляти, дотримуватись заданого курсу. Метою СВК є захист компанії від втрат, надання розумних гарантій досягнення цілей. Для управління ризиками – контролювати ризики, виявляти, оцінювати, запобігати, здійснювати моніторинг, забезпечувати готовність компанії до несприятливих подій та можливості досягнення цілей. Як бачимо, СВК та управління ризиками мають багато спільного у визначенні мети і взаємодоповнюють одна одну.

Ризик впливає й узгоджує стратегію та результативність всіх відділів і функцій [196, с. 6]. Тому управління ризиками є важливим елементом СВК та корпоративного управління. Крім того, усі ці процеси підлягають перевірці з боку внутрішнього аудиту, а також за потреби – зовнішнього аудиту та контролюючих державних органів. Зокрема, внутрішній аудит тестує надійність

системи управління ризиками та прийнятність наявних ризиків згідно з політикою і стратегією управління ризиками.

Система внутрішнього контролю є частиною корпоративного управління, містить і реалізовує функції, власне, внутрішнього контролю, управління ризиками, управління процесами та управління безперервністю діяльності, які також взаємодіють між собою і є взаємопов'язаними (рис. 1.4).

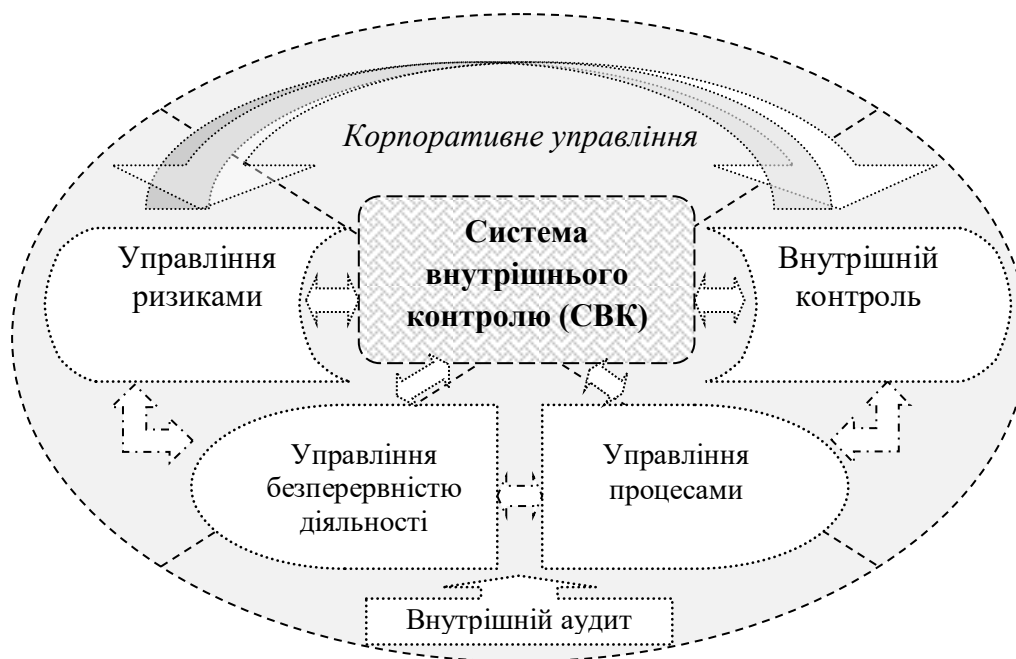


Рис. 1.4. Взаємозв'язок понять в управлінні ризиками

*Джерело: авторська розробка*

Управління ризиками є одночасно частиною СВК та виходить за межі контролю, оскільки стосується управління, встановлення стратегії, спілкування із зацікавленими сторонами та вимірювання ефективності. Його принципи використовуються на всіх рівнях управління [196, с. 3]. Таким чином, система управління ризиками є частиною СВК та включає в себе стратегію і тактику управління. Таке визначення вказує на фокус у виконанні ключових показників діяльності в певній сфері. У якості продукту управління ризиків, зазвичай, вирізняють матрицю ризиків та сукупність заходів реагування. Концептуально управління ризиками виступає процесом (по суті), який слугує допомогою (інструментом) для прийняття рішень, що важливо для будь-якої сфери

діяльності. Також процес управління ризиками – це здійснення заходів, тобто реагування на визначений ризик, що в свою чергу має забезпечити мінімізацію впливу можливого визначеного ризику. В узагальненому розумінні ризик-менеджмент представляє собою послідовність реалізації етапів управління ризиками: виявлення, оцінки та визначення пріоритетності, узгодження і ефективного використання ресурсів під час вибору заходів реагування, це моніторинг та контроль, що включає перегляд наявних виявлених і можливих ризиків. Таким чином, управління ризиками є важливим елементом СВК [164].

Аналіз визначення сутності управління ризиками показав, що дане поняття відіграє важливу роль у всіх сферах діяльності. Кожна країна, компанія все більше приділяють увагу управлінню ризиками, розробляють власні підходи, моделі, системи, стандарти, формують відповідні підрозділи, департаменти, посади. Все це вказує на необхідність подальших розробок у сфері управління ризиками, прагнення контролювати події, визначати, що необхідно захистити та від чого, така увага зумовлена неминучою еволюцією управління ризиками в майбутньому. Перспективним напрямком є посилення значення управління безперервністю діяльністю [209], його взаємодії з управлінням ризиками. Оскільки управління безперервністю діяльності є частиною СВК, воно розглядається як управління інцидентами, пов'язаними ризиками, яке діє відповідно до затвердженого плану безперервної діяльності, впровадження запобіжних заходів, процедур реагування та опису дій в умовах настання надзвичайних ситуацій.

Таким чином, управління ризиками виступає важливим елементом всіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Авторське визначення управління ризиками полягає у його тлумаченні як процесу, інтегрованого в системи внутрішнього контролю та корпоративного управління, який спрямований на циклічне і стале проходження послідовних етапів: ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків, вибору і впровадження заходів реагування на ризики, моніторингу й контролю, відповідно до місії та стратегії бізнесу, що має забезпечити сталий розвиток і розумні гарантії виконання поставлених цілей.

### **1.3 Системи та способи управління ризиками транспортних підприємств**

В економічній науковій літературі представлено багато напрацювань з ризик-менеджменту як підприємства в цілому, так і залежно від специфіки й сфери його діяльності. Для транспортних підприємств ризики властиві у господарських процесах, здійсненні перевезень, транспортному обслуговуванні та вимагають врахування й оцінювання при плануванні фінансових результатів. Базові передумови для побудови ефективної системи управління ризиками транспортних підприємств представлені в міжнародних стандартах, зокрема: FERMA [199], COSO ERM 2017 [196] і 2018 [197], ISO 31000:2018 [212], ISO 9000:2015 [213], ISO 26500:2012 [210], ISO 22301 [209], ISO Guide 73:2009 [211], AS/NZS 4360:2004 [226].

Управління ризиками дозволяє певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та своєчасно вживати заходи реагування для зниження рівня ризику і оптимізації можливих наслідків. Поглиблений огляд підходів до визначення сутності категорії «механізм управління» представлено в праці О.В. Бондар [15, с. 63-65], на основі якого можна узагальнити, що даний термін означає сукупність засобів, методів та інструментів управління, у тому числі важелів впливу, мотивації, які використовує менеджер для досягнення поставленої перед ним мети.

На думку О.І. Гринюк, система управління ризиками є функціональною підсистемою, яка відображає процес управління ризиками у вигляді циклу, що включає п'ять фаз (блоків): ідентифікація; оцінювання та прогнозування ризиків; прийняття управлінських рішень; контроль та складання звітності про ризики; координування. На виході підсистеми ризик-контролінгу, яка об'єднує ідентифікацію, оцінювання та прогнозування ризиків, одержується рівень ризику операційної діяльності, величина якого є основою для формування управлінських рішень підсистемою управління ризиками, спрямованих на оперативне ліквідування «вузьких місць» діяльності підприємства [30, с. 13].

Науковцем І.О. Горго запропоновано алгоритм управління ризиками у вигляді безперервного замкнутого циклу, що складається з восьми етапів і включає комплекс організаційно-економічних і управлінських заходів на трьох стадіях: 1) підготовки (яка містить процедури виявлення і класифікації ризиків); 2) прийняття рішення (являє собою ідентифікацію ризиків і їх основних параметрів: сили, ймовірності виникнення, синергічності, ступеня небезпеки); 3) реалізації (містить використання методів управління ризиками, моніторинг рівня ризиків, контроль і оцінку результатів проведених заходів, перехід до аналізу ситуації) [26, с. 142-143]. Також автором виділено п'ять робочих груп системи управління ризиками: 1) визначення та оцінки ризику; 2) розробки заходів щодо впливу на ризики; 3) управління у кризових ситуаціях; 4) перспективного розвитку управління ризиками; 5) постиризового моніторингу [26, с. 48].

У своєму дослідженні Ю.В. Калюжною запропоновано виділяти організаційно-економічний механізм врахування ризиків діяльності в системі антикризового менеджменту і використовувати стратегічні, тактичні, оперативні методи управління залежно від ризиків та показника ентропії. Відповідно до цього структуровано економічні категорії загроз, ризиків, кризи і етапи антикризового управління з виділенням кількісних методів оцінки ризику, діагностики банкрутства, що у підсумку було використано як базис для розробки програми виходу підприємства з кризи [53, с. 3]. Аналіз підходів до визначення сутності управління ризиками представлено в таблиці А.4 додатку А.

З метою підвищення стійкості функціонування підприємств та ефективності управління змінами й адаптацією М.М. Тимошик запропоновано блочно-ієрархічний підхід до формування управління ризиками на основі методів, інструментів та моделей оцінки, аналізу, оптимізації й компенсації ризиків, що забезпечує прийняття максимально апроксимативних управлінських рішень з нівелювання наслідків настання подій, що робить ризики керованими [167, с. 7]. Поряд з цим, В.А. Шалений підкреслює, що процес управління ризиками або ризик-менеджмент має бути заснований на системному підході,

який передбачає організацію оперативного та стратегічного ризик-менеджменту в цілому і операційної діяльності зокрема [180, с. 7].

У наукових дослідженнях стратегічний аспект управління ризиками розкритий не достатньо, проте все більше привертає увагу науковців. Так, Л.В. Мартиною розроблено інструментарій формування адаптивної стратегії управління ризиками господарської діяльності підприємства на основі методів комплексної експертної оцінки рівня ризику, елементів теорії ігор, принципів адаптивності систем управління та диверсифікації, що створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у процесі вибору стратегії управління ризиками та підвищення її адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [80, с. 218].

На думку А.В. Курак, основними напрямками впливу на ступінь ризику є його уникнення, вирівнювання, збереження, зменшення і передача. При цьому у виборі методу слід керуватись критеріями результативності, універсальності, незалежності успіху операцій від зовнішніх чинників та простотою механізму реалізації [71, с. 6]. Обґрунтовано ефективність застосування організаційно-методичної складової на основі моделі «дью ділідженс», що містить експрес-перевірку найважливіших показників, інформаційне забезпечення, програми перевірки, підготовки, складання та представлення звіту [71, с. 12]. Деякі автори розглядають політику управління ризиком як елемент ризик-менеджменту підприємства, що представляє собою сукупність форм, методів, прийомів, способів, які здійснюються з метою зниження загрози прийняття неефективних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків [71, с. 8].

В управлінні ризиками Л.Й. Гнилянська і В.Ю. Харчук пропонують здійснювати моделювання розвитку ризикового явища та визначати основні сценарії для раціонального, оптимістичного та песимістичного типу, після цього аналізувати альтернативні варіанти з урахуванням прогностичних сценаріїв розвитку ризиків [25]. Дані підходи можна застосувати в управлінні ризиками впровадження інновацій на транспортних підприємствах.

У своїй праці Я.Ф. Локтіонова виділяє такі універсальні етапи ризик-менеджменту: 1) класифікування ризикових (екзо- та ендогенних) чинників та їх ранжування відповідно до особливостей операційної діяльності підприємства та ринку, на якому воно діє, й пріоритетами, наданими факторам з боку осіб, які приймають рішення (ОПР); 2) ідентифікування ризик-факторів щодо очікуваного рівня їх загрози, з врахуванням поточної ситуації, попереднього досвіду ОПР, обраного підходу до діагностування; 3) інтерпретація результатів оцінювання ризиків (локальна та інтегральна); 4) планування, узгодження та остаточний вибір заходів з нейтралізації і усунення ризикових факторів та обставин; 5) впровадження антиризикових заходів, оцінка їх підсумкової ефективності [76].

Серед аспектів удосконалення управління ризиками виділяють формування ризик-профілю, конфігурація якого залежить від карти ризиків, масштабів, ресурсних і фінансових можливостей, компетенцій, ступеня розвиненості виробничої інфраструктури, комунікаційних ланцюгів, часових обмежень, інтеграційних, партнерських і кластерних зв'язків, стилю та методів управління, організаційного дизайну й інших характеристик [26, с. 8], що цілком може бути застосовано для транспортних підприємств. У своїх дослідженнях Р.С. Яресько [187] вказує на те, що загальна ефективність ризик-менеджменту залежить від рівня підготовки, компетентності та кваліфікації ризик-менеджера, який несе відповідальність за виконання програми управління ризиками і від якого вимагається вчасна реакція на ризикоутворюючі фактори та ситуації з метою уникнення негативних наслідків.

Детально пожежні ризики на підприємствах залізничного транспорту досліджує П.В. Лапін, виділяючи дескриптивні та атрибутивні загрози [73, с. 15], зокрема, розглядаючи управління ризиками через призму складових елементів економічної безпеки: інформаційної, інноваційної, соціальної, кадрової, екологічної, фінансової, техніко-технологічної. У дослідженнях екологічних ризиків в проектах розвитку транспорту В.І. Зюзюн виділяє природні і техногенні ризики, соціальні, нормативні, економічні, фінансові та ризики

екологічної некомпетентності, що дозволяє сформувати єдину базу екологічних ризиків проектів для розробки дорожніх карт управління ризиками [50, с. 5].

Цікаве твердження пропонує І.М. Ненно про те, що «вартість підприємства – це похідна від ризику та віддачі. Кожне управлінське рішення підвищує, захищає або зменшує вартість підприємства. Ефективне досягнення стратегічних цілей можливе при побудові системної послідовності управління впливовими ризиками на всіх стадіях роботи та в усіх підрозділах організації таким чином, щоб рівень прийнятих ризиків був оптимальним» [94, с. 90]. На думку Г.М. Черепні, метою формування системи управління ризиком є передбачення та недопущення втрати підприємством його ринкової вартості [178]. Погоджуємось з зазначеними підходами, оскільки самі стандарти вказують на мету збереження і примноження вартості або цінності бізнесу [212].

Управління ризиками має враховувати можливу синергію при взаємодії внутрішніх ризиків, зовнішніх ризиків та між елементами груп ризиків.

Особливості управління ризиками транспортних підприємств полягають у специфіці їхньої діяльності та підвищеній відповідальності за настання ризикових ситуацій, що в свою чергу вимагає уточнення мети, завдань, принципів та методів управління ризиками на транспорті.

Метою управління ризиками у транспортній сфері є забезпечення готовності підприємства до можливих несприятливих подій та досягнення ним визначених цілей. Для цього мають бути реалізовані наступні задачі: 1) визначення критичного списку, переліку процесів, систем, посад, даних, які повинно захистити транспортне підприємство в рамках того чи іншого інциденту; 2) встановлення переліку загроз, списку інцидентів, ризикоутворюючих факторів, від яких прагне захистити підприємство свій критичний список, перелік; 3) запровадження та здійснення етапів управління ризиками: ідентифікації ризиків, пов'язаних з критичним списком, визначення відповідальних функцій за той чи інший ризик, аналіз та оцінювання ризиків за ймовірністю настання та величиною впливу у вигляді можливих збитків, втрат у вартісному, кількісному і якісному вимірі, вибору та опису заходів реагування на

ризик, контролю ризиків у транспортній сфері, моніторингу ефективності прийнятих рішень та подальшої зміни ризиків.

Управління ризиками повинно сприяти впровадженню заходів щодо забезпечення виконання ключових показників діяльності та ефективності процесів транспортного підприємства:

- забезпечення заходів щодо безпеки життєдіяльності персоналу та людей, які знаходяться на території або щодо яких здійснюються транспортні послуги;
- виконання зобов'язань перед замовниками, клієнтами, споживачами у наданні якісних і безпечних транспортних послуг перевезення, доставки, обробки, зберігання, супроводу, складування, транспортного сервісу тощо;
- контроль втрат в умовах інцидентів та настанні ризикових подій;
- збереження операційної гнучкості і забезпечення ефективного використання операційних потужностей транспортних підприємств;
- збереження комерційної ініціативи і забезпечення утилізації потужностей транспортної компанії на відповідному рівні, в умовах настання певного ризику чи інциденту.

Таким чином, можна зробити висновок, що особливістю управління ризиками транспортних підприємств є його інтеграція в СВК та корпоративне управління, що направлене на стале та циклічне проходження етапів управління ризиками з метою реалізації всіх заходів для гарантування безпеки для здоров'я і життя людей, збереження майна, виконання ключових показників діяльності, утримання операційної гнучкості та комерційної ініціативи.

Трактування внутрішнього контролю формується та видозмінюється відповідно до цілей підприємства та виду господарської діяльності. Вважаємо, що внутрішній контроль – це регулююча система, інтегрована в операційні процеси підприємства з певним набором інструментів, яка допомагає досягненню поставлених власниками процесів цілей та задач. Аналіз існуючих визначень поняття «внутрішній контроль» дозволив виділити найбільш вдале формулювання, описане в моделі COSO. Відсутність СВК в організації призводить до спрощення контролю та переведення його в режим самоконтролю

і спостереження. Як наслідок, організація отримує велику кількість непокритих залишкових ризиків, що у свою чергу неминуче призводить до втрати частини активів.

Під системою управління ризиками транспортних підприємств, варто розуміти та розглядати СВК та корпоративне управління в цілому. Щоб почати створювати ефективну СВК, варто спочатку обрати один інструмент, концепцію, яка буде взята для виконання поставленої задачі – управління ризиками. З багатьох варіантів, інструментів найбільш вдалою, по суті, простоті застосування та орієнтованості на видимий кінцевий результат – було обрано модель трьох ліній захисту. Дана модель вивчалась, вивчається і буде надалі темою досліджень для багатьох науковців, адже така модель еволюціонує та використовується на практиці значною кількістю успішних підприємств.

Вперше, дана модель для моніторингу ефективності внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та системи управління ризиками згадується у 2010 р. в «Керівництві для ради директорів та комітету з аудиту» (Guidance on the 8th EU Company Law Directive) [203], в рамках співробітництва між Ferma та ЕСПА. В даному керівництві розглядаються рекомендації щодо ефективного управління ризиками, правила, ролі та обов'язки. Наголошується, що важливу роль в управлінні ризиками відіграє рада директорів та аудиторський комітет. Варто зазначити, що існує певний список правил щодо вимог присутності на фондових ринках, які застосовуються в тій чи іншій мірі на таких майданчиках, як Варшавська, Франкфуртська фондові ринки та ін. Також важливим є розподіл ролей та обов'язків між наглядовою та операційною радою – радою директорів, що здійснює операційне управління підприємством.

Класично модель трьох ліній захисту передбачала, що на першій лінії зосереджено оперативне управління, відповідальність за оцінку, контроль та зменшення ризиків загалом завдяки ефективності внутрішнього контролю; на другій лінії реалізовано функції управління ризиками у визначенні цільового ризику та звітуванні вищому керівництву про ризики організації, також сюди належить моніторинг ризиків відповідності і комплаєнс; на третій лінії ризик-

орієнтований внутрішній аудит перевіряє, як реалізовано управління ризиками на двох попередніх лініях, і доводить до відома вищого керівництва та ради висновки про те, на скільки ефективно організація оцінює та управляє ризиками [203, с. 9-10].

Застосування моделі трьох ліній захисту з відповідним розподілом ролей та обов'язків досить поширене у практиці зарубіжних успішних компаній. Розглянемо можливості удосконалення та еволюції даної концепції. На першій лінії захисту було встановлено операційне управління та внутрішній контроль разом з вищим керівництвом, наглядовою радою й радою директорів. Варто зазначити, що відповідальність за оцінку, контроль та зменшення ризиків разом із підтримкою ефективного внутрішнього контролю покладено на раду директорів. Роль ризик-менеджменту визначалась через функцію або зону відповідальності, відділ на чолі з керівником і власним штатом співробітників. Функція управління ризиками сприяє та контролює впровадження кращих ефективних практик шляхом оперативного управління та допомагає власникам ризиків у визначенні цільового ризику і передачі адекватної інформації, пов'язаної з ризиками, через всю організацію [161]. На другій лінії захисту зосереджено функції власників процесу, крім того, тут знаходяться юридичний відділ, бухгалтерія, сектор інформаційних технологій, служба безпеки, комплаєнс. Для транспортних підприємств доцільно створити окрему функцію охорони праці, контролю транспортних процесів, ланцюгів постачання, безпеки та якості, крім того, щодо дотримання вимог до моніторингу ризиків, відповідності чинним законам і нормативним актам, умовам контрактів, міжнародним вимогам, внутрішнім політикам та процедурам, у тому числі ризиків шахрайства. Відділ комплаєнс здійснює контролюючу функцію і підпорядковується безпосередньо вищому керівництву, переважно, у вигляді адміністративного підпорядкування генеральному директору та функціональної залежності від організаційної структури підприємства.

На третій лінії, знаходиться аудит. Функція внутрішнього аудиту на основі даного підходу оцінює ризики, надає правління та вищому керівництву

організації впевненість у тому, що організація ефективно оцінює та управляє своїми ризиками, включаючи спосіб функціонування першої та другої ліній захисту. Це та інші завдання із забезпечення впевненості, охоплює всі елементи системи управління ризиками підприємства, тобто ідентифікацію ризиків, їх оцінку та відповідь на передачу інформації, пов'язаної з ризиками.

Слід підкреслити, що в моделі трьох ліній захисту зовнішній аудит розглядається як четвертий напрямок захисту, який надає впевненість акціонерам, раді та вищому керівництву організації щодо справжнього та справедливого уявлення про показники фінансової звітності організації. Однак, враховуючи конкретний обсяг та цілі своєї місії, інформація про ризики, зібрана зовнішніми аудиторами, обмежується лише ризиками фінансової звітності та не включає повний обсяг ризиків, зокрема, операційний напрямок, способи управління, моніторингу, звітування перед вищим керівництвом та радою про зовнішні ризики. Роль оцінки функцій, відділів та управління ризиками, відведено внутрішньому аудиту, який забезпечує моніторинг та має надавати певні гарантії [237].

Модель трьох ліній захисту згадується також в документі Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів, який опубліковано в січні 2013 р. [237]. Варто зазначити, що даний документ посилається на вище згадане керівництво, яке було оприлюднене ще у 2010 р. [203]. Модель трьох ліній захисту зазнала еволюції змін. З'являється додаткова зовнішня група – регулятор або вимоги законодавства. Додано більше функції на другій лінії, зокрема: фінансовий контроль, корпоративна безпека, відділ дотримання якості, ревізійний відділ. Тепер на першій лінії захисту менеджери управляють ризиками та відповідають за здійснення коригувальних дій для усунення недоліків процесів та контролів. З'явився опис і розподілення трьох груп функцій першої лінії та ролей, що відповідальні за ефективне управління ризиками: 1) функції, що володіють ризиками та управляють ними; 2) функції, які контролюють ризики; 3) функції, що забезпечують незалежні гарантії.

Для другої лінії зазначено обов'язкові функції наступного характеру [237]:

1) підтримка політики управління, визначення ролей, відповідальності та встановлення цілей для їх реалізації; 2) забезпечення рамок управління ризиками; 3) переоцінка відомих ризиків та визначення нових ризиків; 4) виявлення змін у наявному ризик-апетиті організації; 5) допомога керівництву у розробці процесів і засобів для управління ризиками й поточними проблемами; 6) навчання керівництва та співробітників процесам управління ризиками; 7) сприяння і моніторинг впровадження ефективного ризик-менеджменту та кращих практик; 8) оперативне управління новими ризиками, особливо щодо змін законодавства та можливих сценаріїв розвитку і виникнення ризиків; 9) моніторинг адекватності й ефективності внутрішнього контролю, точності та повноти звітності, дотримання законодавства, своєчасного усунення недоліків.

Традиційно, на третій лінії захисту знаходиться внутрішній аудит, надаючи вищому керівництву гарантії, засновані на найвищому рівні незалежності та об'єктивності в організації. Такий високий рівень незалежності недоступний на другій лінії захисту. Внутрішній аудит забезпечує впевненість у ефективності корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю, включаючи спосіб досягнення цілей, яким керуються перша та друга лінії захисту [237].

Отже, беручи до уваги модель трьох ліній захисту та еволюцію, що відбулась за останні десять років, запропоновано модель трансформації системи внутрішнього контролю за трьома лініями захисту, адаптовану для транспортних підприємств в процесі управління ризиками, в основу якої покладено планування ролей, а не посад в побудові організаційної структури; орієнтацію на досягнення доданої вартості, а не відповідності кращим практикам впровадження процесів; уникнення конфлікту інтересів, а не впровадження звичних практик (рис. 1.5).

Згідно з запропонованою моделлю, перша лінія включає власників бізнесу, акціонерів, учасників, вище керівництво, які мають право приймати основні рішення щодо затвердження і керування корпоративною стратегією, частиною якої є стратегія управління ризиками, затверджують та направляють СВК.



Рис. 1.5. Модель трансформації СВК за трьома лініями захисту на основі реалізації механізму управління ризиками

*Джерело: розвинуто автором на основі [203, с. 9-10; 237]*

Друга лінія захисту спирається на власників процесів, експертів, які створюють СВК та здійснюють контроль у певній зоні відповідальності. Третя лінія захисту реалізує функцію тестування та координації СВК за допомогою незалежних експертів, які оцінюють інших фахівців. При цьому між другою та третьою лініями внутрішній аудит має додаткову роль координації в управлінні ризиками та створенні СВК. У межах другої лінії одна функція управління може відповідати за декілька ролей (наприклад, служба безпеки відповідає за інформаційну безпеку, кібербезпеку, кадрову, транспортну, пожежну безпеку тощо) [159]. Між першою та третьою лініями також є зв'язок через делегування власникам процесів право приймати рішення. В основі циклу внутрішнього аудиту та управління ризиками є зростання доданої вартості за прийнятного рівня ризиків [155]. Тому у разі зростання впливу зовнішніх ризиків власники бізнесу мають бути своєчасно про це повідомлені.

Встановлено, що у створенні ролей необхідно передбачити відповідні інструменти та інституції, наприклад, локальний аудиторський або інвестиційний комітет, координаційний або комплаєнс комітет для підтримки доданої вартості і досягнення цілей управління [157]. Поетапно модель трансформації СВК детально представлена на рисунку А.1 додатку А.

Якщо внутрішній аудит організований правильно і у відповідності до стандартів та кращих практик, а цикл аудиту замикається, в такому разі це буде ефективний аудит. Втрата інвестицій в процес може бути присутня, коли створюються функції без надання незалежності та гарантій об'єктивності у здійсненні своєї діяльності, без закріплення планів коригуючи дій, а отже, без доданої вартості [158]. На сьогоднішній день, існує багато інструментів (кризовий менеджмент, ризик-менеджмент, план запобігання нещасним випадкам, тощо [135]), які дозволяють управляти ризиками, але у підсумку своєї еволюції всі вони будуть поєднані в управління безперервною діяльністю [156].

Варто зазначити, що в Україні та в більшості європейських країн, питання щодо обов'язкової наявності внутрішнього аудиту на підприємствах досі не врегульовано. Це означає, що кожне підприємство діє на власний розсуд щодо створення внутрішнього аудиту та забезпечення такого відділу якісними характеристиками незалежності та об'єктивності. Законодавчі вимоги в Україні існують лише по відношенню до незалежного зовнішнього аудиту та підтвердження фінансової звітності [107]. У міжнародній практиці питання щодо обов'язкової наявності внутрішнього аудиту більш врегульовані [218].

Великі транспортні підприємства або ті, які становлять суспільний інтерес, представлені чи планують виходити на фондовий ринок, повинні виконувати встановлений перелік правил, серед яких наявність відділу внутрішнього аудиту. У зарубіжній практиці така вимога передбачена Варшавським фондовим ринком ІРО [236]. Обов'язкова умова законодавства щодо наявності внутрішнього аудиту на державному рівні визначена, зокрема, в Індії, де в податковому кодексі і в стандартах прописано критерії стосовно розміру підприємства, кількості співробітників, суми обороту і податкового навантаження [207].

Зростання вартості компанії буде найбільшим у тому разі, якщо керівництво визначає стратегію і цілі таким чином, щоб забезпечити оптимальний баланс між показниками зростанням, прибутковістю та ризиками; ефективно і результативно використовує ресурси, необхідні для досягнення цілей організації [10, с. 7].

Погоджуємось з думкою В.П. Белякової [10, с. 8] про те, що визначення ефективності управління ризиками є суб'єктивним і формується в результаті оцінки наявності та ефективності функціонування компонентів управління ризиками, визначеними в моделі COSO ERM: середовище здійснення контролю, постановка завдань, ідентифікація подій, оцінювання ризику, реагування на ризик, контрольні процедури, використання інформаційних систем та комунікація, моніторинг [197]. Зазначені підходи актуальні для транспортних підприємств, зокрема, у формуванні організаційно-економічного механізму управління ризиками.

Згідно зі стандартами управління ризиками FERMA, процес ризик-менеджменту транспортних підприємств [199] має бути інтегрованим з усіма ланками управління.

Отже, на основі проведеного дослідження, удосконалено концептуальну модель трансформації СВК транспортних підприємств на основі еволюції трьох ліній захисту, що на відміну від відомих, визначає місце управління ризиками і внутрішнього контролю між другою лінією створення й функціонування СВК та третьою лінією тестування і координації СВК, та орієнтується на: побудову організаційної структури за ролями, а не позиціями; встановлення пріоритетом додану вартість, а не процеси чи задачі; уникнення конфлікту інтересів у побудові організаційної структури та присвоєнні ролей, що в підсумку дозволить більш ефективно управляти ризиками і досягати встановлених цілей, зокрема, у вигляді приросту операційного прибутку, своєчасно захищати транспортні підприємства від ризиків.

## Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень встановлено, що найчастіше ризик визначають через ймовірність, лише негативний прояв або можливість одержання також позитивних наслідків, непередбачуваність і невизначеність, вплив факторів, як подію і результат, настання ситуації, відхилення фактичного від бажаного, невіддільність від господарської діяльності, характер об'єктивно-суб'єктивної категорії, можливість прояву взаємодії та синергії між ризиками. Велика кількість підходів до формулювання сутності ризику та відсутність єдиного бачення у розумінні даної категорії свідчить про продовження трансформаційних процесів в теорії і практиці управління ризиками.

Поглиблення категоріального апарату дозволило визначити сутність ризику як багатогранної категорії, що виражається через ймовірність настання певних подій, наслідків, результатів під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що виступають джерелами ризиків, зокрема, через недоліки системи внутрішнього контролю підприємства, які спричиняють втрати, збитки та інші форми впливу на можливості досягнення поставлених цілей, вимагають комплексного підходу до виявлення й оцінювання на основі поєднання кількісних і якісних показників.

Охарактеризовано властивості ризиків діяльності підприємств, які розкривають їхню сутність та особливості прояву: невід'ємність, ймовірність, спрямованість дії, динамічність, залежність від факторів, вираженість через наслідки, агрегованість, часову та вартісну оцінку, релевантність, суб'єктивність, інтегрованість, синергічність, ефективність. Для транспортних підприємств властивості ризиків доповнено залежністю від виду перевезень, інфраструктури і рухомого складу, природних та екологічних факторів, критичного обмеження та недопущення. Виділення зазначених властивостей дозволяє більш комплексно підійти до формування механізму управління ризиками.

Запропоновано нові ознаки класифікації ризиків транспортних підприємств: за рівнем ідентифікації (ідентифіковані та не ідентифіковані), за

процесами контролю (ризик корпоративного управління, ризик СВК, ризик внутрішнього аудиту, ризик незалежного аудиту, ризик безперервності діяльності, ризик управління процесами), за лініями захисту (ризик першої, другої, третьої ліній СВК), за напрямками комплексної оцінки (стратегічні, ризики операційної, комерційної, фінансової ефективності, ризики порушення безпеки та надзвичайних ситуацій), з метою стратегічного управління (реальний з фактичними параметрами, віртуальний змодельований ризик). Розвинуто такі ознаки класифікації ризиків, як: залежність від об'єкта (доповнено ризиками посад, функцій, операцій, інцидентів), форма прояву (матеріальні і нематеріальні), спрямованість впливу і наслідки прийнятих рішень (ризик з негативними наслідками, використані та нейтралізовані), типом реакції.

За специфікою діяльності транспортних підприємств виокремлено ризики інфраструктури, персоналу, комунікації, ризики погодних умов та кліматичних змін, транспортні ризики. У свою чергу доповнено транспортні ризики (ризиками дорожньо-транспортних пригод, втрати транспортного засобу, ризиками транспортних послуг і виду транспорту, транспортної логістики), при цьому запропоновано виділяти ризики транспортної логістики (шість правил логістики доповнено ризиками СВК транспортних процесів), що дозволяє сформувати найбільш повний каталог ризиків для їх виявлення, оцінювання, моніторингу, вибору заходів впливу та складання звітності про прийняті рішення.

Удосконалено модель трансформації СВК на основі трьох ліній захисту, де визначено місце управління ризиками і внутрішнього контролю між другою лінією створення і функціонування СВК та третьою лінією тестування і координації СВК. Спираючись на положення міжнародних стандартів та досвід успішних компаній встановлено взаємодію функцій управління ризиками з внутрішнім контролем, управлінням процесами та управлінням безперервністю діяльності підприємства, де центром взаємозв'язку виступає СВК, яка перевіряє і надає гарантії того, що управління ризиками здійснюється ефективно.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [155; 156; 157; 158; 159; 161; 164].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1 Характеристика галузі та тенденції розвитку транспортних підприємств**

Транспорт виконує важливе завдання у забезпеченні виробничого процесу, споживання, задоволенні попиту і потреб у перевезеннях, доставляючи необхідну сировину, матеріали, комплектуючі, готову продукцію, товари за призначенням. Особливе значення транспортних підприємств полягає у виконанні пасажирських перевезень, що забезпечує мобільність населення, розвиток ділової активності та туризму.

Розвиток транспорту тісно пов'язаний з економічними коливаннями в певній країні, регіоні, та з глобальними тенденціями у світі. Інформатизація й автоматизація слугують потужним каталізатором для розвитку торгівлі, логістики, туризму, збільшення транспортних потоків, перевезення вантажів і пасажирів. Сприятливими факторами виступають зростання ВВП, зміцнення економіки, збільшення обсягів виробництва, торгівлі, у тому числі через мережу Інтернет, та купівельної спроможності населення. Удосконалення процесів доставки, відкриття нових маршрутів, поєднання видів транспорту, зростання частки автоматизованих функцій роблять транспортну мережу більш гнучкою, розгалуженою, прискорюють перевезення та оптимізують їх собівартість. Поряд з цим, всі заходи якісного удосконалення потребують інновацій та значних інвестицій. Транспортні підприємства тяжіють до залучення партнерів та інвесторів, формування об'єднань і кластерів, щоб бути спроможними віднайти ресурси для постійного оновлення і модернізації рухомого складу, транспортних засобів та інфраструктури, складського господарства. Цього вимагають зростання конкуренції на ринку транспортних послуг та сучасні реалії.

Транспортні підприємства повинні враховувати потенційні ризики як невід’ємний фактор їхньої діяльності. Зокрема, серед актуальних ризиків – наслідки, які виникли для бізнесу в умовах covid-19, їх вплив на електронну комерцію, транспортну й складську логістику, на які вказують дослідження, проведені за період березень-вересень 2020 р. провідними аудиторськими та консалтинговими компаніями EY, Deloitte, PwC, KPMG [123]. Крім того, стримують і обмежують розвиток транспорту в Україні та у світі кризові явища в економіці, політичні й військові фактори і ризики [16; 74; 184; 241]. Рівень завантаженості виробничих потужностей та купівельна спроможність, безробіття, протекціоністська політика країн, домовленості й недобросовісна конкуренція, навіть екологічні фактори та катаклізми – все це негативно впливає на транспортну галузь.

За останні п’ять років темпи розвитку транспортної галузі в Україні значно сповільнилися. Військові дії та політична криза призвели до погіршення загального фінансово-економічного стану країни, відповідно, вплинули і на показники функціонування транспортної сфери – втрачена частина інфраструктури, знизився рівень вантажних та пасажирських перевезень, значно зменшилися обсяги інвестицій, особливо з іноземних джерел. Причому це спостерігається у всіх напрямках транспортної діяльності – авто, авіа, повітряному, залізничному, трубопровідному [126].

За допомогою статистичних даних можна оцінювати стан, динаміку, тенденції й перспективи розвитку транспортних підприємств, встановлювати причинно-наслідковий зв’язок, формувати висновки щодо управління ризиками на підприємствах транспортної галузі. За офіційними даними Державної служби статистики України (ДССУ) [35], у 2019 р. в Україні зареєстровано 1941701 суб’єктів господарювання, з них 5% за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур’єрська діяльність», у тому числі 17487 підприємств. Кількість підприємств зростає протягом 2017-2019 рр. (рис. Б.1 додатку Б), проте у 2016 р. спостерігалось значне скорочення (рис. 2.1), що свідчить про посилення ризиків безперервності діяльності в даний період.

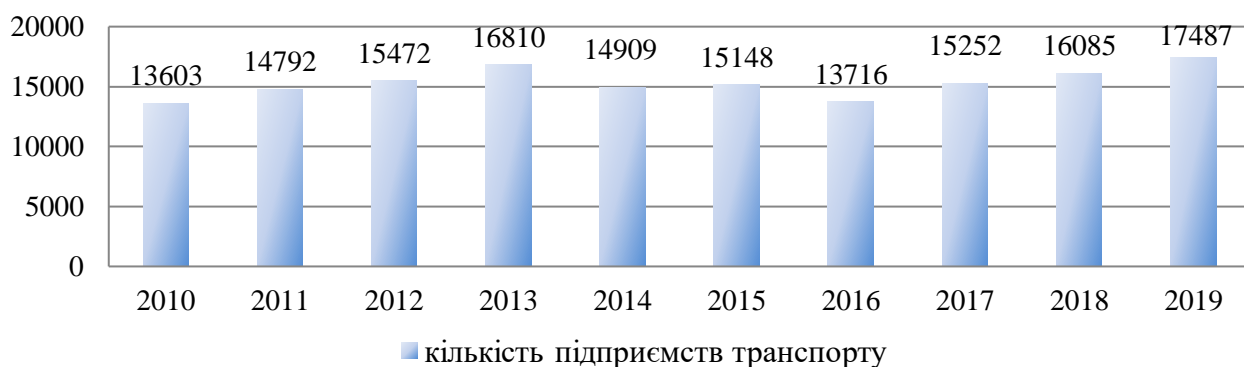


Рис. 2.1. Динаміка кількості підприємств у галузі транспорту за 2010-2019 рр., одиниць

*Джерело: побудовано автором на основі [35; 165] і даних, отриманих на запит у ДССУ*

Так, у 2010 р. в Україні працювало 13603 підприємства в галузі транспорту, а у 2019 р. – 17487, що на 14,7% більше, ніж у 2018 р., та на 28,6% більше, ніж у 2010 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості підприємств за видами транспорту за 2010-2019 рр.<sup>1</sup>

Показники, одиниць	Роки										Відхилення, %	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2010	2019/2018
Наземний транспорт	6791	7230	7533	8143	7234	7376	6684	7503	8006	8812	29,8	17,4
Трубопровідний транспорт	23	25	23	20	17	23	19	20	19	16	-30,4	-20,0
Водний транспорт	137	125	159	188	123	137	114	120	119	121	-11,7	0,8
Авіаційний транспорт	128	116	118	135	121	115	100	103	100	108	-15,6	4,9
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	6309	7037	7405	8057	7167	7257	6588	7279	7601	8179	29,6	12,4
Поштова та кур'єрська діяльність	215	259	234	267	247	240	211	227	240	251	16,7	10,6
Разом	13603	14792	15472	16810	14909	15148	13716	15252	16085	17487	28,6	14,7

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях з 2014 р.

*Джерело: сформовано за [35] і даних, отриманих на запит у ДССУ*

Позитивна динаміка 2019 р. пояснюється зростанням кількості підприємств у наземному транспорті на 17,4%, складському господарстві та допоміжній діяльності у сфері транспорту на 12,4%, поштовій та кур'єрській діяльності на 10,6%, що свідчить про зростання привабливості даного сектору передусім для господарської діяльності малих і мікропідприємств [165].

В Україні частка фізичних осіб-підприємців від загальної кількості суб'єктів господарювання у 2019 р. складає 80,39%, у той час як у галузі транспорту їхня частка становить 81,83% [143, с. 12], тому й динаміка більш залежна від економічної ситуації в країні, що наочно представлено в додатку Б (рис. Б.1-Б.2). Так, у 2010 р. у галузі транспорту працювало 132331 фізичні особи-підприємці, а у 2019 р. – всього 78748 осіб, або на 40,5% менше, що є негативним фактором, пов'язаним також зі змінами податкового законодавства [98], посиленням податкового тиску, і свідчить про неефективну політику у сфері підтримки малого й середнього бізнесу для фізичних осіб-підприємців та посилення конкуренції у транспортній галузі.

Показник «Разом» узагальнює дані за всією групою статистичного класифікатора «Н»: «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність». Інформація одержана шляхом розрахунку від загальної кількості суб'єктів господарювання з вирахуванням кількості фізичних осіб-підприємців. Варто зазначити, що динаміка кількості підприємств приблизно однакова за всіма видами транспорту. У 2019 р. найбільше було зайнято у наземному транспорті – 8812 одиниць або 50,59% (табл. 2.2), з яких переважає вантажний автомобільний транспорт – 6203 одиниць, послуги таксі – 170 одиниць. На другому місці за кількістю підприємств у 2019 р. складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту з 46,56% питомої ваги та 8179 одиниць, з яких 6469 працюють у допоміжній діяльності та обслуговуванні транспорту. Більш наочно структура кількості підприємств за видами транспорту у 2019 р. представлена у вигляді діаграми в додатку Б (рис. Б.2), з якої видно, що водний (0,74%), авіаційний (0,62%) та трубопровідний (0,12%) займають менше 1% питомої ваги, що пов'язано зі специфікою даних видів транспорту.

Таблиця 2.2

Структура кількості підприємств за видами транспорту за 2010-2019 рр.<sup>1</sup>

Показники, %	Роки										Відхилення,+/-	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2010	2019/ 2018
Наземний транспорт	49,92	48,88	48,69	48,44	48,52	48,69	48,73	49,19	49,77	50,59	0,67	1,40
Трубопровідний транспорт	0,17	0,17	0,15	0,12	0,11	0,15	0,14	0,13	0,12	0,09	-0,08	-0,04
Водний транспорт	1,01	0,85	1,03	1,12	0,83	0,90	0,83	0,79	0,74	0,69	-0,31	-0,09
Авіаційний транспорт	0,94	0,78	0,76	0,80	0,81	0,76	0,73	0,68	0,62	0,62	-0,32	-0,06
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	46,38	47,57	47,86	47,93	48,07	47,91	48,03	47,72	47,26	46,56	0,18	-1,17
Поштова та кур'єрська діяльність	1,58	1,75	1,51	1,59	1,66	1,58	1,54	1,49	1,49	1,44	-0,14	-0,05
Разом	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	x	x

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях з 2014 р.

*Джерело: сформовано за даними [35] і даних, отриманих на запит у ДССУ*

Динаміка та структура кількості підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за 2010-2019 рр. представлені в додатку Б (табл. Б.1). Частка великих підприємств скоротилась і у 2019 р. становить всього 0,1%. Якщо у 2010 р. у галузі транспорту працювало 33 великі підприємства, то у 2019 р. – вже 29, найбільше скорочення відбулось у 2014 р. у зв'язку з військовим конфліктом, втратою окупованих територій і торговельних зв'язків, та у 2016-2017 рр. через нестабільну економічну ситуацію. Частка середніх підприємств складає 6,7%, малих – 93,2%, з яких мікро – 76,5%.

Найбільша частка великих підприємств у 2019 р. працює у трубопровідному транспорті (11,8%) та пасажирському авіаційному транспорті (7,1%), а також у сфері діяльності національної пошти (20%). Найбільша питома вага середніх підприємств у пасажирському наземному міському та приміському

транспорті (26,7%), допоміжному обслуговуванні авіаційного транспорту (25,7%) та діяльності національної пошти (40%). Найбільша, а точніше практично 100%-ва питома вага малих підприємств зафіксована у пасажирському залізничному та річковому транспорті, 96,3% у вантажному автомобільному транспорті. Слід зазначити, що у статистичних спостереженнях критеріями розмежування підприємств на великі, середні, малі та мікро є визначені в Ст. 55 Господарського кодексу України [27]: чисельність працівників підприємства (для малих до 50 осіб, для мікро до 10 осіб, для великих – понад 250 осіб) та загальний річний дохід (для малих до 10 млн євро, для мікро до 2 млн євро, для великих – понад 50 млн євро) [35].

Таким чином, можна стверджувати, що переважну частину підприємств на транспорті складають малі та мікропідприємства, що в цілому відповідає загальному розподілу видів суб'єктів господарювання за розмірами в Україні.

Кількість суб'єктів господарювання взаємозалежна з обсягами перевезень. Динаміка вантажних перевезень в Україні нестабільна (рис. 2.2).

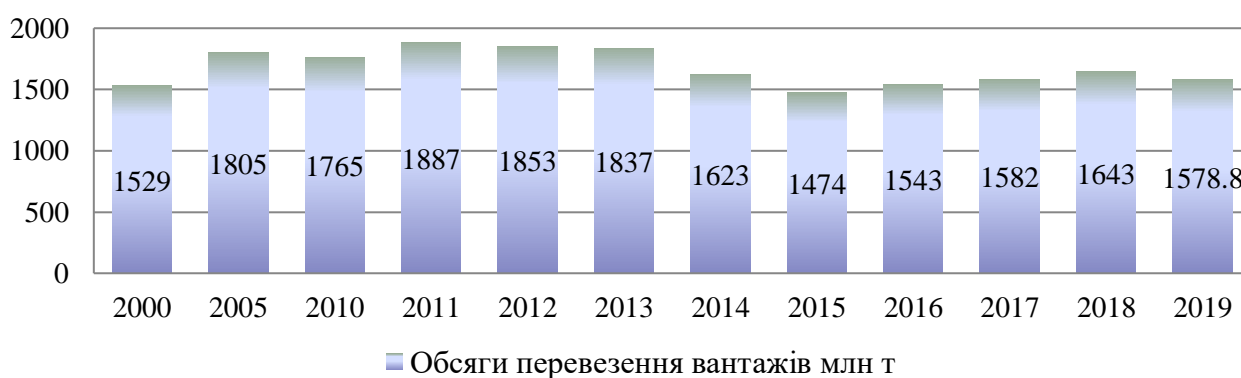


Рис. 2.2. Динаміка обсягів перевезення вантажів всіма видами транспорту за 2000-2019 рр., млн т

*Джерело: побудовано на основі [35; 146, с. 40; 165]*

У 2000 р. було перевезено 1529 млн т вантажів, у 2019 р. всього на 3,3% більше – 1578,8 млн т (табл. Б.2 додатку Б). Найбільше скорочення відбулось у 2015 р. до 1474 млн т, найвищий показник – у 2011 р. у 1887 млн т (рис. 2.3).

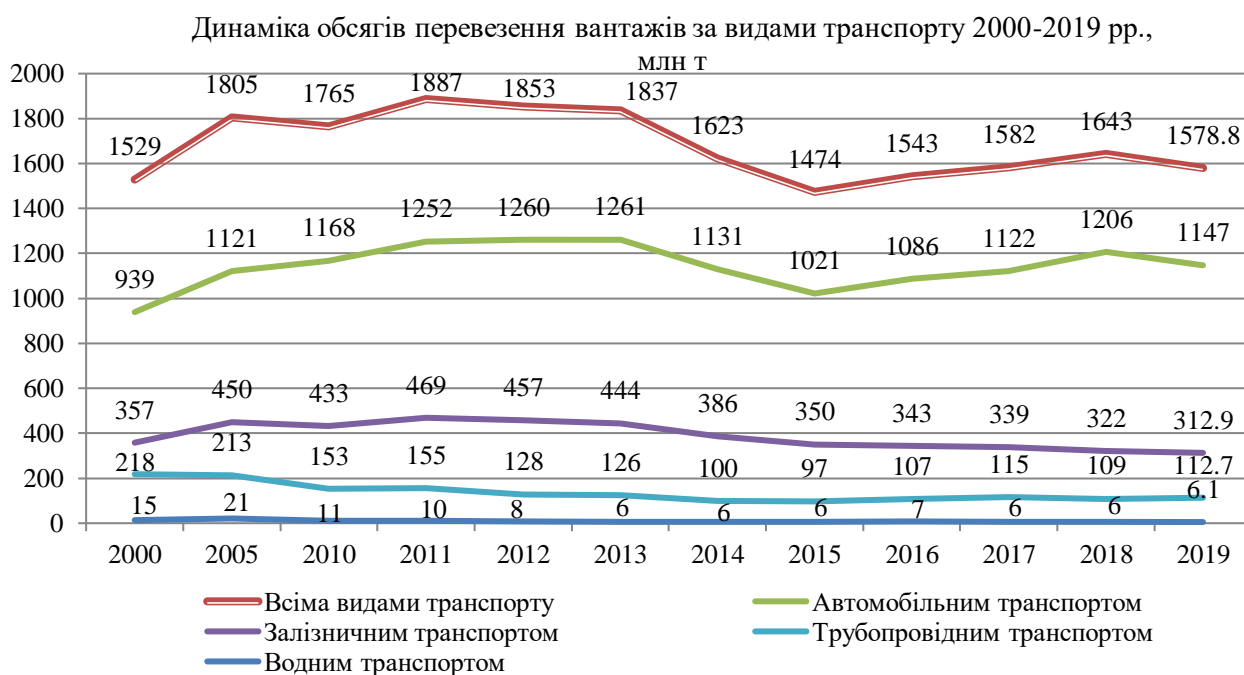


Рис. 2.3. Динаміка обсягів перевезення вантажів за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., млн т

Джерело: сформовано автором за даними [35; 145, с.40; 147; 154]

Головними причинами вказаної динаміки були економічні коливання в країні, скорочення попиту у виробництві внаслідок світової фінансової кризи у 2008 р., військовий конфлікт, виключення окупованих територій, проведення Антитерористичної операції, розірвання ряду торговельних і господарських зв'язків починаючи з 2014 р., загострення економічної кризи та політичної нестабільності, інфляція, скорочення інвестицій та відставання галузі.

У 2019 р. обсяг вантажних перевезень скоротився на 3,9% порівняно з 2018 р. У свою чергу у 2015-2018 р. обсяги вантажних перевезень зростали, що свідчить про поживлення економіки та зростання попиту на вантажні перевезення в цей період. Проте за січень-березень 2020 р. було перевезено всього 140,7 млн т, що на 14,9% менше від аналогічного періоду 2019 р. і пов'язано з запровадженням карантину через covid-19 [141].

Найбільше на динаміку вантажних перевезень впливають обсяги автомобільних перевезень, оскільки їх питома вага найбільша і коливається в межах 61,4% у 2000 р. до 72,7% у 2019 р. (табл. Б.3 додатку Б). Залізничний

транспорт дещо втрачає позиції у вантажних перевезеннях, питома вага якого скорочується з 23,3% у 2000 р. до 19,8% у 2019 р. Також суттєво зменшилась питома вага трубопровідного транспорту з 14,3% та 218 млн т перевезень у 2000 р. до 7,1% та 112,7 млн т у 2019 р. В Україні питома вага вантажних перевезень морським та річковим транспортом скоротилась з 0,4% та 0,5% у 2000 р. до 0,1% та 0,3% у 2019 р. відповідно. Традиційно незначні обсяги вантажних перевезень авіаційним транспортом через його високу вартість.

Показники вантажообігу суттєво відрізняються за видами транспорту у порівнянні з обсягами перевезень, так як мають дещо інший порядок розрахунку і відображають величину відстані транспортування, помножену на вагу відправленого вантажу. Вантажообіг, або як зазначається в попередніх статистичних збірниках – вантажооборот, також має нестабільну динаміку протягом всього періоду дослідження (рис. 2.4): від 394,1 млрд ткм у 2000 р. до 473 млрд ткм у 2005 р., 334 млрд ткм у 2015 р. та до 339 млрд ткм у 2019 р.



Рис. 2.4. Динаміка вантажообігу за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., млрд ткм

Джерело: сформовано автором за даними [35; 145, с.50; 165]

У 2018 р. спостерігається скорочення вантажообігу на 8,3% порівняно з показником 2000 р. та на 0,8% з 2017 р. У 2019 р. відбулось зменшення вантажообігу на 14% порівняно з 2010 р. та на 6,2% з 2018 р. Варто зазначити, що статистичні дані за 2019 р. по автомобільному транспорту не враховують вантажообіг, реалізований фізичними особами-підприємцями, з цієї причини показники за 2019 р. дещо занижені. Поряд з цим, за січень-жовтень 2020 р. вантажообіг транспортних підприємств склав 68,9 млрд ткм, що на 14,9% менше від аналогічного періоду 2019 р. [43] (табл. Б.4 додатку Б).

Найбільший вплив на динаміку вантажообігу мають залізничний та автомобільний транспорт, при цьому залізничний є потужнішим, він займає 53,6% та 181,8 млрд ткм вантажних перевезень у 2019 р. (табл. Б.5 додатку Б). Трубопровідний транспорт складає 30,9% у структурі вантажообігу з показником 104,5 млрд ткм. Автомобільний транспорт займає 14,4% з 48,9 млрд ткм вантажообігу. Вантажообіг водного транспорту склав 3,4 млрд ткм у 2019 р., що становить всього 1% від загального показника по країні. При цьому за даними 2018 р. вантажообіг морського транспорту – 1,8 млрд ткм, а річкового – всього 1,6 млрд ткм. Порівняємо структуру обсягу перевезення вантажів та вантажообігу за видами транспорту у 2019 р. (рис. 2.5).

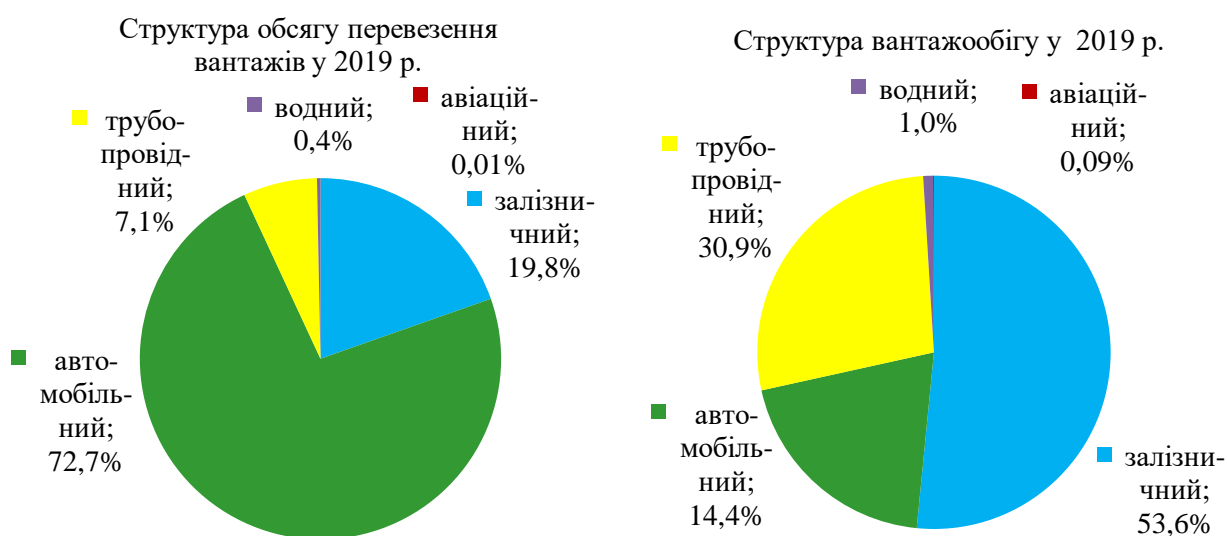


Рис. 2.5. Структура обсягу перевезення вантажів та вантажообігу за видами транспорту в Україні у 2019 р., %

Джерело: сформовано за даними [35]

Як бачимо, залізничний транспорт має найбільше значення для забезпечення вантажообігу, а автомобільний домінує в обсягах перевезення вантажів через свою мобільність, гнучкість та універсальність. Також трубопровідний транспорт займає третину всього вантажообігу, що свідчить про значний транзитний потенціал України, але поряд з цим невелику частку в обсягах перевезення вантажів. Водний та авіаційний транспорт мають незначну питому вагу за обома показникам.

Розглянемо, як працювали окремі види транспорту, динаміку та структуру показників перевезення за досліджуваній період, визначимо основні тенденції та фактори, що на них впливали, з метою формування ефективного організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств.

В Україні на першому місці за потужністю вантажообігу посідає залізничний транспорт. Найбільшим перевізником є АТ «Укрзалізниця», яким забезпечується 82% вантажних і майже 50 % пасажирських перевезень. Зокрема, за обсягами вантажних перевезень українська залізниця займає четверте місце на Євразійському континенті, поступаючись лише залізницям Китаю, Росії та Індії [171]. Експлуатаційна протяжність головних колій української залізниці складає 19,8 тис. км без урахування окупованих територій. Електрифікованими є лише 47,2% з них. Недостатньо розвинений технічний стан, непропорційна вантажонапруженість на окремих ділянках підвищують ризики у залізничних перевезеннях. За інформацією Міністерства інфраструктури України, вантажонапруженість українських залізниць (річний обсяг перевезень на 1 км) в 3-5 разів перевищує відповідний показник розвинених європейських країн [91]. Поряд з цим, утримання малодіяльних вантажних станцій спричиняє значні збитки для АТ «Укрзалізниця» [171].

Україна має потужний потенціал для розвитку залізничного транспорту. Через територію України проходять транс'європейські коридори: «Схід-Захід», «Балтика-Чорне море» та три залізничні транспортні коридори № 3, 5, 9, розвиваються перевезення по міжнародному транспортному коридору ТРАСЕКА Європа – Кавказ – Азія. Через порти Ізмаїл і Рені здійснюються перевезення

пан'європейським коридором № 7, який проходить річкою Дунай. Українська залізниця взаємодіє з залізницями Білорусі, Росії, Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, Молдови, забезпечує роботу з 40 міжнародними залізничними переходами, обслуговує 18 українських морських портів Чорноморсько-Азовського басейну та має вагоме значення у розвитку мультимодальних транспортних перевезень.

У розпорядженні залізничного транспорту знаходиться парк вантажних вагонів кількістю 84 тис. одиниць, з яких робочий парк складає всього 77,3% або 65 тис. одиниць. Інвентарний парк пасажирських вагонів становить 4,6 тис. одиниць, у тому числі робочий парк – 68,3% або 3,1 тис. одиниць [91].

Завдяки наявності надлишку технічних потужностей, сформованих ще за радянських часів, залізничний транспорт задовольняє потреби економіки та населення у перевезеннях, проте його технічний стан і невідповідність швидкозростаючим сучасним вимогам у електрифікації, комп'ютеризації, швидкості і безпеці перевезень вимагають значних інвестицій. Без оптимізації власної діяльності та підтримки з боку уряду, інвесторів та іноземних партнерів цього важко досягнути. Залізничному транспорту необхідно посилювати свої переваги у невеликій вартості й потужності перевезень для забезпечення власної конкурентоспроможності, зокрема порівняно з іншими видами транспорту.

Динаміка обсягів перевезень залізничним транспортом за видами вантажів наочно представлена в таблиці Б.6 додатку Б, де можна спостерігати нестабільну зміну обсягів та пропорцій. Показники структури (таблиця Б.7 додатку Б) підтверджують зміну у розподілі ключових родів вантажів, які вплинули на загальну динаміку перевезень залізничним транспортом. Варто зазначити, що вантажні перевезення залізничним транспортом зростали з 2000 р. до 2013 р., найбільше – у 2005 р. (450 млн т), проте з 2014-2015 рр. спостерігається стрімке скорочення через військову агресію з боку Росії, розірвання торговельних і промислових зв'язків, руйнування інфраструктури, виробничих об'єктів, виключення анексованих територій, загострення економічної кризи та скорочення виробництва. Обсяг вантажних перевезень залізницею у 2019 р.

склав 312,9 млн т, що на 12,4% менше від 2000 р. і на 2,9% від 2018 р., що відбулось переважно за рахунок скорочення перевезення лісових вантажів, коксу, вугілля, металів та цементу.

Найбільшого негативного впливу на зменшення обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом мало суттєве скорочення показників перевезення кам'яного вугілля (рис. 2.6) – від 98 млн т у 2000 р, коли його питома вага складала 27,5%, до 40 млн т у 2019 р. з питомою вагою вже 12,8%. (див. табл. Б.7 додатку Б). Причиною є руйнування шахтарського регіону на сході України внаслідок військової агресії з боку Росії, проведення АТО, зменшення обсягів видобутку вугілля та перевізних потужностей транспорту, скорочення виробництва, починаючи з 2014 р.

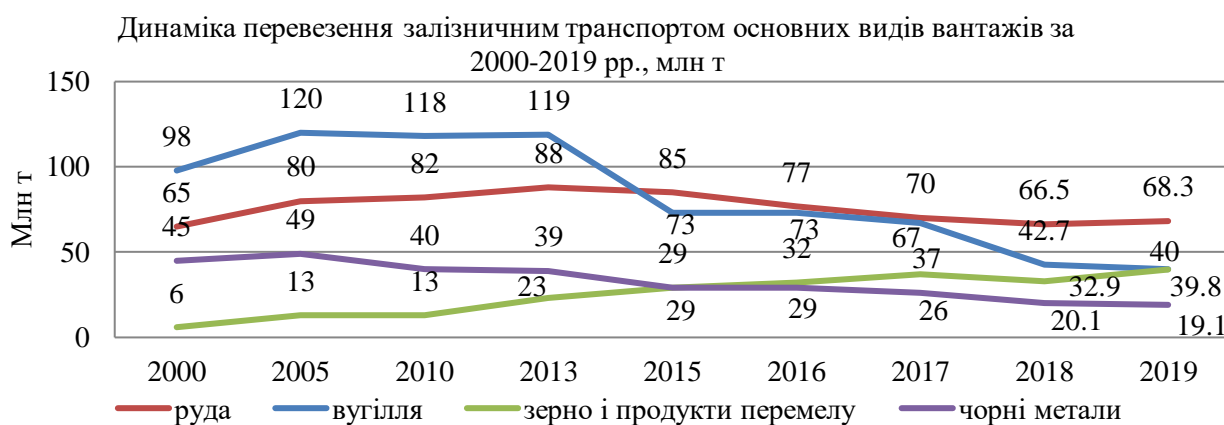


Рис. 2.6. Динаміка перевезення основних видів вантажів залізничним транспортом в Україні за 2000-2019 рр., млн т

*Джерело: сформовано автором за даними [145, с. 41]*

Зменшуються обсяги перевезення залізної та марганцевої руди, особливо у 2018 р. Щорічне постійне скорочення демонструють обсяги перевезення чорних металів – від 45 млн т у 2005 р. до 19,1 млн т у 2019 р. – більше, ніж удвічі.

Більше, ніж у 5 разів за період дослідження зростають обсяги перевезення зерна та продуктів перемелу від 6 млн т у 2000 р, де їх питома вага складала всього 1,7% до 39,8 млн т у 2019 р., де їх питома вага збільшилась до 12,7% (рис. 2.7). Зростання обсягів перевезення зернових культур та продуктів перемелу пов'язано зі збільшенням врожайності, зростанням експортного

потенціалу України, більшим пристосуванням залізничного транспорту для задоволення попиту на транспортування даного виду вантажу.

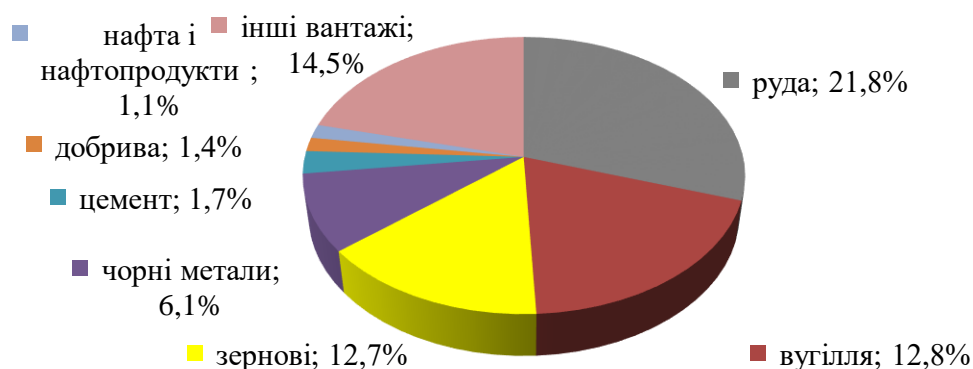


Рис. 2.7. Структура перевезення основних видів вантажів залізничним транспортом у 2019 р., %

*Джерело: сформовано за даними [35]*

Зросли обсяги перевезення цементу порівняно з показником 2000 р., що пов'язано зі збільшенням попиту у будівництві, у 2019 р. збільшення відносно 2000 р. склало 35%, проте щодо 2018 р. помітне скорочення на 5,3%.

Отже, галузь залізничного транспорту переживає складні часи, скорочення обсягів перевезення основних видів вантажів негативно позначилось на результатах діяльності, завантаженості дільниць, збитковості, недостатності власних ресурсів для проведення модернізації і свідчить про посилення ризиків й негативного впливу на стан та розвиток підприємств.

Структура перевезення вантажів автомобільним транспортом значно відрізняється від залізничного, що пояснюється його особливостями. Автомобільна транспортна система України досить потужна і розгалужена, проте вагомим недоліком є низька якість автомобільних доріг, їх недостатня освітленість, нестача світлофорів, розв'язок, автобанів. Додаткові ризики пов'язані з людським фактором. Якщо нормальна тривалість робочого дня охоплює простої, очікування у транспортних заторах чи на робочому місці або якщо водію необхідно дати змогу доїхати до відповідного місця відпочинку, тривалість робочого дня (зміни) може бути збільшена до 12 годин за умови, що

час керування протягом дня (зміни) не перевищує 9 годин [102]. Таким чином, ризик на транспорті пов'язаний також з втратою пильності водіїв через втому та погіршення їхніх фізичних характеристик, що може призвести до захворювань працівників та створення аварійних ситуацій на дорозі.

В Україні налічується 1,3 млн вантажних та 6,9 млн легкових автомобілів, понад 250 тис. автобусів та 840 тис. одиниць мототранспорту. У сфері комерційних автотранспортних перевезень працює 56,2 тис. перевізників та близько 154 тис. транспортних засобів [91]. Серед переваг автомобільного транспорту – його висока мобільність, великий вибір транспортних засобів різноманітної вантажопідйомності та розмірів, розгалуженість доріг, гнучкість ціноутворення й порівняно невисока вартість. Саме автомобільний транспорт забезпечує переважну частину негабаритних перевезень у міжміському та приміському сполученні, проте тут найбільші ризики при перевезеннях спричиняє низька якість доріг.

Недостатнє забезпечення ключових автошляхів перевезення вантажів вагами та персоналом призводить до зростання ризиків створення аварійних ситуацій, загроз життю та безпеці людей, порушення правил логістики й неможливості впровадження ефективної системи внутрішнього контролю на транспортних підприємствах. Збереження доріг від передчасного руйнування вантажівками є не менш важливим завданням, ніж їхнє безпосереднє будівництво [91].

Автомобільні вантажні перевезення чутливі до економічної ситуації в країні, обсягів виробництва і споживання, купівельної спроможності та торговельної активності населення. У цілому, з 2015 р. спостерігається стабільне зростання і у 2019 р. автотранспортом було перевезено 190041,19 тис. т вантажів, що на 44,9% більше, ніж у 2014 р., з яких всього 10108,82 тис. т або 5,32% у міжнародному сполученні (таблиця Б.8 додатку Б).

Динаміка автомобільних перевезення основних видів вантажів показує, що суттєво переважає така група товарів, як руди металеві та інші продукти добувної промисловості (рис. 2.8), обсяг перевезення яких зріс з 30591,8 тис. т

або 23,3% питомої ваги від загального показника автомобільних перевезень у 2014 р. до 72857,62 тис. т або 38,3% питомої ваги у 2019 р. (таблиця Б.9 додатку Б). У складі цієї групи найбільша частка припадає на камінь, пісок, гравій, торф та іншу продукцію добувної промисловості й розроблення кар'єрів, а також на залізну руду, мінеральну сировину і добрива.



Рис. 2.8. Динаміка перевезення основних видів вантажів автомобільним транспортом в Україні за 2014-2019 рр., тис. т

*Джерело: сформовано за даними [35; 145, с. 42-43; 144, с. 44-46]*

Обсяг перевезення харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів також зростає на 84,5% протягом 2014-2019 рр. і у 2019 р. становить 22512,35 тис. т або 11,8% питомої ваги у загальній структурі вантажних автомобільних перевезень (рис. 2.9). З невеликим відривом обсяг перевезення зернових склав 19115,28 тис. т у 2019 р. та 10,1% питомої ваги. Порівняно з 2014 р. обсяг перевезення зернових зріс на 60%, що свідчить про наближення автотранспорту до залізничного транспорту у транспортуванні зернових культур.

Обсяг перевезення мінеральної неметалевої продукції у 2019 р. склав 8,3% від сукупних вантажних автомобільних перевезень, найбільше у цій групі – це транспортування будівельних матеріалів, цементу, скла, проте у динаміці спостерігається невелике зростання на 6,6% порівняно з 2014 р., що також

підкреслює посилення ролі автомобільного транспорту у перевезенні даних видів вантажів.

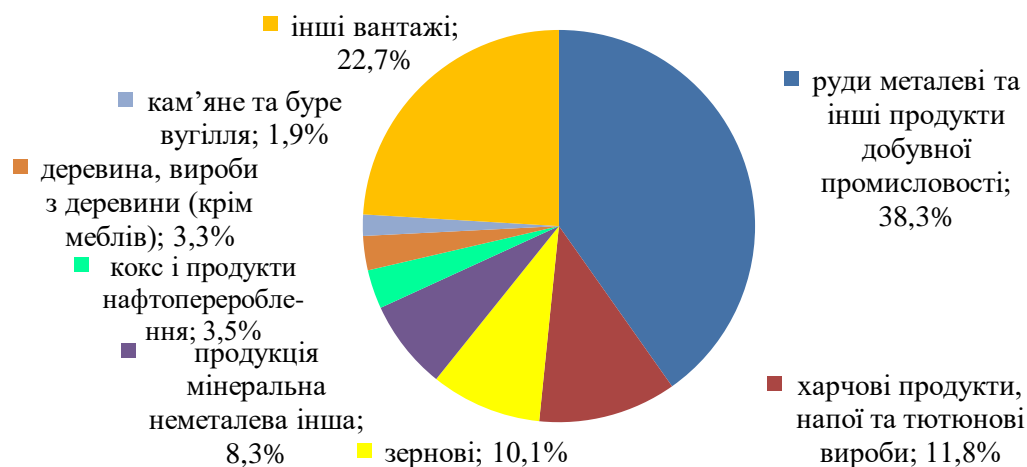


Рис. 2.9. Структура перевезення вантажів автомобільним транспортом у 2019 р., %

*Джерело: сформовано автором за даними [35]*

Кокс і продукти нафтоперероблення займають 3,5% від загальних вантажних перевезень автотранспортом у 2019 р., деревина – 3,3% (при цьому найбільше – 22,8%, у міжнародному сполученні), кам'яне і буре вугілля – 1,9%, інші вантажі – 22,7%.

Найбільш інтенсивні перевезення автомобільним транспортом у м. Київ – 6,5% від усіх перевезень в Україні за даними 2019 р., [146, с. 39], Дніпропетровській області – 29,3% питомої ваги, Полтавській області – 14,0% та Донецькій області – 8,1%, що пов'язано з чисельністю населення, рівнем урбанізації та розміщенням виробничих, добувних потужностей, крім того, домінування саме автомобільного транспорту у вантажних перевезеннях, як наприклад, у Полтавській області (рис. Б.4 додатку Б).

Автомобільним транспортом у 2019 р. у міжнародному сполученні було перевезено 10108,82 тис. т вантажів або 5,32% від загального обсягу, з яких найбільше – деревини та виробів з деревини, крім меблів (22,8%), харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (13,9%). Розвитку міжнародних перевезень перешкоджає низька якість дорожнього покриття в Україні. Крім

того, фактор автодорожньої інфраструктури може створювати значні ризики для транспортних підприємств через вплив таких чинників, як: технічна справність та зношуваність автотранспортних засобів, їх ремонт, безпека руху, витрати часу й коштів при ДТП, вчасність доставки, проходження митного контролю, схоронність вантажів, а головне – здоров'я і життя пасажирів, водіїв.

Україна має 169,6 тис. км автомобільних доріг, з яких 52,0 тис. км або 30,7% належать до доріг державного значення, 117,6 тис. км або 69,3% – місцевого значення. Від загальної протяжності автомобільних доріг України, дороги національного значення займають всього 4,8%, міжнародного значення – 8,6%. Тільки 76,7% доріг мають тверде покриття, понад 90% автомобільних доріг загального користування не ремонтуються більше 30 років, тому дороги в Україні не відповідають сучасним вимогам ні за міцністю (39,2%), ні за рівністю (51,1%) [166].

Державне агентство автомобільних доріг України наголошує на необхідності реформування галузі, важливості децентралізації, пошуку партнерів для фінансування інвестиційних проектів, об'єднання представників влади, громадськості і бізнесу. Процеси будівництва громадської інфраструктури повинні бути більш прозорими [51], зокрема, завдяки: забезпеченню прозорості та підзвітності будівництва об'єктів інфраструктури, що здійснюється за публічні кошти; підвищенню ефективності використання публічних коштів; зменшенню неефективного управління під час будівництва та експлуатації інфраструктурних об'єктів та подолання корупції [51]. Відповідно, даний контроль покриє частину ризиків, пов'язаних з корупцією та якістю наданих послуг від підрядників по ремонту та будівництву доріг.

Одним з найважливіших у сфері транспорту на сьогодні визначено проект GO Highway, який повинен з'єднати порти Одеси, Миколаєва, Херсона із Заходом, з прикордонними пропускними пунктами та портами Балтійського і Північного морів. Створення подібних транспортних коридорів суттєво сприятиме розвитку торгівлі, економіки, збільшенню транзитних потоків, зростанню транспортного потенціалу України [114]. Для реалізації цього проекту

держава виділяє значні кошти: 800 млн грн у 2017 р., 4 млрд грн у 2018 р. та 4 млрд грн у 2019 р., також залучаються кредити від міжнародних фінансових організацій [37].

Україна має також значний потенціал для розвитку водного транспорту: вдале місце розташування, наявність трьох судноплавних річок, дві з яких належать до найбільших п'яти річок Європи, 13 континентальних морських портів з пропускною здатністю 262 млн т вантажів на рік, 16 річкових портів і терміналів з пропускною здатністю 60 млн т вантажів на рік, вихід до Чорного й Азовського морів, доступ до Середземноморського басейну. У галузі водного транспорту працюють 38 державних підприємств з оборотом близько 10 млрд грн на рік, 5 тис. галузевих суб'єктів господарювання та 100 тис. українських моряків. Одне робоче місце в галузі водного транспорту створює 4-5 робочих місць у суміжних галузях [52].

Якщо порівнювати обсяг перевезених вантажів, то у 2019 р. річковим транспортом було перевезено 65,3% (3990,2 тис. т), а морським – 34,7% (2120,2 тис. т) вантажів від загального обсягу роботи водного транспорту (6110,4 тис. т). Проте вантажообіг морського транспорту є значно більшим, що пояснюється виконанням перевезень морем на великі відстані. Так, у 2018 р. вантажообіг морського транспорту склав 66,67%, а річкового – 33,33% [144, с. 44-46; 145, с. 41, 50], за 2019 р. відповідні дані поки відсутні [35].

Обсяги вантажних морських перевезень нестабільні, з різкими перепадами: від 8575 тис. т у 2005 р., коли зростала економіка та світова торгівля, до 1892 тис. т у 2018 р. – найнижчого значення за останні 9 років, скорочення порівняно з 2000 р. у понад 3 рази, та до 2120,2 тис. т у 2019 р. (табл. Б.10 додатку Б). Найбільшого впливу на негативну динаміку вантажних морських перевезень мали: скорочення обсягів відправлення металів, питома вага яких складає 48,6% у 2019 р. (табл. Б.11 додатку Б), руди та будівельних матеріалів (рис. 2.10). Якщо раніше з Маріупольського порту вантажі відвантажувалися практично на всі континенти земної кулі: Північну та Південну Америку, Африку, Південно-Східну Азію, Китай, Індонезію, Японію, то сьогодні в

Південно-Східну Азію з Маріуполя неможливо відіслати жодне судно. Тож географія Індійського і Тихого океанів втратила актуальність для портів Азовського моря, де головною причиною є військовий конфлікт з Росією, наслідки і ризики, що з цим пов'язані.

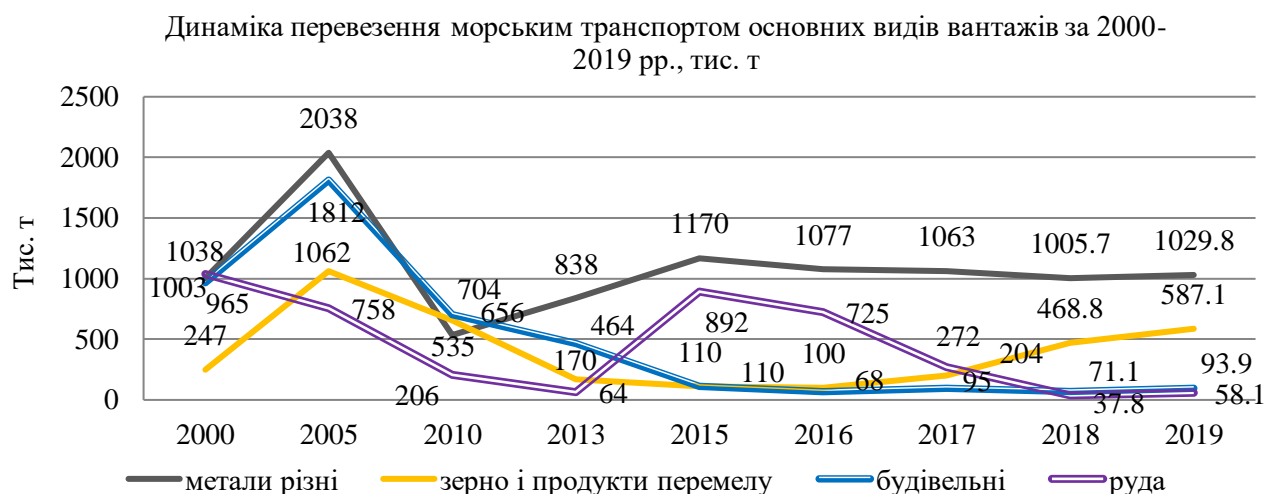


Рис. 2.10. Динаміка перевезення основних видів вантажів морським транспортом в Україні за 2000-2019 рр., тис. т

*Джерело: сформовано автором за даними [35; 145, с. 44]*

Варто також зазначити, що статистичні дані з 2014 р. наводяться без урахування тимчасово окупованої території АРК та м. Севастополя, які мали вагоме значення в розвитку морської торгівлі України. Проте і в подальші роки економічна ситуація в країні не сприяє зростанню обсягів перевезень морським транспортом.

Позитивна динаміка спостерігається тільки в обсягах перевезення зерна і продуктів перемелу, але тільки відносно 2015 р., у порівнянні з 2005 р. показник у 2019 р. майже вдвічі менший і його питома вага складає 27,7%. У 2019 р. спостерігається певне покращення динаміки – зростання на 12,1% порівняно з 2018 р., в основному за рахунок руди, нафти, зерна та будівельних матеріалів.

Обсяги вантажних морських перевезень змінювались не тільки за динамікою, а й за структурою (рис. 2.11).

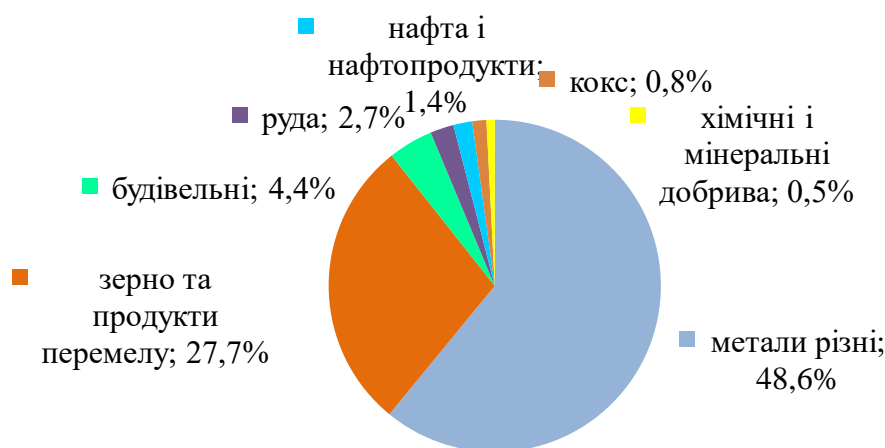


Рис. 2.11. Структура перевезення вантажів морським транспортом у 2019 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [35]

Питома вага металів у перевезенні вантажів зростає з 15,9% у 2000 р. до 48,6% у 2019 р., що відбулось за рахунок скорочення в обсягах перевезення інших видів вантажів: руди, будівельних, хімічних, лісових та контейнерних вантажів. Натомість частка зернових збільшилась з 3,9% у 2000 р. до 27,7% у 2019 р., що пов'язано зі збільшенням попиту на перевезення цього вантажу.

Обсяги перевезення вантажів річковим транспортом також нестабільні і суттєво скорочуються починаючи з 200-2005 рр. (рис. 2.12).

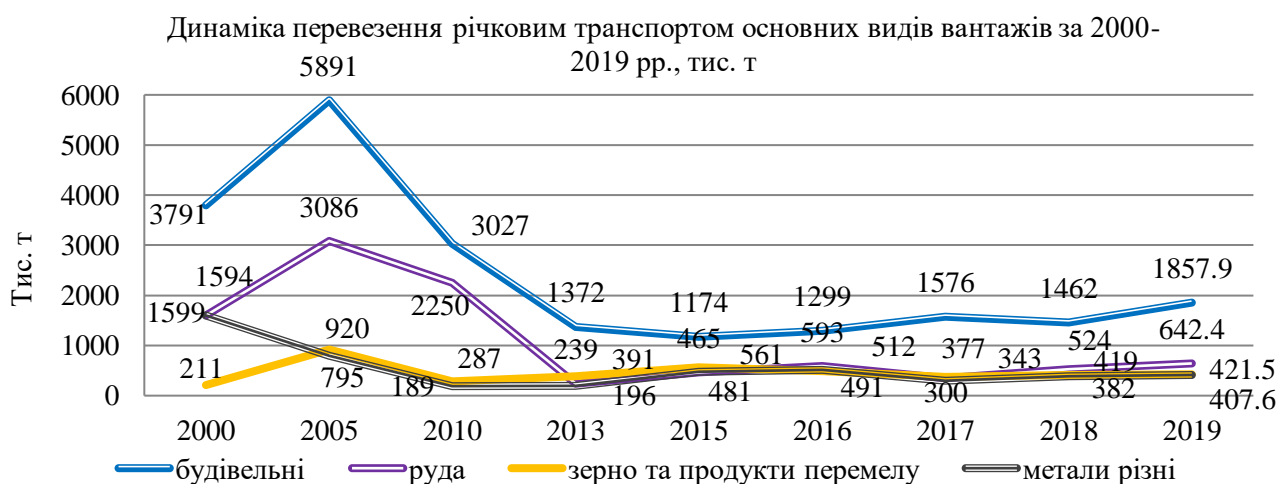


Рис. 2.12. Динаміка перевезення основних видів вантажів річковим транспортом в Україні за 2000-2019 рр., тис. т

Джерело: сформовано автором за даними [35; 145, с. 45]

У вантажних перевезеннях річковим транспортом домінують будівельні матеріали з обсягом перевезень 1857,9 тис. т та 46,6% питомої ваги у 2019 р. Обсяг перевезення руди склав 642,4 тис. т (16,1%), зернових 421,5 тис. т (10,6%), металів 407,6 тис. т (10,2%) (табл. Б.12-13, додатку Б). За 2018-2019 рр. у вантажних річкових перевезеннях зросла частка будівельних матеріалів, руди, металів, дещо зменшилась питома вага зернових, вугілля, хімічних та мінеральних добрив. У структурі вантажних перевезень річковим транспортом значна частка належить іншим вантажам – 11,9% (рис. 2.13).

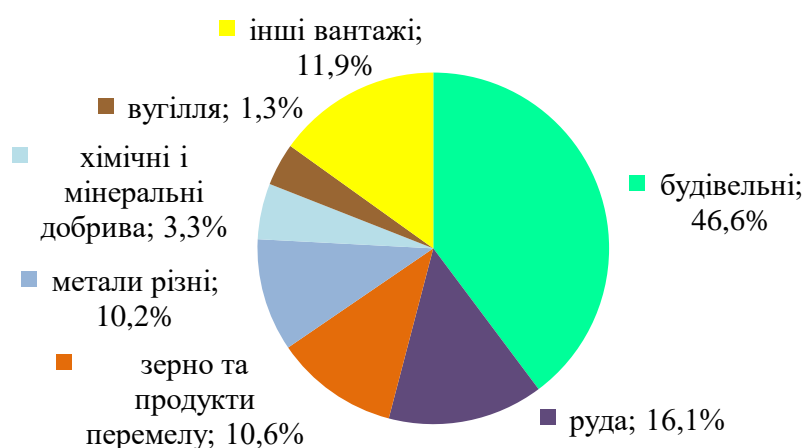


Рис. 2.13. Структура перевезення вантажів річковим транспортом у 2019 р.,%  
*Джерело: сформовано автором за даними [35]*

Отже, можна стверджувати, що річковий та морський транспорт пов'язані між собою, вони мають схожу динаміку і структуру. Морським транспортом здебільшого перевозять метали, зерно та продукти перемелу, річковим – будівельні матеріали й руду. У морському транспорті спостерігається скорочення перевезень у закордонному сполученні. Річковий транспорт протягом 2016-2019 рр. дещо збільшує внутрішні та закордонні перевезення. У закордонному сполученні морським транспортом найбільше перевозиться чорних металів, у річковому – руди, металопродукату і зерна. Виявлено, що перевезення водним транспортом у закордонному сполученні більш стабільне, ніж у внутрішньому, особливо для морського транспорту (рис. Б.5 додатку Б), що свідчить про високу залежність від кон'юнктури ринку та значні ризики недоотримання доходів.

На діяльність підприємств водного транспорту негативно впливають ризики, пов'язані з високою фондоємністю галузі, значним рівнем зносу суден, портової інфраструктури, їх невідповідністю сучасним екологічним та економічним стандартам. Залежність від експортно-імпортних операцій, ділової активності, стану економіки, обсягів виробництва і видобутку корисних копалин спричиняють ризики нестабільної роботи, недозавантаженості потужностей, втрати фінансової стійкості, збитків.

Водний транспорт має ряд переваг, зокрема: низька собівартість перевезень, менше споживання палива, екологічність, ритмічність, надійність [3]. Поряд з цим потрібно враховувати вплив факторів сезонності, погодних умов, необхідність інвестицій у модернізацію галузі, суден, портових терміналів, їх комп'ютеризацію [58], приведення у відповідність до стандартів безпеки, екологічності, зокрема використання палива з меншим вмістом сірки, починаючи з 2020 р. [2].

Ще один вид транспорту, який в Україні має потужний потенціал – трубопровідний. Він залежить від попиту на перевезення нафти, нафтопродуктів та газу з районів їх видобутку чи виробництва до території споживання або переробки. Україна має 12 нафтопроводів, у тому числі через територію нашої держави проходить транс'європейський нафтопровід «Дружба», що з'єднує Росію з Центральною Європою. Проте обсяги перевезення суттєво скоротились, починаючи з після кризового 2009 р. та особливо після 2014 р. від початку військової агресії Росії, політичної нестабільності та економічного спаду. Якщо порівнювати, у 2000 р. трубопровідним транспортом було транспортовано 218,2 млн т, у 2009 р. – 154,6 млн т, у 2014 р. – 99,7 млн т, а у 2019 р. – всього 112,7 млн т (рис. Б.6 додатку Б). У 2019 р. динаміка дещо покращилась у порівнянні з 2018 р., так, зросли перекачка і транзит аміаку, газу, проте перекачка і транзит нафти скоротились [35]. Трубопровідний транспорт значною мірою монополізований, має свої особливості та найбільші ризики з боку тарифного регулювання, політичних рішень і міжнародних угод, загальної конкуренції та світових тенденцій, крім того, утримання магістралей і

виробничих трубопроводів потребують значних витрат, що робить даний вид транспорту неефективним при низькій завантаженості потужностей.

Газотранспортна система України працює в умовах високого ступеня зносу обладнання і мереж, 89% з яких були розроблені ще 25 років тому і мають коефіцієнт корисної дії не більше 29% [97, с. 70], тому у проведенні проектів з модернізації необхідно враховувати енергоефективність нового обладнання. Переважна частина газотранспортної системи експлуатується з завантаженістю нижче 50% від проектної продуктивності. У перспективних планах розвитку на 2020-2029 рр. передбачено розвиток газотранспортної системи у співпраці з сусідніми державами: Польщею, Словаччиною, Румунією, Молдовою, Угорщиною, та реалізація таких проектів: «Транспортування природного газу в двох напрямках через Транс-Балканський трубопровід» [97, с. 101], «Український LNG» [97, с. 106], «SCADA» [97, с. 109], реконструкція КС Бар, Бердичів, Диканька, Олександрівка та інших [97, с. 111-117]. Зростання конкурентоспроможності обхідних газотранспортних маршрутів спричиняє значні ризики для транспортних підприємств України [165]. Відповідно для різних рівнів ризику передбачено ряд сценаріїв імплементації у сфері газу згідно ENTSOG: блакитний (Національна тенденція), фіолетовий (Децентралізована генерація), зелений (Глобальна амбіція) та сірий. Згідно сценаріїв ENTSOG, на Європейському континенті прогнозується зростання споживання природного газу протягом 2020-2025 рр. до 505,9 млрд куб. м. Починаючи з 2025 р. очікується диверсифікація сценаріїв та відповідних прогнозів. Найбільші обсяги споживання прогнозуються за сценарієм Сталого переходу – в межах 495-505 млрд куб. м на рік. Найбільшого скорочення споживання природного газу до 2040 р. відбудеться за сценарієм Глобальної екологічної дії до 393,8 млрд куб. м. На 2029 р. сценарієм, який передбачає збереження та подальше скорочення споживання природного газу, є сценарій Децентралізованої генерації [97, с. 79].

Авіаційний транспорт в Україні стрімко розвивається і не тільки у сфері пасажирських перевезень. Обсяги вантажних перевезень хоч і не стабільні, проте спостерігається виразна позитивна динаміка з 2015 р. У 2000 р. авіатранспортом

було перевезено всього 23,2 тис. т вантажів, найбільше у 2003 р. – 148,4 тис. т, у 2019 р. – 92,6 тис. т (рис. Б.7 додатку Б). У 2018 р. вантажні перевезення здійснювали 34 національні авіакомпанії, що у півтора рази більше ніж у 2017 р. [46]. Найбільшими перевізниками, які забезпечують 85% перевезень вантажів та пошти, є: АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Ейрлайнс», «Українські вертольоти», «Україна Аероальянс» та «Альфа Ейр». Найбільше вантажних перевезень здійснюються чартерними рейсами в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН.

Авіаційний транспорт розвивається не тільки в Україні, а й у світі, зростає конкуренція, оптимізуються витрати, покращується сервіс. Проте через високу вартість, ризики і забруднення атмосфери даний вид транспорту доцільний лише для вантажів, які швидко псується, специфічних та термінових відправлень, а також для пасажирських перевезень. Додаткові ризики спричиняє відсутність забезпечення території України засобами спостережень, зв'язку та управління потоками повітряного руху. Щороку фінансові втрати авіакомпаній внаслідок недостатньої оптимальності повітряних трас та надмірної і непотрібної витрати палива складають близько 70 млн доларів. Саме тому у світовій практиці набуває популярності ідея «відкритого неба», яка вже може бути здійснена в Західній Європі і США, де активно використовуються суцільні поля спостережень, зв'язків і управлінь повітряними потоками. Серед вагомих проблем авіалогістики є сезонність і ризики погіршення погодних умов. Авіакомпанія може отримати нові додаткові літаки і здійснювати перевезення, але тільки протягом певного сезону. Найбільш завантажені сезони припадають на один і той же час у більшості країн.

На основі аналізу звітів моніторингу управління ризиками за останні три з половиною роки відзначено, що внаслідок цілеспрямованих зусиль України кількість випадків, що мали потенційний вплив на безпеку польотів, пов'язаних з російською агресією в Україні, знизилась практично до нуля. При цьому повітряний простір над тимчасово окупованою територією АРК був та

залишається недоступний для планування та виконання польотів відповідно до рішення державної авіаційної служби України [91].

Середня відстань транспортування 1 т вантажів за даними 2019 р. склала для авіаційного транспорту 3193 км, морського – 837 км, трубопровідного – 928 км, залізничного – 406 км, автомобільного – 57 км [146; 147].

Отже, можна стверджувати, що обсяги вантажних перевезень та вантажообігу протягом 2000-2019 рр. мають нестабільну динаміку, значні коливання свідчать про відсутність стійкості та чутливість до факторів зовнішнього середовища, та про те, що транспортна галузь перебуває під впливом ризиків, які потребують розробки дієвого механізму управління ними. Суттєве скорочення обсягів вантажних перевезень, що спостерігається починаючи з 2013 р. негативно впливає на доходи транспортних підприємств, їхні прибутки, фінансовий стан та спроможність до фінансування розвитку, забезпечення конкурентоспроможності. Всі фактори взаємопов'язані, тому аспекти управління ризиками на транспортних підприємствах потрібно розглядати системно.

Поряд зі зменшенням обсягів вантажних перевезень та показників вантажообігу зазнають скорочення і пасажиропотоки в Україні (рис. Б.8 додатку Б). У 2000 р. усіма видами транспорту було перевезено 7780 млн пасажирів, а у 2019 р. – всього 57,7% від цього обсягу або 4264 млн осіб (таблиця Б.14 додатку Б). При цьому за січень-березень 2020 р. виконано лише 84,5% від показника за аналогічний період 2019 р. Найбільший обсяг перевезень пасажирів спостерігається у 2005 р. – 8200 млн осіб, проте після 2014 р. відбувається постійне суттєве скорочення. Серед причин такої динаміки є негативні тенденції в соціальній сфері, скорочення чисельності наявного населення внаслідок переважаючої смертності та міграційних процесів. Також значний вплив мають кризові явища в економіці, зниження рівня життя населення, купівельної спроможності, подорожання вартості послуг перевезення та зростання тарифів. Крім того, негативними і досі відчутними є наслідки військової агресії з боку

Росії та окупації частини української території, що зменшило перевезення між державами та на території зони АТО.

Скорочення в обсягах перевезення пасажирів зазнають практично всі види транспорту, особливо автобусний та тролейбусний (рис. 2.14). Трамвайний вид транспорту знаходиться майже на однаковому рівні, починаючи з 2010 р., залізничний зазнав суттєвих скорочень у 2017-2019 рр.



Рис. 2.14. Динаміка перевезення пасажирів за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., млн осіб

*Джерело: сформовано за даними [35; 145, с. 56; 147; 148; 165]*

Метрополітенівський вид транспорту у пасажирських перевезеннях найбільш стабільний, що пов'язано зі стійким попитом на даний вид транспорту у містах-мільйонниках та його перевагами щодо швидкості, надійності, низької вартості і найбільшій доступності для пільгових категорій пасажирів. Автобусний та тролейбусний види транспорту втрачають свої позиції через низьку якість послуг, не комфортність поїздок, застарілий рухомий склад та автопарк, високу загазованість, невідповідність сучасним вимогам щодо екологічності і безпеки. Можна стверджувати, що наявний певний відсоток

пасажирських перевезень автостопом, який не враховано в статистичних спостереженнях.

Електронна комерція, комерційні та кур'єрські внутрішні перевезення набирають все більших обертів, допомагаючи бізнесу залишатись успішним і задовольняючи нагальні потреби населення в доставці найнеобхідніших товарів. Моноколеса, скутери, електросамовари все більше набирають темпи використання в комерційних цілях. Концепція – оплата лише за перевезення, чек від продавця (Zakaz.ua, Glovo, Raketa), з одного боку, має економічні вигоди для всіх учасників, але з іншого – додаткові ризики, пов'язані з електронним шахрайством, безпекою їжі, Social/Operational Engineering.

За показниками структури (табл. Б.15, рис. Б.9 додатку Б) у пасажирських перевезеннях переважає автомобільний (автобусний) транспорт, який займає 42,3% за даними 2019 р., тролейбусний – 22,2%, метрополітенівський – 16,8%, трамвайний – 14,7%, залізничний – 3,6% та авіаційний – 0,3%. Водний транспорт у пасажирських перевезеннях є зовсім нерозвинутим – менше 0,01% питомої ваги і всього майже 1 млн перевезених пасажирів у 2019 р. порівняно з 13 млн пасажирів у 2005 р. Суттєве зростання протягом останніх років продемонстрував авіаційний пасажирський транспорт – від 1 млн пасажирів у 2000 р. до 14 млн у 2019 р., що пов'язано зі збільшенням туристичної активності у світі, відкриттям лоукостів в Україні. Зростання конкуренції на ринку пасажирських авіаперевезень сприяло зниженню цін на квитки та доступності поїздок, що також стимулює українських громадян. Проте авіатранспортом у переважній більшості користуються для поїздок за кордон – у тому числі в Європу, де вартість квитків на послуги залізничного транспорту майже дорівнюють авіаційному. Найкраще вибирати квитки у вівторок, у другій половині дня, найдешевші рейси у будні, восени та взимку. Так, можна полетіти з Лондона до Києва за 6 фунтів стерлінгів [[www.skyscanner.com](http://www.skyscanner.com)], що навіть дешевше, ніж з Києва до Львова потягом Інтерсіті [[www.uz.gov.ua](http://www.uz.gov.ua)].

Показники пасажирообігу також скоротились протягом досліджуваного періоду, проте не так суттєво. У 2000 р. пасажирообіг в Україні складав 113,1

млрд пас. км, у 2019 р. на 5,2% менше – 107,2 млрд пас. км (табл. Б.16, рис. Б.10 додатку Б). Найбільше зменшення спостерігається у залізничному, трамвайному та тролейбусному транспорті, зростання – у авіаційному (в 1,7 рази від значення 2000 р. та на 16,6% за 2019 р.). За структурою пасажирообігу у 2019 р. переважає автомобільний (автобусний) транспорт з 31,6% питомої ваги, залізничний – 25,6%, авіаційний – 28,2%, тролейбусний – 5,0%, метрополітенівський – 5,1% та трамвайний – 3,5% (табл. Б.17, рис. Б.11 додатку Б).

Найбільші пасажиропотоки зосереджені у містах-мільйонниках та на пунктах перетину кордону України з Польщею, Білорусією, Словаччиною, Угорщиною, Румунією, що свідчить про активність міграційних процесів (трудова міграцію, туризм, міграцію у сфері освіти).

Отже, аналіз тенденцій розвитку транспортних підприємств свідчить про зростання ролі транспорту у сфері виробництва та житті суспільства, посиленні міжрегіональних та міждержавних інтеграційних процесів, орієнтацію на більш сучасні швидкісні, економічні та надійні транспортні послуги, наявність потреби в інноваціях та інвестиціях. У світовому масштабі посилюється значення екологічності у всіх сферах, особливо у транспортній, що відбувається під впливом викликів кліматичних змін, необхідності скорочення забруднення атмосфери, водних та земельних ресурсів діяльністю транспортних підприємств. В Україні обсяги та структура вантажних перевезень мають нестабільну динаміку, що суттєво залежить від стану економіки, попиту у виробничій сфері на перевезення основних видів вантажів.

Спостерігається зростання обсягів та питомої ваги вантажних автотранспортних та змішаних інтермодальних перевезень. У сфері пасажирських перевезень суттєвого збільшення зазнали авіаційні перевезення, на стабільно високому рівні залишаються міські та міжміські перевезення, скорочуються обсяги залізничних перевезень пасажирів. Зазначені економічні фактори суттєво впливають на діяльність транспортних підприємств та пов'язані з ризиками, з якими вони стикаються, тому розглянемо їх більш детально.

## 2.2 Оцінка ризикоутворюючих чинників в діяльності транспортних підприємств

У сучасних умовах господарювання забезпечення сталого зростання повинно спиратись на економічні, соціальні та екологічні складові розвитку, де основна увага приділяється покращенню рівня життя населення. Діяльність транспортних підприємств поєднує усі ці аспекти, обслуговуючи економічні процеси, здійснюючи транспортування вантажів, переміщення пасажирів, впливаючи на екологію, що пов'язано з великою кількістю ризиків. Тому в питаннях розвитку транспортної сфери необхідно інтегровано розглядати фактори економічного, соціального та екологічного впливу, ідентифікувати можливі ризики і ефективно управляти ними [154].

Незважаючи на існуючі проблеми транспортної галузі, Україну називають інфраструктурним хабом між Європою та Азією, країною з великим логістичним потенціалом для вітчизняних й іноземних інвесторів [156, с. 186]. Україна має стратегічне місце розташування, яке дуже важливе для розвитку транспорту, проте ризики, пов'язані з економічною та політичною кризою, тривалим військовим конфліктом, агресією з боку Росії, значним рівнем корупції, низькою якістю транспортної інфраструктури, не дозволяють повною мірою розвивати наявні можливості, встигати за міжнародними вимогами, зокрема щодо екологічних норм, залучати іноземних партнерів та інвесторів до співпраці.

Четверта промислова революція (*Fourth Industrial Revolution – 4IR*) [230; 231] надає нові можливості для бізнесу і суспільства, проте разом з цим, нова фаза загрожує новими ризиками, поляризацією економічних систем, зростаючою нерівністю і геополітизацією [162]. Представлений на Всесвітньому економічному форумі з питань формування майбутнього економічного прогресу Глобальний індекс конкурентоспроможності (*The Global Competitiveness Index – GCI 4.0*) [231] дозволяє оцінити національний характер конкурентоспроможності. У рейтингу, складеному за допомогою цього глобального індексу, у 2019 р. з-поміж 141 країн світу Україна посіла 85 місце з 57,0 балами зі 100

можливих [231, с. 570-573], що є досить низьким показником з негативною динамікою порівняно з 83 місцем у 2018 р. Проте у 2018 р. Україна покращила свій показник у порівнянні з 2017 р., тоді індекс GCI 4.0 зріс на 3,1 бали і позиція в рейтингу підвищилась на 6 пунктів [230, с.13]. На першому місці у рейтингу у 2019 р. – Сінгапур з 84,8 балами, у 2018 р. були США з 85,6 балами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Місце України у рейтингу країн відповідно до індексу глобальної конкурентоспроможності GCI 4.0 у 2018-2019 рр.

Ранг	Економіка (країна)	Оцінка (бали) у 2019 р.	Оцінка (бали) у 2018 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
				Ранг	Оцінка (бали)	Ранг	Оцінка (бали)
1	Сінгапур	84,8	83,5	+1	+1,3	-	+0,5
2	Сполучені Штати Америки	83,7	85,6	-1	-2,0	-	+0,8
3	Гонконг	83,1	82,3	+4	+0,9	-	+0,3
4	Нідерланди	82,4	84,2	+2	-	-1	+0,2
5	Швейцарія	82,3	82,6	-1	-0,3	-	+0,2
6	Японія	82,3	82,5	-1	-1,0	+3	+0,9
7	Німеччина	81,8	82,8	-4	-1,0	-	+0,2
8	Швеція	81,2	81,7	+1	-0,4	-	+0,1
9	Великобританія	81,2	82,0	-1	-0,8	-2	-0,1
10	Данія	81,2	80,6	-	+0,6	+1	+0,7
...							
83	Аргентина	57,2	57,5	-2	-0,3	-2	+0,1
84	Шрі Ланка	57,1	56,0	+1	+1,1	-4	-0,4
<b>85</b>	<b>Україна</b>	<b>57,0</b>	<b>57,0</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>	<b>+6</b>	<b>+3,1</b>
86	Молдова	56,7	55,5	+2	+1,2	-1	+0,9
87	Туніс	56,4	55,6	-	+0,8	-1	+1
...							
138	Гаїті	36,3	36,5	-	-0,1	-5	+0,7
139	Конго	36,1	38,2	-4	-2,1	-8	-2,6
140	Ємен	35,5	36,4	-1	-0,9	-4	+0,9
141	Чад	35,1	35,5	-1	-0,1	-6	-

Джерело: сформовано за даними *The Global Competitiveness Report 2018-2019* [162; 230, с. 13; 231, с. 15]

Дослідження показують, що для розвитку конкурентоспроможності важлива відкритість економіки і суспільства інтеграційним процесам. Відкрита економіка є більш інноваційною. Інвестиції в освіту, розвиток людського

капіталу, транспортної інфраструктури, створення безпечних умов праці та життєдіяльності, справедливе прогресивне оподаткування здатні покращити конкурентоспроможність економіки. Відкритість також означає свободу руху людей та обміну ідеями, тому Сінгапур, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Фінляндія та США – найбільш відкриті країни світу з найвищим рівнем конкурентоспроможності, тоді як ісламські країни: Іран, Ефіопія, Ємен є одними з найменш відкритих. Бразилія, Індія, Македонія, Україна залишаються відносно закритими країнами [162].

Фінансова система продовжує залишатись джерелом вразливості та ризиків для національних економік. У даній сфері для оцінки використовують показники стійкості банківської системи, динаміку відсотків за кредитами, рівень платоспроможності. Найбільш фінансово стабільними визнано Фінляндію, Гонконг, Швейцарію, Люксембург, Норвегію (з оцінкою понад 95) [162; 230].

У 2019 р. відзначається напруженість у сфері міжнародної торгівлі, що вплинуло на скорочення обсягів вантажних перевезень і морської торгівлі. Геополітичне протистояння підсилює невизначеність, яка стримує інвестиції та збільшує ризики в транспортній галузі – перебої в глобальних мережах поставок, раптові коливання цін, вартості енергоресурсів, збої у наявності ключових ресурсів, скорочення інвестицій в інфраструктуру.

За рівнем транспортної інфраструктури у 2019 р. Україна посіла 59 місце у рейтингу зі 141 країни, набравши 55,5 балів зі 100 можливих [231, с. 570-573], зокрема, через низькі показники якості дорожньої інфраструктури, особливо стан автомобільних доріг, портових об'єктів і споруд, недостатню ефективність послуг морського, повітряного транспорту, залізничного сервісу [165] (табл. 2.4). За індикатором якості дорожньої інфраструктури Україна має 3,0 з 7 балів, ефективності послуг повітряного транспорту – 4,0 з 7 балів, послуг морського порту – 3,9 з 7 балів. В Україні досить високий показник щільності покриття залізниці – 37,3 км на 1000 км<sup>2</sup>, що дає 25-те місце у світовому рейтингу, проте рівень ефективності залізничного сервісу відповідає 4,2 з 7 балів і 114 місцю у рейтингу [154; 231].

Місце України у рейтингу Світового економічного форуму GCI за показниками транспортної інфраструктури у 2019 р.

Показник	Діапазон (шкала)	Бали	Рейтинг
Інфраструктура в цілому	0-100	70,3	57
Транспортна інфраструктура	0-100	55,5	59
Дорожнє сполучення	0-100	78,2	59
Якість дорожньої інфраструктури	1-7	3,0	114
Щільність залізничних шляхів	Км/1000км	37,3	25
Ефективність залізничного обслуговування	1-7	4,2	34
Рівень сполучення з аеропортами	1-100	56,6	53
Ефективність послуг авіаційного транспорту	1-7	4,0	101
Рівень включення судноплавства	0-100	30,1	57
Ефективність послуг морського транспорту	1-7	3,9	78

*Джерело: складено за даними [231, с. 571]*

Слід зазначити, що за показниками конкурентоспроможності транспортної інфраструктури лідирує Сінгапур – як за оцінками інфраструктури загалом (95,4 балів зі 100), так і транспортної зокрема (91,7 бал зі 100), а також за якістю дорожньої інфраструктури (6,5 балів з 7), ефективністю послуг авіаційного та морського транспорту (6,7 та 6,5 балів з 7 відповідно). Японія є найбільш конкурентоспроможною за показником ефективності обслуговування залізничного транспорту (6,8 балів з 7). По решті показників транспортної інфраструктури лідерство розділило кілька країн. А саме, по щільності залізниці на першому місці Сінгапур, далі йдуть: Гонг Конг, Чехія, Бельгія, Люксембург, Швейцарія, Німеччина, Нідерланди, Угорщина, Словаччина, Ізраїль, Великобританія, Польща, Словенія, Австрія, Італія, Франція, Данія, Румунія, Японія, Хорватія, Тайвань, Корея, Сербія. Україна знаходиться на 25-му місці [231, с. 13].

По якості дорожнього сполучення серед лідерів: США, Іспанія, Саудівська Аравія. За рівнем сполучення з аеропортами найкращі: США, Китай, Японія,

Індія, Індонезія, Великобританія, Німеччина, Іспанія. Найвищий рівень включення судноплавства мають: Китай, Сінгапур, Південна Корея, Гонг Конг, Малайзія. Наближаються до лідерів Німеччина і США.

За регіональним поділом найвищі показники конкурентоспроможності за рівнем інфраструктури у країн Європи та Північної Америки (в середньому 79,7 балів), Східної Азії та Океанії (74,8 бали), Східної та Північної Африки (70,5 балів), Євразії (67,7 балів). Найнижчі показники у Південній та Центральній Африці (59 та 45 балів відповідно) [231, с. 13].

Показники якості залізничного, авіаційного обслуговування, послуг морського транспорту оцінювались на основі опитування громадської думки. Рівень включення судноплавства показує зв'язок країни з глобальними мережами судноплавства і обчислюється тільки для тих країн, які мають вихід до моря. Індекс базується на п'яти складових оцінки роботи морського транспорту: кількість суден, їхня вантажопідйомність, максимальний розмір судна, кількість послуг та чисельність компаній, які розміщують контейнерні судна в портах країни. Для оцінювання ефективності послуг морського транспорту до уваги брались відповіді респондентів щодо частоти, пунктуальності, швидкості і ціни доставки у певній країні [231].

У світовій практиці окремо обчислюється індекс ефективності логістики LPI (*Logistics Performance Index*), який показує рейтинг країни на основі порівняльного аналізу проблем, переваг і можливостей у сфері торгівельної й транспортної логістики за критеріями оцінки якості інфраструктури, складності митного оформлення та своєчасності доставки. У 2018 р. Україна посіла 66 місце зі 160 країн світу з оцінкою 2,83 бали з 5-ти [208]. За ефективність роботи митниці Україна одержала всього 2,49 бали з 5-ти, в оцінці враховувались швидкість, простота, неупередженість адміністративної процедури та митного оформлення. За інфраструктуру – 2,22 бали, через низький рівень якості сполучення, дорожнього покриття, електрифікації. За показником трекінгу та можливості відслідковувати вантажі – 3,11 балів. За своєчасність й відповідність графіку доставки отримано найвищий для України бал – 3,42. Таким чином,

вітчизняним транспортним компаніям та уряду варто звернути увагу на покращення транспортної інфраструктури, спрощення адміністративних важелів митного оформлення, обмеження бюрократії та корупції, здійснення інвестицій для приведення галузі до вимог сучасності [162].

Світовими лідерами за показником LPI [208] є наступні країни: Німеччина (4,20), Швеція (4,05), Бельгія (4,04), Австрія (4,03), Японія (4,03), Нідерланди (4,02), Сінгапур (4,00), Данія (3,99), Великобританія (3,99), Фінляндія (3,97). Україна з показником 2,83 знаходиться далеко позаду, серед таких країн, як Сербія (2,84), Єгипет (2,82), Кенія (2,81), Мальта (2,81), Казахстан (2,81), Росія (2,76), Македонія (2,70). Тому для України актуально налагоджувати логістичні процеси, покращувати організаційно-економічний механізм управління ризиками для максимального використання наявних можливостей, зважаючи на особливості національної економіки, вдале територіальне місце розташування та значний транспортний потенціал [162].

Недостатність інвестицій у транспортну інфраструктуру є потенційним джерелом ризиків та важливою причиною зниження продуктивності, сповільнення економічного зростання, зокрема, це призводить до зниження якості доріг і транспортного обслуговування. Доведено, що спрямовуючи державні та приватні інвестиції в інфраструктуру, освіту та інновації, країна сприяє зростанню ВВП, продуктивності, зайнятості й розширенню сукупного попиту [231]. Сучасна економічна програма сталого розвитку повинна об'єднувати в собі цілі екологічного, соціального та економічного зростання, де транспортні підприємства виконують важливу роль і потребують ефективного механізму управління ризиками. Жодна країна не може керувати всіма ризиками, проблемами лише національною політикою. Для вирішення глобальних проблем потрібні глобальні рішення, які виходитимуть за межі окремих країн і навіть регіонів. Тому гостро відчувається необхідність в ефективному функціонуванні міжнародних організацій для прийняття узгоджених рішень щодо захисту довкілля, життя і здоров'я населення, не зважаючи на наявні ризики в умовах торгівельної напруженості між країнами й конкуренції на ринку перевезень.

На світовому рівні найбільшими проблемами для функціонування транспортних підприємств визначають інфляцію, корупцію та політичну нестабільність [156] (рис. 2.15):

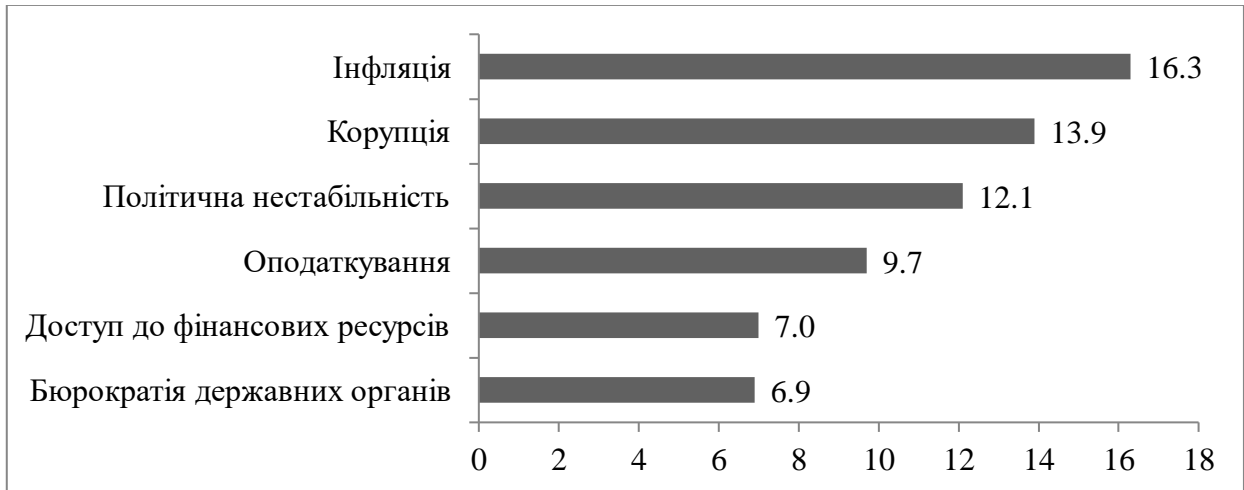


Рис. 2.15. Основні ризикоутворюючі фактори в діяльності транспортних підприємств за даними Світового економічного форуму 2017-2018 рр.

*Джерело: побудовано на основі [156; 230]*

Поряд з цим, інші дослідження, проведені Європейським інститутом внутрішніх аудиторів, дозволили встановити ризики, що мають найбільший вплив на діяльність організацій, за оцінками й очікуваннями експертів та внутрішніх аудиторів на 2020 р. (рис. 2.16). Ризики, пов'язані з кібербезпекою та безпекою даних визнані у складі найбільших п'яти ризиків, з якими стикається підприємство, для 78% з 528 отриманих відповідей опитаних компаній [224, с. 7]. Макроекономічні ризики, зокрема, політична невизначеність, економічна нестабільність, є пріоритетними ризиками лише для 29% компаній, хоча більшість внутрішніх аудиторів стверджують, що на аналіз даної сфери відводиться значна частина часу. Поряд з цим можна стверджувати, що економіка і політика розглядаються не як внутрішні корпоративні ризики, а виступають як зовнішні умови, фактори, які впливають на фінансові, операційні, стратегічні та інші ризики компаній.



Рис. 2.16. Рейтинг основних видів ризиків у визначенні ТОП-5 для світових компаній у 2020 р.

*Джерело: [224, с. 7]*

Отже, серед ТОП-5 найвпливовіших ризиків у 2020 р. визнано ризики, пов'язані з кібербезпекою та безпекою даних (для 78% компаній), зміни законодавства (59%), цифровізація, нові технології та інші інновації (58%), аутсорсинг, ланцюги поставок та зовнішні ризики (36%), безперервність і стійкість бізнесу (31%), фінансові ризики (30%), макроекономічна і політична невизначеність (29%), людські ресурси (27%), корпоративне управління та звітність (26%), комунікація й репутація (22%), корпоративна культура (22%), фінансовий контроль (15%), зміни навколишнього середовища і клімату (14%), здоров'я й безпека (13%), ризик злиття та поглинань (10%) [224, с. 7]. Значна диференціація серед ризиків спостерігається у рейтингу визначення одного найбільшого ризику діяльності компаній у 2020 р. [224, с. 7] (рис. 2.17). Як бачимо, домінують ризики, пов'язані з кібербезпекою (21%), новими технологіями (18%), змінами законодавства (13%), макроекономічною та політичною невизначеністю (8%), фінансовою сферою (6%).



Рис. 2.17. Рейтинг ризиків за визначенням одного найбільшого ризику для організації у 2020 р.

Джерело: [224, с. 7]

Прогнози на 2021 р. відчутно змінились, зважаючи на глобальну пандемію (*global coronavirus pandemic – GCP*), що мала величезні наслідки для громадського здоров'я, соціальних заходів щодо дистанції та обмежень, призвела до проявів економічної кризи [225, с. 4]. Безпека стала пріоритетом у організації дистанційної роботи та зайнятості населення. І хоча covid-19 продовжує спричиняти негативний вплив на всі сфери життя, однак сам по собі він не є основним ризиком, він посилив існуючі ризики, представляючи їх у новому світлі та змушуючи компанії думати про них з різних кутів зору та переглядати рівні пріоритетів [225, с. 5].

Дослідження показують, що очікувані прогнози на 2021 р. свідчать про зростання ризиків у сфері здоров'я, безпеки, фінансів та руху капіталу, ліквідності (зростання з 30% у 2020 р. до 42% у 2021 р.), використання людських ресурсів і управління талантами (зростання з 27% у 2020 р. до 36% у 2021 р.).

На перший план, за очікуваннями, вийдуть ризики втрати платоспроможності, забезпечення постійного рівня запасів для задоволення

попиту. Спостерігається збільшення затребуваності транспортних послуг, особливо поштової та кур'єрської діяльності, транспортної логістики. Також зростає вплив ризиків, пов'язаних зі змінами клімату (з 14% до 22%). Поряд з цим є і протилежна тенденція – ризики, пов'язані з цифровізацією і новими технологіями зменшились з 58% у 2020 р. до 51% у 2021 р. [225, с. 7].

Опитування, проведене серед експертів, працівників транспортних підприємств в Україні у 2020 р. дозволило скласти наступний рейтинг ризиків у визначенні п'яти найбільших ризиків (рис. 2.8), відповідна анкета опитування експертів представлена в додатку В (табл. В.1).



Рис. 2.18. Рейтинг ризиків у визначенні п'яти найбільш важливих для транспортних підприємств в Україні у 2020 р.

*Джерело: складено автором на основі опитування експертів транспортних підприємств*

Було опитано понад вісімдесят експертів, фахівців різних відділів транспортних підприємств: менеджерів всіх рівнів, працівників відділів внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю, ризик-менеджерів, посадовців, за якими закріплено функції управління ризиками. Проведене опитування дозволило встановити, що для транспортних підприємств в Україні на першому місці визначено ризики у сфері ІТ (67%), далі йдуть ризики, пов'язані з

транспортуванням (64%), бюрократією та корупцією (57%), залежністю від економічної кризи та спаду виробництва (56%), змінами законодавства і впровадження нових вимог (47%), обмеженнями у зв'язку з пандемією (45%), пожежною безпекою (44%), фінансами (38%), політичною нестабільністю (37%) та інші, які вимагають посиленої уваги.

Крім того, було проведено опитування менеджерів п'ятдесяти двох транспортних підприємств різних розмірів та організаційно-правових форм, які працюють в наземному транспорті (переважно, у вантажному автомобільному) за всіма регіонами в Україні, яке дозволило проаналізувати стан управління ризиками, відповідна анкета представлена в додатку В (табл. В.2). Так, лише 30% опитаних підприємств практикують аналіз ризиків, 11% здійснюють тестування, 37% проводять моніторинг ризиків і 14% мають регламентовані процедури управління ризиками. У 54% опитаних підприємств наявний підрозділ або передбачено функції СВК, у 48% регламентована практика перевірки ефективності СВК і лише у 31% присутній відділ внутрішнього контролю або аудиту (рис. 2.19).

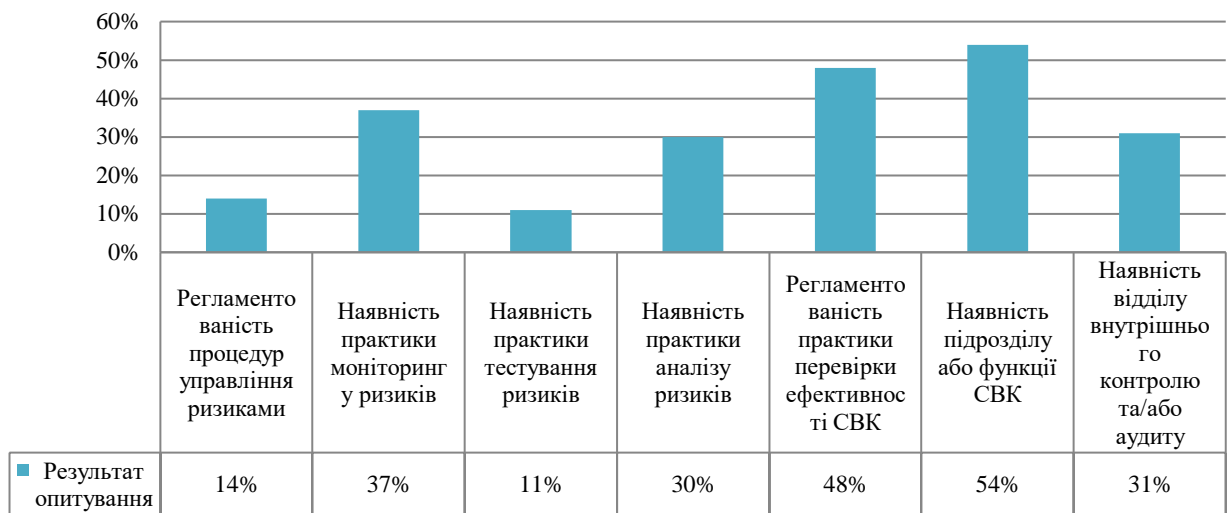


Рис. 2.19. Стан управління ризиками транспортних підприємств у 2020 р.

*Джерело: сформовано автором за результатами опитування експертів транспортних підприємств*

Як бачимо, транспортні підприємства в Україні приділяють недостатню увагу управлінню ризиками і, відповідно, мають переважно збиткову діяльність.

Кібербезпека є багаторічним ризиком сучасної епохи. Варто згадати збитки, нанесені компаніям вірусом Petya, приклади втрати персональних даних 50 млн користувачів Facebook або скомпрометованих даних 500 млн клієнтів Marriot [224, с. 11]. Це пояснюється пришвидшеною цифровізацією суспільно-економічних процесів та вимагає удосконалення підходів до управління ризиками у сфері інформаційних технологій (ІТ). Інформаційна безпека потребує дедалі більшої уваги менеджерів всіх рівнів і, відповідно, пошуку шляхів швидкого реагування та передбачення в управлінні ризиками.

Зростання ризиків у сфері інформаційної систем та кібербезпеки пов'язане, з одного боку, з постійним вдосконаленням вірусів, хакерських програм, більш частими та вдало замаскованими атаками [205]. З іншого боку, підприємство як динамічна система, постійно розвивається, збільшує свої інформаційні ресурси, бази даних зростають та поступово мігрують до хмарних технологій, крім того, посилюється інтеграція з персональними пристроями працівників, використання Інтернету, створення і розвиток власного сайту компанії – усе це також сприяє вразливості до ризиків.

Кібербезпека об'єднує дві функції [113]: 1) захист від атак та 2) захист даних від витоку, втрати. Це поєднання кількох видів ризику – безпеки ІТ і стратегічного комерційного ризику [201; 224, с. 12]. Основними ризиками, що з цим пов'язані, є наступні: втрата даних, ризик порушення конфіденційності, недотримання вимог до захисту персональних даних (штрафи), кіберзагрози, пов'язані з фінансовими і репутаційними втратами, тривалим простоем, втратою іміджу, клієнтів, порушенням безперервності діяльності. Ті компанії, які здатні швидко і ефективно реагувати на загрози кібербезпеці, можуть сформувати імідж надійного партнера й отримати довіру з боку клієнтів та інших зацікавлених сторін, що в свою чергу створює додану вартість для акціонерного капіталу. Так, Франція, Німеччина, Польща, Данія приділяють значну увагу захисту даних і передбачають значні штрафні санкції за порушення конфіденційності інформації й втрату даних. Використання хмарних технологій і спеціальних чат-ботів для

автоматизації процесів спілкування з клієнтами та перевірки запитів зменшують вразливість інформаційних систем перед ризиками зовнішніх атак.

Транспортні компанії Німеччини на регулярній основі долучають зовнішніх підрядників для проведення тестування власної кібербезпеки на можливість проникнення в системи та виявлення найбільших ризиків. Оскільки для цієї функції потрібні спеціальні знання, найбільш актуальні та сучасні, це не може здійснюватись ефективно власними працівниками внутрішнього контролю чи аудиту, тому доцільним є залучення зовнішніх фахівців за аутсорсингом. Рішенням для зниження ризиків кібербезпеки можуть бути: регулярне оновлення програмного забезпечення, блокування підроблених електронних листів, автентифікація електронної пошти, навчання персоналу розпізнавати фітінгові атаки [224, с. 14].

Серйозні виклики для транспортних підприємств містять в собі екологічні ризики [42], які пов'язані зі зміною клімату, екстремальними погодними умовами, підвищенням рівня моря, новими податками, штрафами і обмеженнями щодо забезпечення екологічності транспортних засобів й зменшення негативного впливу транспорту на природне середовище [77]. Лише зростання рівня моря є потужним ризиком, який вимагає колосальних інвестицій у портове господарство, перенесення або пристосування потужностей, транспортних магістралей тощо, і крім того, має глобальні наслідки для людства. За прогнозними оцінками, підвищення рівня моря до 2050 р. на 0,5 метра призведе до затоплення понад 570 прибережних міст, у яких мешкають приблизно 800 млн людей. Додаткові ризики пов'язані зі знищенням прибережної рослинності, збільшенням навантаження на запаси підземних прісних вод [235, с. 7], порушенням екосистеми.

Діяльність транспортних підприємств пов'язана зі специфікою послуг обслуговуючого характеру, тому відрізняється помітною залежністю від стану економіки, торгівлі та купівельної спроможності населення. Управлінський персонал підприємства повинен ретельно аналізувати чинники, що несуть в собі ризики та потенційні загрози його діяльності. Основними ризикоутворюючими

факторами в діяльності транспортних підприємств є наступні: стан економіки, що проявляється в обсягах виробництва та споживання, відповідному попиту на транспортні перевезення, динаміці ВВП, купівельній спроможності населення, його туристичній та діловій активності. Також серед ризикоутворюючих чинників слід відзначити якість інфраструктури, кількість транспортних пригод і надзвичайних подій, епідеміологічну ситуацію, фінансовий стан і здатність до впровадження новітніх технологій та фінансування розвитку [190; 215].

Загальновідомо, що зростання ВВП свідчить про економічний розвиток країни. Зростання економіки призводить до збільшення попиту на транспортні послуги. І навпаки, кризові явища в економіці несуть потенційні ризики зменшення доходів для транспортних підприємств. Обсяг ВВП у фактичних цінах суттєво зростає, починаючи з 2014 р. з 1586915 млн грн до 3974564 млн грн у 2019 р. (табл. Г.1 додатку Г), що пояснюється, головним чином, інфляційними процесами та пожвавленням економіки у 2018-2019 рр. ВВП у транспорті також зростає з 83027 млн грн у 2010 р. до 268968 млн грн у 2019 р. Обсяг випуску товарів і послуг у сфері транспорту, складському господарстві, поштової та кур'єрській діяльності також збільшується (рис. Г. 1 додатку Г). Динаміка індексів зміни фізичного обсягу випуску товарів і послуг показує позитивні зрушення, особливо у 2016-2017 рр. Негативні тенденції спостерігаються лише у 2012, 2014-2015 рр. Реальний ВВП країни після падіння на 6,6% у 2014 р. та на 9,8% у 2015 р. зростає на 2,4%-2,5%-3,4%-3,2% відповідно за 2016-2019 рр. (рис. Г.2 додатку Г). Слід зазначити, що сектор транспорту відреагував швидше на кризові явища 2014 р. – скорочення ВВП у сфері транспорту за цей рік -10%, у той час як за 2015 р. всього -2,5%. Аналогічно ВВП у сфері транспорту зростає значно більше у 2016-2017 рр. – відповідно на 3,1% та 4,2%, а у 2018 р. спостерігається сповільнення в динаміці до 1,1% через підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, та наступне зростання на 3,5% у 2019 р. через економічне пожвавлення. Таким чином, скорочення ВВП негативно позначилось на показниках діяльності транспорту і є суттєвим ризикоутворюючим чинником,

тому необхідно проводити постійний моніторинг економічних очікувань учасників ринку.

Динаміка обсягів реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг у сфері транспорту зростає значними темпами, особливо за 2016-2019 рр. (рис. Г.3 додатку Г). Так, у 2010 р. обсяг реалізації на підприємствах транспорту становив 143791 млн грн, а у 2019 р. – вже 542968 млн грн. Просідання показників у 2014 р. пов'язано з кризою в економічній та політичній сфері, військовою агресією Росії та анексією частини української території, яка більше не входить до статистичних спостережень. Подальше стрімке зростання показників в обсягах реалізації на транспорті пояснюється інфляцією, валютними коливаннями та збільшенням експортних доходів у гривневому еквіваленті. Вагому частину доходів транспортних підприємств формують надходження від суб'єктів господарювання, тому стабільність партнерських зв'язків та кон'юнктури ринку вимагають особливої уваги та виступають важливими факторами в управлінні ризиками.

Більше половини від обсягу реалізації у всій транспортній галузі склали результати роботи підприємств наземного і трубопровідного транспорту, які демонструють стабільне зростання у 2016-2019 рр. та відсутність скорочення у 2014 р. через стійкий попит на міські пасажирські та вантажні автомобільні перевезення. Підприємства водного транспорту мали скорочення обсягів реалізації у 2011 р. та 2017 р. за рахунок коливання попиту на вантажні морські перевезення. Проте їх загальна динаміка і питома вага свідчать про недостатній розвиток даного виду транспорту, зважаючи на природні ресурси і транспортний потенціал України [4]. Авіаційний транспорт за рахунок пасажирських перевезень демонструє значне зростання обсягів реалізації [91].

Поряд зі зростанням чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг транспортних підприємств збільшуються і їхні витрати, проте значно вищими темпами, що спричиняє збитковість діяльності у 2012-2018 рр. (рис. Г.4, табл. Г.2 додатку Г). У 2019 р. чистий дохід (виручка) від реалізації зросла на 10,6% порівняно з 2018 р., разом чисті доходи зростають на 12,3%, в той час як

собівартість реалізації збільшилась на 5,7%, операційні витрати – на 5,5%, сукупні витрати – на 6,0%. У підсумку було отримано чистий прибуток в розмірі всього 8421,8 млн грн, порівняно зі збитком 24265,4 млн грн у 2018 р. Значне зростання витрат, головним чином, пов'язане з подорожчанням паливно-мастильних матеріалів, збільшенням витрат на оплату праці та соціальних гарантій, на ремонт і експлуатацію транспортних засобів й інфраструктури, витрат на обслуговування операційної діяльності, особливо за експортно-імпортними операціями. Найбільший розрив між чистим доходом та сукупними витратами спостерігається у 2015 р. та 2018 р. За весь період аналізу чистий прибуток транспортними підприємствами було отримано тільки у 2012 р. в розмірі 3127,7 млн грн, у 2016 р. – 7408,7 млн грн. та у 2019 р. – 8421,8 млн грн, решта періодів є збитковими, а це п'ять із восьми років спостереження (рис. 2.20).

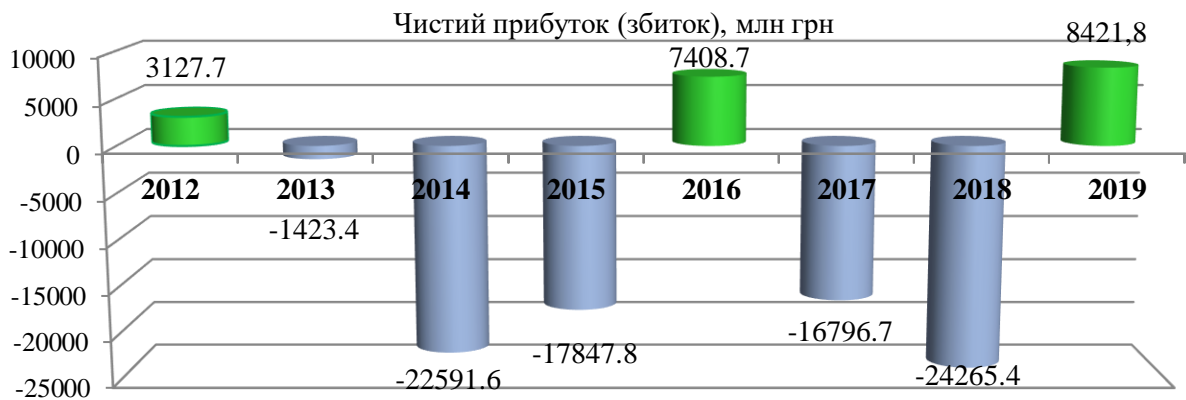


Рис. 2.20. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» за 2012-2019 рр., млн грн

*Джерело: сформовано за даними [35]*

Так, найбільші збитки одержано у 2018 р. в сумі 24265,4 млн грн, у 2014 р. – 22591,6 млн грн, у 2015 – 17847,8 млн грн та у 2017 р. – 16796,7 млн грн. В той час, як чистий прибуток у 2019 р. склав 8369,5 млн грн, у 2016 р. – 7408,7 млн грн, у 2012 р. – 3127,7 млн грн. Найбільш збитковими є підприємства наземного і трубопровідного транспорту, збиток яких у 2018 р. склав понад 32,5 млрд грн

(рис. Г.5 додатку Г). Найбільш прибутковими є підприємства складського господарства, допоміжного обслуговування водного та авіаційного транспорту, транспортного оброблення вантажів [35]. Усе це свідчить про переважно кризовий стан транспортних підприємств, що генерує внутрішні ризики та вказує на диспропорції у формуванні фінансових результатів.

На офіційному сайті Державної служби статистики України представлена інформація про фінансовий результат до оподаткування та питому вагу збиткових підприємств, у тому числі з розподілом на великі, середні і малі (табл. 2.5) [35].

Таблиця 2.5

Розподіл підприємств транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за прибутковістю залежно від розмірів у 2019 рр.<sup>1</sup>

Показники	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, млн грн	Підприємства, які одержали прибуток, у % до загальної кількості підприємств	Сума одержаного прибутку, млн грн	Підприємства, які одержали збиток, у % до загальної кількості підприємств	Сума одержаного збитку, млн грн
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	14210	73,7	44087,8	26,3	29877,8
по великих підприємствах	-4217,5	79,3	17596,1	20,7	21813,6
по середніх підприємствах	14879,9	71,5	20041	28,5	5161,1
по малих підприємствах	3547,6	73,9	6450,7	26,1	2903,1
у тому числі по мікропідприємствах	772,2	72,1	2108	27,9	1335,8

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях, попередні дані.

*Джерело: сформовано автором за даними [35; 165]*

За попередніми даними, у 2019 р. у транспортній галузі 73,7% підприємств працювали прибутково, загальне сальдо фінансового результату до оподаткування склало 14210 млн грн. Поряд з цим, збитковими були 26,3% підприємств, сума одержаних збитків становить 67,8% від обсягу одержаних прибутків, це значні цифри. Найбільш збитковими за кількістю підприємств у 2019 р. були середні (28,5%) та малі (26,1%) підприємства (рис. Г.6 додатку Г). Проте якщо порівняти структуру фінансових результатів до оподаткування

транспортних підприємств – співвідношення прибутків та збитків (рис. Г.7 додатку Г), видно, що найбільша сума збитків одержана саме великими підприємствами, що свідчить про їхній недостатньо ефективний рівень управління ризиками, а найбільша сума прибутків – середніми підприємствами, що показує їхню кращу пристосованість до ринку. В цілому по транспортній галузі сума одержаного збитку у 29877,8 млн грн складає 40% від загального фінансового результату до оподаткування за даними 2019 р., що є високим показником і ризикоутворюючим чинником.

Збитковість окремого підприємства та галузі в цілому тісно пов'язані з незадовільним фінансовим станом і кризовими процесами [12]. Показники фінансового стану можна розглядати як результативні в оцінці можливостей підприємства протидіяти ризикам, фінансувати інвестиції в необоротні активи та забезпечити стабільний розвиток, а також як внутрішнє джерело ризиків, тому що низька платоспроможність, фінансова залежність, послаблення ділової активності, збитковість операційної діяльності не тільки демонструють негативний поточний стан підприємства, а й ускладнюють подальші перспективи його виходу з кризи.

Тривожним ризикоутворюючим фактором виступають спалах і можливість поширення вірусних інфекцій та хвороб, що може суттєво впливати на спад економіки й туристичної активності, спричинивши скорочення обсягів вантажних і пасажирських перевезень. Масштаби зараження covid-19 та наслідки хвороби в Китаї та світі поки ще мало прогнозовані, а попередні оцінки експертів невтішні. Оскільки Китай є другою після США за потужністю економікою світу, зменшення торгівельних потоків призведе до кризових явищ у морських світових товаропотоках, де і без цього спостерігаються тенденції до укрупнення перевізників, збільшення вантажомісткості суден та загальної напруги. За оцінками експертів аналітичного центру Oxford Economics, прогнозоване скорочення економічного зростання в Китаї у 2019 р. з 6,1% до 5,6% вже негативно впливає на підсумкові показники транспортної галузі у світі [202].

Частка Китаю у світовій економіці становить 16,9%, крім того це великий споживчий ринок і вплив covid-19 на соціально-економічну ситуацію в країні, регіоні та світі вже має суттєві наслідки. Крім світової торгівлі, а відтак обсягів вантажних перевезень, постраждав і міжнародний туризм. Закриття прикордонних пунктів пропуску, скасування авіарейсів, обмеження безвізу – все це спричиняє скорочення пасажирських перевезень, особливо авіатранспортом. Десятки авіакомпаній по всьому світі, від Air France до Air Astana і Delta Airlines, обмежили або припили свої рейси [60].

Скасування рейсів спричиняє збитковість авіа індустрії. Під час поширення небезпечного вірусу SARS в Китаї, а згодом у світі, у 2002-2003 рр. авіаперевізники азійсько-тихоокеанського регіону втратили дохід у 6 млрд доларів за оцінками Міжнародної асоціації повітряного транспорту [220]. Північноамериканські авіакомпанії втратили тоді 1 мільярд доларів, а європейські майже не постраждали. Проте covid-19 – більш небезпечний та масштабніший, крім того, висока популярність авіатранспорту серед пасажирів азійського регіону може спричинити збитки понад 7 млрд доларів.

Крім того, слід зважати, що Китай займає потужні позиції у галузі судно- та авіабудування, тому економічний спад матиме суттєвий негативний вплив, відчутний в тій чи іншій мірі в усьому світі не тільки стосовно здоров'я людей, а й подорожей, споживання товарів, торгівлі та послуг транспорту.

Можливий вплив covid-19 на ризики в діяльності транспортних компаній вже оцінюється в чотирьох напрямках [123]:

1) операційна модель, яка вимагає перегляду для посилення фокусу на цифрові трансформації, збільшення гнучкості організації, вимоги щодо кібербезпеки і вибору постачальників;

2) економічна ситуація, що демонструє зниження бізнес-активності, платоспроможності та зростання частки проблемних боргів;

3) нове бізнес-середовище, що змінює структуру ринку в результаті впливу кризи, очевидне збільшення кількості угод злиття та поглинання між гравцями

ринку, зменшення можливостей до залучення кредитних коштів та загальне зменшення прибутковості;

4) регуляторні виклики, пов'язані зі змінами в законодавстві через впровадження нових вимог або коригування діючих нормативів [165].

Аналіз показників діяльності транспортних підприємств в умовах карантину має враховувати наслідки відповідальності у сфері охорони праці та використання трудових ресурсів, можливі додаткові витрати на впровадження заходів реагування, включення показників матеріального впливу згідно з інформацією від всіх інших функцій компанії. Водії та співробітники транспортних підприємств можуть відмовитись від виконання роботи, що стосується транспортування в деякі країни, регіони або області з високим рівнем епідеміологічної небезпеки. Якщо транспортна компанія подає комерційну пропозицію, вона буде нефіксована та дійсна на короткий термін. В умовах пандемії covid-19 ціни на послуги транспортування збільшились на 30%. Також зріс попит на транспортну й складську логістику через бажання підприємств та населення збільшити запаси і перекрити карантин. Значно збільшився попит на електронну комерцію та внутрішню транспортну логістику [165].

Негативний вплив пандемії на показники роботи транспортних підприємств наочно демонструють графіки на рис. Г.8 (додаток Г), з яких видно, що у травні 2020 р. [141] експорт товарів складає 93,5% від рівня 2019 р., імпорт товарів – відповідно 85,5%, вантажообіг – 80,4%, а пасажирообіг – всього 44,1%, що критично позначиться на підсумках роботи транспортних підприємств за 2020 р., а також на макроекономічних показниках загалом. Питома вага транспорту у структурі експорту послуг становить 58,3% за даними 2019 р. (рис. Г.9 додатку Г), відповідно, у структурі імпорту послуг за відповідний період – 22,5% (рис. Г.10, додатку Г). Скорочення обсягів перевезень та експортно-імпортних операцій матиме суттєвий вплив на показники торговельного балансу, обсяги експортної виручки та фінансові результати діяльності транспортних підприємств.

Стан управління ризиками на транспортних підприємствах можна також оцінювати за допомогою показників, що характеризують безпечність транспортних послуг. Для цього необхідно брати до уваги оцінку аварійності на транспорті, кількість небезпечних подій, аварій, нещасних випадків.

За оцінками Світового банку, соціально-економічні втрати України, пов'язані з відшкодуванням наслідків ДТП та відновленням майна сягають 2% ВВП або 70 млрд грн на рік [36]. Але найбільш тривожним показником є кількість постраждалих на дорогах [1]. У 2019 р. у ДТП загинуло 1414 осіб, з яких – 329 діти до 18 років, та 8455 осіб травмовано, з яких 7906 діти [137, с. 8]. Динаміка зростання кількості ДТП у 2019 р. порівняно з 2018 р. складає 7%, чисельності загиблих – 4,2%, травмованих – 6,3% [137, с. 8], що дозволяє вкрай негативно оцінювати стан управління ризиками на транспортних підприємствах. Крім суміжних факторів виховання культури дотримання безпеки на транспорті [9], уникнення ризиків аварій, травмування і ДТП [119], завдання збереження понад усе здоров'я і життя людей є першочерговим [165].

У діяльності транспортних підприємств зростає обсяг перевезення небезпечних вантажів, що потребує посиленої уваги в управлінні ризиками (табл. Г.3, додатку Г) [100; 165]. У 2019 р. порівняно з 2018 р. залізничним транспортом найбільше зросли перевезення небезпечних вантажів за імпортом – на 71%, у той час як за експортом зростання склало всього 16%.

За класами небезпеки [139, с. 9] залізничним транспортом найбільше у 2019 р. було перевезено легкозаймистих рідин (клас 3 – 46% питомої ваги) і речовин, здатних до самозаймання (клас 4.2 – 15% питомої ваги). Морським транспортом найбільше перевезено речовин, здатних до самозаймання (клас 4.2 – 54% питомої ваги) та газів (клас 2 – 21% питомої ваги) [139, с. 12].

У 2019 р. мали місце 34 події при перевезенні небезпечних вантажів залізничним, морським, річковим та авіаційним транспортом, проти 11 у 2018 р. У результаті було втрачено 9,86 тонн вантажу проти 74,9 тонн у 2018 р. З 34 небезпечних подій, що сталися у 2019 р., відбулось 3 аварії, 28 випадків витікання небезпечного вантажу, 2 випадки розсипання небезпечного вантажу і

1 випадок самозаймання [139, с. 12]. Зростання кількості небезпечних подій більше ніж у три рази за 2019 р. свідчить про незадовільний стан управління ризиками транспортних підприємств [165].

Стан транспортної інфраструктури України є вкрай незадовільним [169]: 90% доріг не ремонтувались останні 30 років, а якість ремонту не відповідає належним стандартам; найвища в Європі смертність на дорогах; середній вік локомотивів – понад 40 років, рівень зносу вагонів – понад 85%, середній вік автобусів від 8 до 18 років; низький відсоток (лише 3-4% громадян) використання авіаційного транспорту через низьку купівельну спроможність населення; низька завантаженість газотранспортної системи та її моральна застарілість [97]; висока вартість логістичного транспортування товарів, що на 40% вища, ніж у Європі; використання всього 3% транспортного потенціалу річок, при цьому частка річкового транспорту у транспортній системі країни менше 0,9% через обміління річок і критично застарілу інфраструктуру [165].

Джерела ризику можуть розглядатись як сфера виникнення ризику, а фактори – як прояв або причина настання небажаної ситуації [59, с. 13], або вживатись як синоніми [21]. Міжнародні стандарти управління ризиками (COSO ERM, FERMA, ISO (ДСТУ) 31000:2018) визначають їх однаково – джерела ризику, фактори, причини, чинники [197; 199; 212], тому підтримуємо таке бачення у визначенні основних ризикоутворюючих чинників в діяльності транспортних підприємств.

Отже, встановлено, що зростання ВВП стимулює збільшення обсягів виробництва й перевезень, проте переважання динаміки нарощування собівартості і витрат спричиняє значну збитковість в транспортній галузі. Найбільш збитковими за кількістю підприємств є середні з 28,5% питомої ваги, а за обсягом одержаних збитків – великі підприємства з 55% питомої ваги у фінансових результатах до оподаткування у 2019 р. Збитковість та незадовільний фінансовий стан транспортних підприємств з подальшим погіршенням у динаміці є негативним фактором ризику та вимагає перегляду систем управління ризиками.

### **2.3 Методичні підходи до оцінювання ризиків транспортних підприємств**

Оцінювання є важливою частиною процесу управління ризиками, що передбачає виявлення, ідентифікацію, аналіз ризиків і підтримку у прийнятті рішень стосовно вибору заходів реагування. Відповідно до положень ISO 31000:2018 [212], саме оцінка ризику означає порівняння результатів аналізу з встановленими критеріями ризику для визначення необхідності та змісту прийняття подальших рішень. При цьому аналіз ризику передбачає розуміння властивостей ризику, його характеристики з різним ступенем деталізації й складності, залежно від мети та обраної методики, яка, зокрема, може включати якісні, кількісні методи або їхню комбінацію. Також аналізуючи ризики, визначають ймовірність настання подій, характер та величину наслідків, складність взаємозв'язків, вплив фактору часу та мінливості, різні рівні чутливості та впевненості [212].

У зарубіжних наукових джерелах методичні підходи до оцінювання ризиків транспортних підприємств висвітлені досить стисло. Так, у роботі Дж.В. Родрікса [228] описано якісні методи оцінки ризиків щодо дотримання норм на об'єктах з підвищеним рівнем небезпеки – це, в першу чергу, життя співробітників та загроза забрудненню природного навколишнього середовища. Результати дослідження М.Т. Гіббса та Г.І. Браумана [200] описують приклади, підходи та інструменти оцінки ризиків. Авторами роботи [238] представлено підходи до оцінки ризиків на основі теорії статистичного, математичного та аналітичного моделювання і планування, також наведено приклад кількісного методу оцінювання. У [194] в оцінці ризиків організаційних проектів використано кількісні методи таксономічного та багатомірного статистичного аналізу, доведено їх універсальність, зокрема, для інвестиційного менеджменту, проте вибір змішаного методу (якісного та кількісного) не розкрито, а це могло б дозволити компанії залучати експертні оцінки, створювати план дій та заходів

[153]. Альтернативні варіанти оцінювання ризиків досліджені у [221; 217], де розкрито специфічні для різних видів діяльності кількісні та якісні методи.

Теоретичне обґрунтування сутності та проблем використання методик оцінювання ризиків висвітлено в працях [21; 68]. Так, у результаті застосування кількісного методу отримують більш точний показник, який використовується для оцінки складних і комплексних видів діяльності, але такий метод ефективний за наявності достатньої, доступної, надійної та релевантної інформації. Окремо можна виділити якісний метод оцінки ризиків та планування сценарію розвитку, який використовується як основа створення політики ВСП (*Business Continuous Plan*) – плану безперервної діяльності. Він передбачає тестування попередньо визначеного списку сценаріїв по кожному процесу та підрозділу, де в результаті складається план дій для кожного критичного процесу. Тема ВСП є досить новою і в літературі розкрита недостатньо, зокрема, щодо мінімальних вимог до визначення списку сценаріїв та опису ВСМ (*Business Continuous Management*) – управління безперервною діяльністю в цілому, тому в подальшому це потенційно може бути новим етапом розвитку ризик-менеджменту.

В управлінні ризиками більшість авторів схиляються до комплексної методики якісної та кількісної оцінки ризиків, використання інструментарію обчислення ймовірності. Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками досліджувало широке коло вчених-економістів, проте методичним підходам оцінки ризиків саме на транспортних підприємствах присвячено небагато робіт.

Діяльність транспортних підприємств тісно пов'язана з екологічними ризиками, тому праця О.О. Бакуліч, І.Р. Кіс, В.О. Занори [5] про тенденції управління екологічними ризиками транспортних проектів є досить актуальною, проте містить обмежене коло аналітичної інформації та методичних підходів до їх оцінки. Досить теоретично ризики у транспортних процесах оцінює І.О. Ткаченко [168]. Підходи до оцінювання ризиків та змін у процесах прийняття управлінських рішень розглядають О.Б. Данченко, В.О. Занора [32], проте саме ризики на транспорті не аналізуються. Ризики на транспортних підприємствах через призму оцінки їхньої інтегральної стійкості розкрито у

праці [232], де серед основних показників зазначено обсяги перевезень, кількість підприємств, чисельність працівників, рентабельність діяльності.

У своїх дослідженнях І.В. Федулова та Г.Т. П'ятницька [173] основну увагу приділяють методиці та інструментам управління ризиками щодо фінансової безпеки підприємства, виділяючи причини (ідентифікацію ризиків) та наслідки (ідентифікацію кризи). Серед наслідків ризику: втрати, збитки, порушення ліквідності, платоспроможності, погіршення рентабельності і стійкості, які оцінюються як ідентифікатори кризи і в подальшому можуть посилювати ризик продовження негативних тенденцій на підприємстві. Як стверджують Е. Скарлат, Н. Чіріта, І. Брадеа [229], управління ризиками передбачає зосередження уваги на майбутньому та пропонують оцінювати ризики через ключові показники (метрики, вимірники), які вказують, на скільки ризикованою є діяльність [229]. За їх допомогою можна оцінювати перспективну ризиковану позицію компанії з необхідністю постійного перегляду кожного місяця або кварталу для попередження про зміни, які можуть вказувати на ризики.

Оцінювання ризиків Ю.В. Тюленева пропонує здійснювати на основі експертного методу у поєднанні з методами математичного апарату, орієнтуючись на синергетичний ефект від використання синтезованого підходу та документування у вигляді карти ризиків [170, с. 13]. У роботі О.Г. Пузиренко, С.О. Івко, О.О. Лаврут [120, с. 129] розглядаючи життєвий цикл процесу управління ризиками, зазначається, що ризик може бути обчислений, як функція важливості активів, ймовірності виникнення загрози, наявності вразливості та величини завданого збитку. Висвітлюючи питання інформаційного забезпечення аналізу ризиків О.А. Зоріна [49] наголошує на складності ідентифікації і класифікації ризиків через їхню різноманітність та неоднозначність трактування, неоднорідність й динамічність інформації про бізнес-процеси, залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів. Поділяємо погляди науковця і пропонуємо оцінювати стан управління ризиками транспортних підприємств на основі результативних показників системи внутрішнього контролю [165].

В оцінці ризиків промислових підприємств залізничного транспорту І.М. Посохов [105, с. 216] пропонує підходи до кількісного вимірювання ризиків і їх консолідації при побудові ризик-портфеля. У своєму дослідженні О.О. Сосновська визначила найбільш розповсюджені аналітичні методи оцінювання ризиків для підприємств зв'язку: аналіз фінансових потоків, окупності витрат та беззбитковості; сценаріїв, що надає можливість проводити ідентифікацію ризиків шляхом перебору можливих подій в майбутньому, а також встановлює їх наслідки; метод Монте-Карло для імітаційного моделювання випадкових величин; «дерево рішень»; метод найближчих сусідів як метричний класифікатор на базі оцінювання подібності об'єктів [136, с. 67-70]. Як стверджують Р. Каплан і А. Майкс [214], щоб передбачити та пом'якшити вплив ризиків, компанії можуть використовувати такі аналітичні інструменти, як: військові ігри та аналіз сценаріїв. На думку І.Т. Балабанова, кількісна оцінка може здійснюватись за допомогою статистичних методів з використанням у якості критеріїв ризику середнього квадратичного відхилення та коефіцієнту варіації [6, с. 39]. Для екологічних ризиків В.І. Зюзюн виділяє такі напрямки оцінки як: інженерний, модельний, експертний та соціологічний [50].

Під час оцінювання ризиків М.М. Тимошик пропонує використовувати якісні і кількісні ознаки, зокрема, якісний аналіз визначає, на яку саме сферу або скоуп розповсюджується ризик, які чинники впливу пов'язані з його виникненням, які стейкхолдери або зацікавлені особи можуть здійснювати додаткові впливи на ймовірність і розмір ризику. Кількісний аналіз ризиків дозволяє встановити їх ієрархію шляхом декомпозиції ризиків до рівня елементарних подій, а також оцінити розмір втрат та ймовірність настання події ризику [167, с. 12].

На недоліки методики кількісної оцінки ризиків, які пов'язані за складністю обчислень, вказує Ю.В. Калюжна і пропонує використовувати неформалізований емпіричний науковий підхід, що базується на застосуванні методики експертних оцінок і дозволяє оцінювати значущість загроз, які впливають на ризики, у тому числі у розрізі видів діяльності: операційної,

фінансової та інвестиційної [53, с. 12]. Зокрема, оцінювати ризики через призму антикризового управління шляхом уточнення класифікації загроз і ризиків стабільності діяльності, умов, що провокують кризи та різновидів банкрутства [53, с. 14]. Крім того, методичний підхід до визначення ризиків на основі ентропійного аналізу темпів зростання чистого грошового потоку та інфляційного ризику дозволяє виявити посилення нестабільності або ослаблення прогнозованості діяльності підприємства, оцінити невизначеності у розробці антикризових заходів [53, с. 3].

У своїй праці К.І. Тарасовою запропоновано підхід до інтегрального оцінювання ризиків діяльності підприємств, який полягає у використанні статистичного і нормативного методів в оцінці ризиків внутрішнього середовища та сценарного підходу й методу експертних оцінок для ризиків зовнішнього середовища [152, с. 9]. Також вченою обґрунтовано методичний підхід до якісної оцінки ризиків на основі складання карти ризиків підприємства в табличній та графічній формі, який базується на системі діагностики простих ризиків мікро-, мезо- та макрорівнів і забезпечує підприємство даними щодо характеру можливого впливу на його діяльність різноманітних ризиків, є основою для подальшого кількісного аналізу [152, с. 9], зокрема, за допомогою статистичного, нормативного методу, сценарного підходу, експертних оцінок [193]. Застосування елементів статистичного методу дозволяє виявити наявність ситуації ризику, але цей метод не ідентифікує конкретні ризики в діяльності підприємства, а розглядає ризик як цілісну величину [122]. Це обумовлює доцільність використання методу дерева відмов та експертних оцінок.

Досить поширеним в оцінюванні ризиків є інтегральний метод, який спирається на аналіз рівнів прояву ризиків та їх сукупного впливу на діяльність підприємства, допомагає узагальнити показники управління ризиками [57]. Така методика вимагає визначення скорінгу і питомої ваги застосованих коефіцієнтів [174]. Наприклад, К.І. Тарасовою запропоновано комплексний показник оцінки внутрішніх ризиків на основі шкали відповідностей зонам ризику: зоні мінімального ризику відповідає значення 1, зоні допустимого ризику – 2, зоні

критичного ризику – 3, зоні катастрофічного ризику – 4. Значення інтегрального показника можуть бути підтверджені даними таксонометричного аналізу, який допомагає проранжувати підприємства за рівнем їх ризикозахищеності, виділити лідерів і аутсайдерів та скласти багатофакторну регресійну модель [152], для якої результативним показником є рівень чистого доходу від реалізації на одну гривню витрат та чотири фактори: фондвіддача ( $x_1$ ), виробничі витрати на одну гривню реалізованої продукції ( $x_2$ ), коефіцієнт придатності основних засобів ( $x_3$ ) і коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ( $x_4$ ) [128]. На основі програми Statistica К.І. Тарасовою запропонована регресійна модель такого виду:

$$\hat{Y} = 0,578 + 0,046 \cdot x_1 - 0,147 \cdot x_2 + 0,727 \cdot x_3 + 0,329 \cdot x_4 \quad (2.1)$$

Рекомендації по зниженню ступеня ризиків залежать від перебування підприємства у певній ризиковій зоні, зокрема, для мінімізації найбільш значущих специфічних ризиків пропонуються спеціальні методи по їх зниженню [152, с. 12]. Проте в даній регресійній моделі використана обмежена кількість факторів, які ризики відображають опосередковано.

Методичний інструментарій щодо квантифікації ризиків запропоновано І.О. Горго, який ґрунтується на модульній сегментації ризиків, поєднанні можливостей екстраполяції кваліджметрії та моделювання, враховує дію чинників, конфлікти інтересів, дисбаланси повноважень, зниження керованості, сприяє фільтрації і вибору ефективних рішень, їх комбінації, які стають дієвим інструментом розроблення альтернативних сценаріїв щодо організаційних та інформаційно-комунікаційних трансформацій [26, с. 8]. Пропонується використання моделі оцінки грошей з урахуванням факторів ризику, модель нарощення суми інвестицій із використанням комплексної змінної для опису ступеня ризику, розподіленого в часі для прогнозування грошових потоків:

$$FV = PV * p^t * (\cos at + \sin at), \quad (2.2)$$

де  $FV$  – майбутня вартість інвестицій;  $PV$  – початкова сума інвестицій;  $t$  – кількість періодів – ітерацій виробничого циклу;  $p$  – модуль комплексного числа;

$\alpha$  – аргумент (фаза) комплексного числа. На основі аналізу дійсної компоненти, І.О. Горго встановлено очікувану суму приросту первісної інвестиції після  $t$  циклів і комплексну складову величину, модуль якої може бути інтерпретований як ступінь суми прихованого недооціненого ризику та ризику, що визначається. Під час аналізу властивостей функції нарощення інвестицій є можливість регулювати реальну частину – маржинальний прибуток підприємства, та уявну частину – сумарний інвестиційний виробничий ризик, стохастичний елемент, що змінюється в часі [26, с. 8].

Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків пропонує М.М. Тимошик, який базується на оцінці кількісних та якісних характеристик ризику, враховує особливості функціонування підприємств в умовах звичайної діяльності, кризи або розвитку [167, с. 3]. Для оптимізації ризиків використовуються моделі обробки первісних даних [167, с. 9] із визначенням найбільш доцільного методу управління відповідно до поточних умов роботи підприємства, його цілей і наявних ресурсів за критерієм максимізації ефекту від досягнення цілей з одночасним обмеженням ризиків. Максимізація ефекту від досягнення цілей здійснюється в розрізі завдань, для цього використовується цільова функція:

$$\sum_{m \in M} (F_m - \sum_{u=1}^4 (b_{u,m} \cdot L_{u,m})) \rightarrow \max \quad (2.3)$$

де  $F_m$  – економічний ефект від виконання  $m$ -го завдання;  $b_{u,m}$  – логічна змінна, яка приймає значення 0 або 1 в залежності від того, чи доцільним є використання  $u$ -го виду управління ризиками для  $m$ -го завдання;  $L_{u,m}$  – витрати на реалізацію  $u$ -го виду управління ризиками для  $m$ -го завдання;  $u$  – індекс виду управління ризикам, де 1 – ухилення, 2 – диверсифікація, 3 – локалізація, 4 – компенсація [167, с. 10].

Для розрахунку ризику також може використовуватись ієрархічне дерево ризиків, яке відображає ймовірності та наслідки подій через математичне очікування:

$$R_i^s = \frac{\hat{R}_i^s}{\bar{R}_i^s}, \quad R_i^{+s} = \frac{\hat{R}_i^s}{\bar{R}_i^s}, \quad R_i^{-s} = \frac{\check{R}_i^s}{\bar{R}_i^s}, \quad \check{R}_i^s = \sum_{q \in \check{Q}^i} v_q^{s+1} \cdot \bar{R}_q^{s+1},$$

$$\hat{R}_i^s = \sum_{q \in \hat{Q}^i} v_q^{s+1} \cdot \bar{R}_q^{s+1}, \quad \bar{R}_i^s = \sum_{q \in Q^i} v_q^{s+1} \cdot \bar{R}_q^{s+1} \quad (2.4)$$

де  $R_i^s$  – оцінка  $i$ -го ризику  $s$ -го рівня в аспекті відношення втрат та вигод;  $\hat{R}_i^s$  – оцінка наслідків лише позитивних варіантів подій  $i$ -го ризику  $s$ -го рівня;  $\check{R}_i^s$  – оцінка наслідків лише негативних варіантів подій  $i$ -го ризику  $s$ -го рівня;  $\bar{R}_i^s$  – математичне очікування наслідків  $i$ -го ризику  $s$ -го рівня;  $R_i^{+s}$  – оцінка  $i$ -го ризику  $s$ -го рівня в аспекті відношення вигод та математичного очікування ризику;  $R_i^{-s}$  – оцінка  $i$ -го ризику  $s$ -го рівня в аспекті відношення втрат та математичного очікування ризику;  $v_q^{s+1}$  – ймовірність  $q$ -го ризику  $s+1$ -го рівня;  $\bar{R}_q^{s+1}$  – математичне очікування наслідків  $q$ -го ризику  $s+1$ -го рівня;  $Q^i$  – множина усіх наслідків  $i$ -го ризику;  $\hat{Q}^i$  – множина усіх позитивних наслідків  $i$ -го ризику;  $\check{Q}^i$  – множина усіх негативних наслідків  $i$ -го ризику. Для кожного ризику розглядаються його події або нижчі за ієрархією ризику. Наприклад, на ризик невиконання плану має вплив надійність постачальників, причому цей ризик складається з ризиків за кожним з постачальників. У свою чергу, ризик невиконання контракту кожного постачальника має розмір втрат у випадку такого невиконання та ймовірність цієї події [167, с. 13].

Слід зазначити, що інструментарій оцінювання ризиків найбільш розвинений для їх окремих видів і проявів: ризиків операційної діяльності, довгострокових ризиків, ризиків втрати платоспроможності, надання неякісних послуг, екологічних ризиків тощо. Зважаючи на складність оцінювання ризиків в умовах їх варіативності, відсутності достовірних кількісних оцінок для всіх ризикоутворюючих факторів та мінливості бізнес-середовища О.І. Гринюк пропонує застосовувати методи теорії нечіткої логіки, зокрема Fuzzy Logic, щоб виявити складні нелінійні залежності між кількісними і якісними показниками та підвищити адекватність прогнозних оцінок [30, с. 10]. Так, ймовірність настання ризику О.І. Гринюк визначає за допомогою нечіткої системи оцінювання й прогнозування ( $R$ ) та правил шести груп ризиків:

$$R(Y) = Y1 \cup Y2 \cup Y3 \cup Y4 \cup Y5 \cup Y6 \quad (2.5)$$

де  $Y1$  – нечітка система моделювання факторів виробничо-технологічних ризиків;  $Y2$  – нечітка система моделювання впливу факторів особистісних ризиків;  $Y3$  – нечітка система моделювання факторів інформаційних ризиків;  $Y4$  – нечітка система моделювання факторів екологічних ризиків;  $Y5$  – нечітка система моделювання факторів геологічних ризиків;  $Y6$  – нечітка система моделювання факторів економічних ризиків. [30, с. 12].

У роботі В.А. Шаленого [180] визначення рівня довгострокового ризику базується на агрегуванні попередньо стандартизованих значень окремих чинників-симптомів в інтегральному показнику за допомогою адитивної моделі:

$$R_{\text{інтегр}} = \sum_{k=1}^4 Xn_{\text{станд } k} \cdot w_k \quad (2.6)$$

де  $Xn_{\text{станд } k}$  – стандартизовані значення чинників-симптомів моделі;  $w_k$  – коефіцієнти вагомості, які характеризують різний рівень значущості кожного чинника-симптому для визначеної латентної ознаки. На останньому етапі оцінки довгострокового ризику передбачено масштабування показника  $R_{\text{інтегр}}$  за допомогою зворотної логістичної регресії, що дозволяє отримати оцінку довгострокового ризику і може бути інтерпретоване як: мінімальний ризик – менше 0,2, прийнятний ризик – 0,2-0,4, високий ризик – 0,4-0,6, загрозливий ризик – 0,6-0,75, критичний ризик – 0,75-0,9, катастрофічний ризик – більше 0,9. [180, с. 9]. Особливістю даного підходу є використання «рухомої» системи оцінки рівня довгострокового ризику, яка адаптується до поточного стану зовнішнього середовища, ділової активності, дії системних ризиків. Тому модель оцінки ризиків поточної діяльності базується на кількісній оцінці ризиків на основі ідентифікації загроз в розрізі етапів операційного циклу, що дозволяє визначити зони ризику та заходи їх мінімізації.

Для оцінки ризику втрати платоспроможності Л.В. Мартинова пропонує використовувати інтегровані фінансові моделі: 2-х факторну модель Альтмана,

5-ти факторну модель Альтмана, модель Таффлера, модель Ліса, модель О.О. Терещенко, 4-х факторну R-модель [80, с. 127-128]. При цьому комплексне оцінювання ризиків пропонується проводити у два блоки: для макро- і мікросередовища, де в межах останнього аналізується ризик втрати платоспроможності, середнє співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості, ризик зниження прибутковості підприємства (коефіцієнт варіації значень чистого прибутку), зниження рентабельності власного капіталу (коефіцієнт варіації показника рентабельності власного капіталу), ризик зниження рентабельності продажів (коефіцієнт варіації показника продажів) [80, с. 148]. Базовими індикаторами оцінки факторів ризику визначено показники чистого прибутку та рентабельності, таким чином, за даним підходом інтегрований інструментарій оцінювання ризику втрати платоспроможності поєднує інтегральні фінансові моделі та методи рейтингових оцінок.

Оцінювати ризики за допомогою оптимізації цільової функції ризик-менеджменту пропонує Р.С. Яресько, на основі вибору із загальної кількості ( $bi$ ) превентивних заходів оптимальний в межах бюджету для кожного  $i$ -го ризику, щоб мінімізувати сумарний очікуваний збиток. За допомогою експертної оцінки для кожного ідентифікованого ризику обрано різні набори комплексів заходів, які знижують  $pi$  ймовірність, з одержанням цільової функції ризик-менеджменту:

$$\sum_{i=1}^n p_i(x_i)L_i \rightarrow \min \quad (2.7)$$

де  $pi$  – ймовірність виникнення  $i$ -го ризику;  $x_i$  – номер комплексу превентивних заходів для зменшення ймовірності  $i$ -го ризику;  $L_i$  – очікувані збитки від реалізації  $i$ -го ризику. Зниження ймовірності виникнення  $i$ -го ризику відбувається прямо пропорційно витратам коштів на нього, тому встановлено обмеженнями для функції ризик-менеджменту:

$$C_i(x_i) < L_i, \quad \sum_{i=1}^n C_i(x_i) < P \quad (2.8)$$

де  $C_i$  – сума витрат на здійснення превентивних заходів мінімізації  $i$ -го ризику;  $P$  – бюджет на управління ризиками [187, с. 15].

Цікавий підхід на основі математичної теорії надійності пропонує В.О. Любченко для мінімізації ризиків класифікаційних товариств (КТ), пов'язаних з наданням неякісних послуг. Суть підходу полягає у припущенні, що судно, яке пройшло огляд у КТ, експлуатується в інтервалі часу  $(0, T)$ , час усунення відмови якої-небудь підсистеми судна значно менший, ніж  $T$ , і, якщо вважати, що відмови всіх підсистем відбуваються незалежно один від одного, то середні сумарні витрати судновласника, пов'язані з одержанням ним послуг від усіх постачальників ( $m$ ) та з усуненням відмов в інтервалі  $(0, T)$ , для великих значень  $T$ , приблизно складатимуть [79, с. 9]:

$$\bar{C} = \sum_{i=1}^m v_i + T \sum_{i=1}^m \frac{r_i}{M\tau_i}, \quad (2.9)$$

де  $v_i$  – обсяг послуг (у грошовому вираженні), наданий  $i$ -м постачальником;  $r_i$  – середні витрати на усунення відмови  $i$ -ї підсистеми судна;  $\tau_i$  – випадкова тривалість безвідмовної роботи  $i$ -ї підсистеми судна ( $M\tau_i$  – її математичне очікування) [79, с. 11]. Прийнято, що випадкова величина  $\tau_i$  розподілена за експоненційним законом, тому вона розраховується за формулою:

$$P\{\tau_i \leq t\} = 1 - e^{-\lambda_i(v_i)t}, \quad t \geq 0 \quad (2.10)$$

при  $\lambda_i(v_i) = a_i / v_i^{n_i}$  ( $a_i, n_i$  – параметри, встановлені емпірично), завдання знаходження оптимальних значень параметрів  $v_i, i = 1, 2, \dots, m$ , матиме вигляд:

$$\begin{aligned} \bar{C} &= \sum_{i=1}^m v_i + T \sum_{i=1}^m \frac{r_i a_i}{v_i^{n_i}} \rightarrow \min, \\ 1 - \prod_{i=1}^m e^{-a_i t / v_i^{n_i}} &\leq \varepsilon; \quad v_j > 0, \quad j = 1, 2, \dots, m \end{aligned} \quad (2.11)$$

де  $\varepsilon$  – задана мала ймовірність. Рішення оптимізаційної задачі наступне (2.12), а де параметр  $\varphi$  знаходиться шляхом рішення рівняння (2.13):

$$v_i = [a_i n_i (T r_i + \varphi)]^{1/(n_i+1)}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (2.12)$$

$$\sum_{i=1}^m a_i [a_i n_i (Tr_i + \varphi)]^{-n_i/(n_i+1)} = -\frac{1}{T} \ln(1 - \varepsilon) \quad (2.13)$$

Дерево логічних можливостей настання ризику пропонує О.В. Нижник, за допомогою якого можна прогнозувати ризик-середовище і обирати шляхи його локалізації [95, с. 41]. Відповідно до конкурентної позиції підприємства виділяються виробничі, трудові, фінансові, соціальні та товарно-комерційні ризики [95, с. 40], на основі яких визначається інтегральний показник ризику формування конкурентного потенціалу:

$$P_{ЗАГ} = P_{ВС} \cdot D_{ВС} + P_{ФС} + P_{ТС} \cdot D_{ТС} + P_{ТОС} \cdot D_{ТОС} + P_{СС} \cdot D_{СС} \quad (2.14)$$

де  $P_{ЗАГ}$  – інтегральний показник ризику формування конкурентного потенціалу;  $P_{ВС}, P_{ФС}, P_{ТС}, P_{ТОС}, P_{СС}$  – рівень ризику формування виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складових;  $D_{ВС}, D_{ТС}, D_{ТОС}, D_{СС}$  – вагові коефіцієнти відповідного складового показника. При цьому О.В. Нижник зазначає, що може бути передбачено рівень ризику формування або наявності конкурентного потенціалу підприємства в межах 0-1, з відповідною безризиковою зоною в діапазоні 0,8-1; зоною мінімального ризику в діапазоні 0,6-0,8; зоні підвищеного ризику в діапазоні 0,4-0,6; зоні критичного ризику в межах 0,2-0,4 та неприпустимого ризику в діапазоні 0-0,20 [95, с. 62]. Тому залежно від отриманої оцінки та ситуації обирається відповідна стратегія з портфелю стратегій для усунення чи уникнення ризикових ситуацій.

У своїх дослідженнях А.О. Тарасов вказує на те, що для вартісного оцінювання ризику доцільно використовувати параметричний, історичний та метод моделювання Монте-Карло [151, с. 7]. При цьому автор розглядає два варіанти вибору: страхування (вибір  $A$ ) і поглинання ризику шляхом відмови від страхування (вибір  $B$ ). До кінця календарного року вибір  $A$  призведе до грошових надходжень  $C_A$ , а вибір  $B$  до грошових надходжень  $C_B$ . Чим більше різниця  $C_A - C_B$ , тим більш вигідним є страхування, якщо різниця негативна і значна, то страхування не вигідне. Різниця між  $C_A$  і  $C_B$  ( $\Delta C$ ) визначається так:

$$\Delta C = -L_e + P \times \left( r_i - \frac{TE}{TP} \times RoIE \right) - O_e + G + \varphi + R(RoFE - y_r) + \gamma, \quad (2.15)$$

де  $\Delta C$  – фінансовий стимул до страхування;  $L_e$  – компенсація втрат;  $P$  – розмір страхової премії на момент сплати;  $r_i$  – рентабельність інвестиційного портфеля страховика;  $TE$  – власний капітал страховика;  $TP$  – загальний обсяг премій страховика за рік;  $RoIE$  – рентабельність власного капіталу страховика;  $O_e$  – адміністративні та операційні витрати;  $G$  – державні субсидії;  $\varphi$  – компенсація при настанні страхового випадку з врахуванням ймовірності настання;  $R$  – розмір страхового резерву підприємства;  $RoFE$  – рентабельність власного капіталу підприємства;  $y_r$  – рентабельність страхового резерву підприємства;  $\gamma$  – сума негативних економічних наслідків, певних збитків в один момент часу, а не протягом кількох періодів [151, с. 7].

Вартісну оцінку ризику, помножену на коефіцієнт Херфіндаля-Хіршмана (показник диверсифікації), А.О. Тарасов пропонує встановити для інтегрального показника резерву самострахування [151, с. 13-14]. При цьому в оцінці ризиків надається перевага кількісним методам, тому що їх можна застосовувати в процесі мінімізації ризику. Автор вказує на те, що вартісна міра ризику поєднує величину втрат від ризикової події та її ймовірність [151, с. 16].

Переважно в запропонованих в науковій літературі методиках кількісна оцінка ризиків проводиться на основі методів аналізу стандартного відхилення на базі ретроспективних даних, проте вони дають досить узагальнену інформацію, тому ризики вимагають комплексної збалансованої системи оцінки.

У своїй роботі А.В. Курак аргументовано, що під час проведення ідентифікації ризиків найбільш ефективним є застосування комплексу методів, які мають враховувати особливості конкретних ризиків, зміст завдань з управління, доступність кваліфікованих ресурсів, характер й рівень невизначеності інформації, складність методики [71, с. 6]. У науковій роботі [29] використовується порівняльний аналіз для оцінки конкретного ризику в термінах ймовірності та впливу в тих випадках, коли керівництво прагне додаткового обґрунтування рішення. Дані порівняльного аналізу можуть надати керівництву

відомості про ймовірність або вплив ризиків, засновані на досвіді інших підприємств. Порівняльний аналіз також використовується у співвідношенні різних видів діяльності в рамках окремого бізнес-процесу для визначення можливостей його оптимізації [181; 183]. Сценарний аналіз використовується для оцінки впливу одного або декількох подій на досягнення мети. Він може здійснюватися при плануванні безперервності діяльності або при оцінці впливу збою в системі або мережі і відображає вплив цих подій на підприємство [83]. Сценарний аналіз може виконуватися під час стратегічного планування, коли керівництво пов'язує між собою показники зростання, ризику і прибутку.

Аналіз чутливості проводиться для оцінки впливу нормальних або звичайних змін потенційних подій, по відношенню до операційних показників, наприклад, для транспортних підприємств – це вплив змін обсягу перевезень, дотримання термінів доставки, час оброблення вантажу, виконання замовлення клієнтів, розмитнення тощо.

Ще одним поширеним на практиці методом є «якщо-аналіз». Питання «що станеться, якщо?» стосується того, що може статися не так, тобто, що станеться, якщо певна подія настане [153]. Такий метод аналізу включає проведення мозкового штурму і здійснюється експертами, які володіють достатнім досвідом та обсягом інформації, знаннями операційних процесів, обізнані щодо впливу небезпечних подій при настанні певних умов. Результатом такого аналізу може бути «оціночний список», тобто спеціальний контрольний список відомих загроз та небезпек для ідентифікації відповідних ризиків. Значення цього типу аналізу залежить від якості контрольного списку та досвіду суб'єкта оцінки.

У практичній діяльності великих компаній для оцінки ризиків залучаються фахівці внутрішнього або незалежного зовнішнього аудиту, які є високооплачуваними експертами. Методика аудиторських перевірок є однією з найефективніших, оскільки дає можливість організації вдосконалити СВК та створити дієву систему оцінки ризиків та ризик-менеджменту в цілому з нуля за відносно короткий термін. Недоліком використання такого комплексного підходу до оцінки ризиків за допомогою аудиторів є його висока вартість [153].

При візуалізації результатів оцінювання ризиків використовують ті чи інші методи представлення, включаючи складання мапи ризиків та числове подання даних [153]. Метод *Helicopter View* – це вміння або здатність бачити бізнес та окремо процеси компанії, як єдину систему, а також відображення цієї системи у зрозумілому для сприйняття вигляді (графічно). Даний метод не потребує значних витрат ресурсів, він водночас простий щодо сприйняття, проте складний в реалізації. Складність пояснюється тим, що фахівець, який використовує такий метод, має володіти великим досвідом та розумінням побудови всіх бізнес-процесів, знати принципи управління. Як правило, метод *HelicopterView* у своїй роботі використовують внутрішні аудитори [68].

Таким чином, в основі методичного підходу до оцінки ризиків лежать кількісні та якісні методи. Кількісний метод, переважно, представлений як математичний опис ризику, який виражається через показники [21] «ймовірність» та «наслідки». При цьому ймовірність виражає певний відсоток або коефіцієнт вірогідності настання події, а наслідки показує вагу впливу, яку може завдати подія або результат.

Якісні методи використовуються у випадку, коли неможливо отримати кількісні показники, тобто коли неможливо достовірно оцінити ризик математичним шляхом. Такий метод більш простий у застосуванні, але менш точний та надійний, проте оскільки ризик не є детермінованою величиною, якісні методи більш адаптовані для його вимірювання. Якісний метод в багатьох випадках, залежить від набутого досвіду та рівня об'єктивності судження того, хто оцінює ризик [175]. На практиці якісний метод оцінки включає такі аспекти, як: аналіз ризиків, пов'язаних з шахрайськими діями; відсутність або наявність ефективності використання ресурсів, активів (приміщень, землі, автотранспорту тощо). Виявлення таких даних є, свого роду, «червоним прапорцем» для менеджменту і показує вплив посад, які здійснюють контроль та аналіз функціонування бізнесу в цілому [153].

Погоджуємось з думкою про те, що найбільш раціональним для ризик-орієнтованого підходу є використання комбінованого методу оцінювання ризику,

що поєднує в собі переваги як якісного, так і кількісного оцінювання ризику [33]. Застосування такого підходу дозволить зменшити необґрунтоване завищення величини ризику відповідно до моделі його кількісного оцінювання, дасть змогу застосовувати професійне судження, експертний інтуїтивний підхід щодо оцінювання економічної складової, врахування факторів, які через обмеженість не можуть бути описані в моделі кількісного оцінювання ризику.

Ефективна система управління підприємством обов'язково має включати процедуру оцінювання ризиків, яка інтегрована у завдання та політику корпоративного управління і складається із взаємопов'язаних етапів: призначення відповідальних осіб, вибір методики, ідентифікація, оцінювання ризиків, візуалізація ризиків за допомогою мапи або матриці, визначення заходів реагування та моніторинг (рис. 2.21) [153].

Обов'язковими умовами, що передують оцінюванню ризиків є визначення місії та її цілей, тому що оцінка ризиків спрямована на досягнення поставлених цілей. Вибраний період часу, для якого проводиться оцінка ризику, має відповідати стратегії і цілям організації [153].

Таким чином, оцінка ризиків та ризикоутворюючих чинників є необхідною умовою їх ефективного управління. Оскільки оцінювання ризиків є безперервним процесом, а зовнішні та внутрішні чинники ризику постійно змінюються, підходи до оцінювання ризиків також мають бути гнучкими й адаптованими, утримуючи курс на досягнення місії та цілей організації [154].

Управління ризиками виступає важливою функцією СВК, що накопичує та опрацьовує всю інформацію щодо діяльності організації та аналізу її ризиків [154]. При цьому методи оцінки ризиків надають нові можливості організації визначати, в якій мірі потенційні події можуть вплинути на досягнення її цілей.

Позитивний і негативний вплив можливих потенційних подій має бути проаналізовано окремо по зонам відповідальності в розрізі напрямків діяльності транспортного підприємства, а також на рівні всієї організації [140].

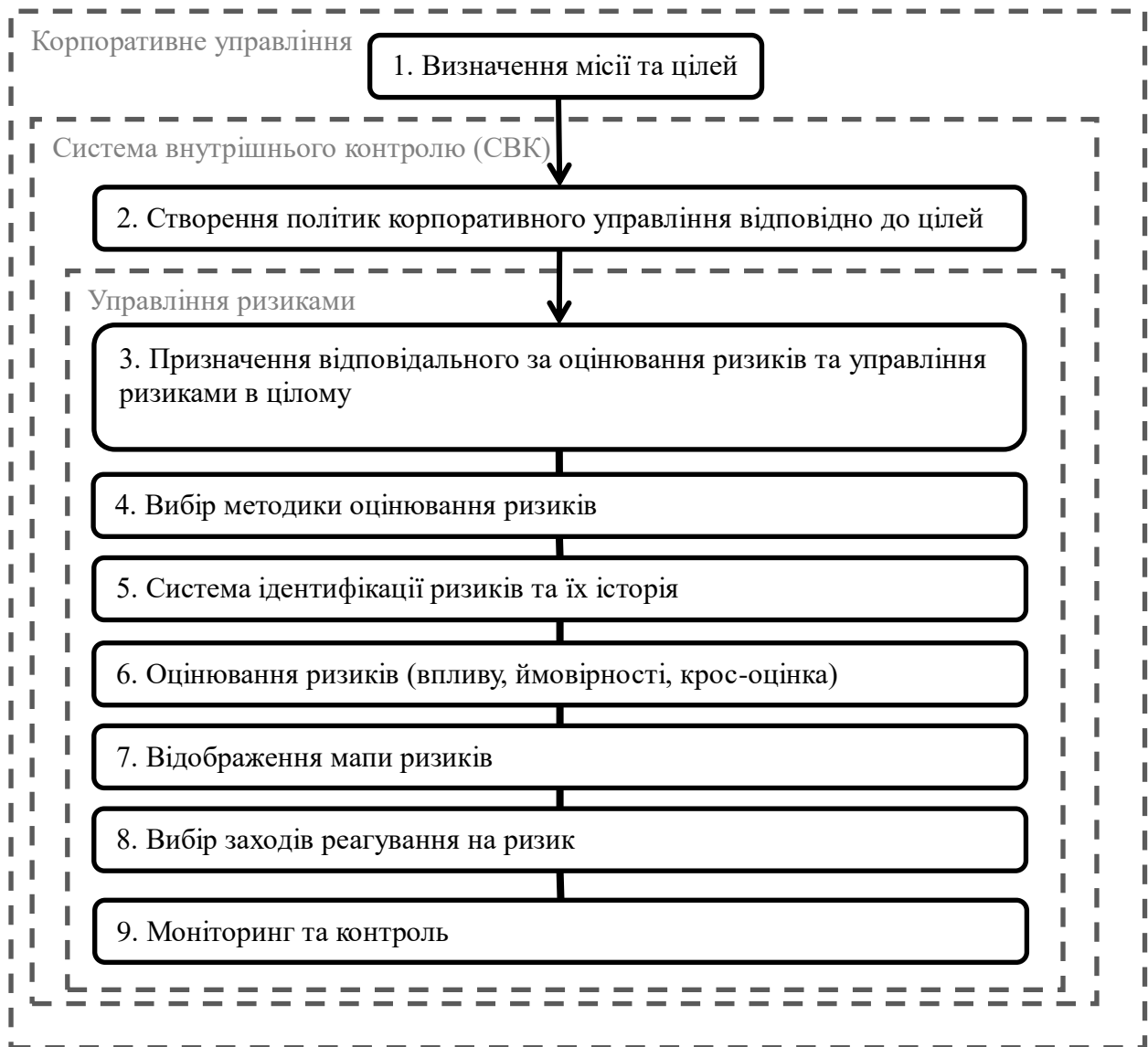


Рис. 2.21. Етапи оцінювання ризиків транспортних підприємств  
Джерело: сформовано автором і опубліковано у [153]

Досить ефективним інструментом графічного представлення є мапа ризиків, яка відображає оцінювання ризиків за допомогою, як правило, ймовірності та величини впливу одного або кількох ризиків. Мапа або матриця ризиків може мати форму теплових карт (за рахунок використання кольорового кодування: червоний, жовтий, зелений) або графіків окремих процесів, на яких представлені кількісні та якісні оцінки ймовірності і впливу ризиків. Ризики візуалізуються з виділенням більш та менш значущих за рівнем ймовірності та впливу. При побудові матриці ризиків важливим елементом оцінки є визначення шкали вимірювання, де застосовуються найбільш загальні способи: номінальний

вимір, порядковий вимір, інтервальний, пропорційний. В даному випадку номінальні і порядкові вимірювання розглядаються як якісні, а інтервальні і пропорційні – як кількісні методи.

У практиці зарубіжних транспортних компаній складання таблиці або матриці ризиків передбачає подання всіх ризиків структуровано у вигляді матриці-таблиці, яка поділяється за категоріями [154]:

- власник процесу, де складовими є: зона відповідальності, присвоєний номер (код) ризику, його назва, короткий опис, фактори, заходи контролю;

- фахівець, команда або відділ, призначені відповідальними за функцію контролю за ризиками, де складовими є: номер контролю відповідно до номеру ризику, періодичність тестування системи контролю відповідного ризику, метод тестування, оцінка та реагування на ризик.

У сучасній транспортній логістиці виділяють шість правил ефективної логістичної діяльності: вантаж, якість, кількість, час, місце та витрати [7; 54; 56; 66; 75; 78; 104]. У деяких джерелах можна зустріти додаткове правило – суб'єкт, тобто додатково підкреслюється необхідність виокремлення отримувача [156]. На нашу думку, останнє правило (суб'єкт) передбачає коректність місця доставки з відповідним оформленням документів приймання вантажу, тому окремо його виділяти не доцільно. Поряд з цим, з метою управління ризиками логістичних процесів пропонуємо виділяти додаткове правило – створення ефективної системи внутрішнього контролю (СВК). Посилені умови невизначеності та постійна необхідність адаптуватись до змін висуває ефективний внутрішній контроль на перше місце в системі управління ризиками логістичних транспортних процесів [156]. Тому відповідно до доповнених правил логістики виділено основні ризики для транспортних підприємств та ризикоутворюючі елементи цих ризиків.

Ідентифікація основних ризиків транспортної логістики здійснюється на основі доповнених 7 правил (7П) з відповідною характеристикою ризикоутворюючих елементів і заходів реагування для кожного з них (рис. 2.22).

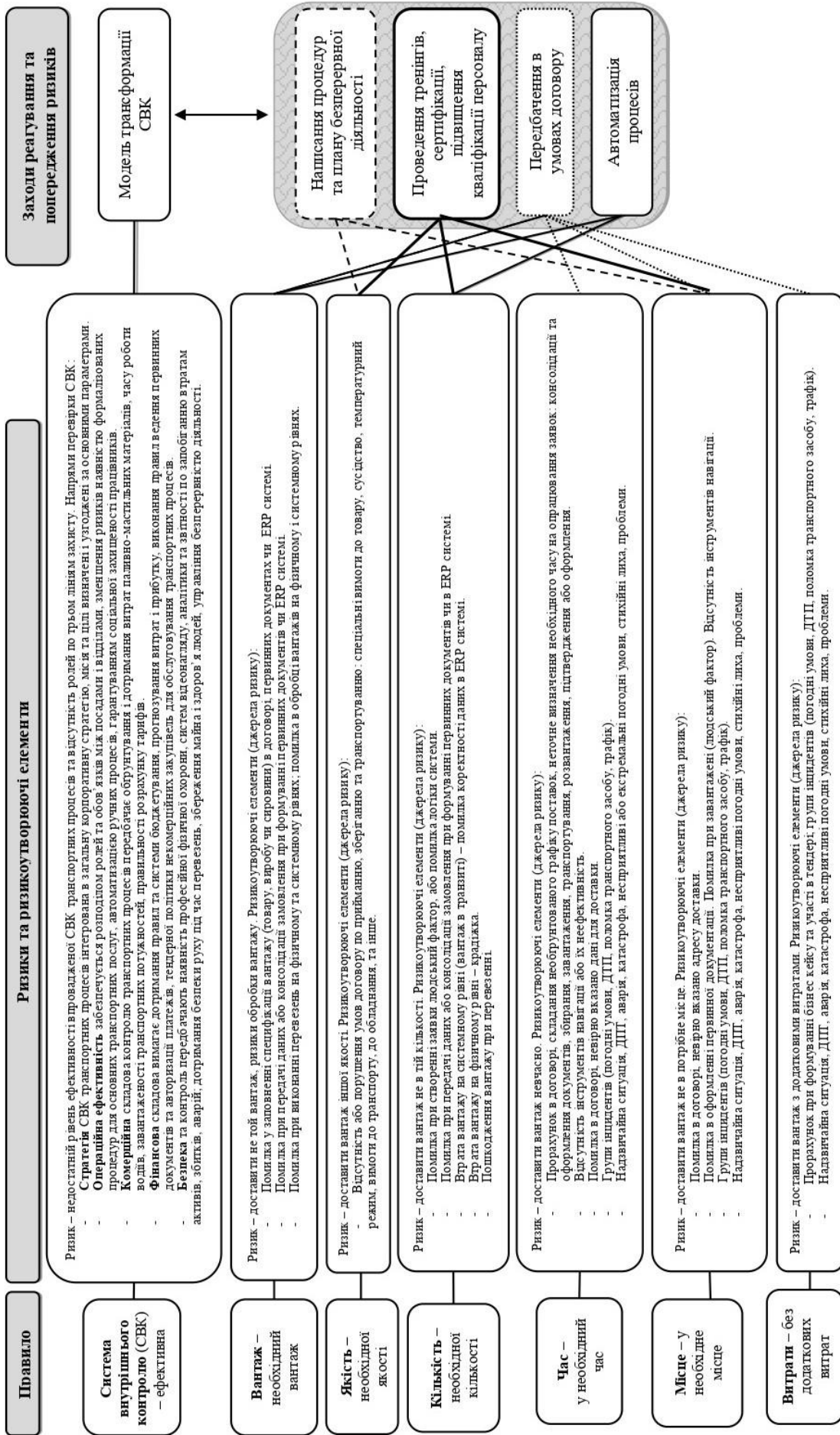


Рис. 2.22. Ідентифікація основних ризиків транспортної логістики на підприємстві на основі 7 правил  
Джерело: авторська розробка

На нашу думку, доцільно визначати такі ризики відповідно до доповненого переліку правил логістики. Запропонований підхід спирається на виділені під час систематизації ознак класифікації види ризиків транспортної логістики: ризик системи внутрішнього контролю, ризик доставки не вказаного вантажу, ризик втрати якості вантажу, ризик втрати кількості вантажу, ризик несвоєчасної доставки, ризик додаткових витрат під час доставки.

Як бачимо, один ризик може бути спричинений низкою факторів, чим більша кількість та вагомість цих факторів, тим більшою буде ймовірність настання негативних наслідків. При цьому СВК транспортних процесів посідає центральне місце, оскільки забезпечує постійний моніторинг і, відповідно, недопущення та вчасне реагування на ризики й негативні ситуації [156].

На основі проведених досліджень запропоновано методичний підхід до оцінювання ризиків транспортних підприємств, який враховує особливості їхньої діяльності, зокрема, доповнені правила транспортної логістики. Ризики на транспорті пов'язані безпосередньо з впливом факторів: стихійні лиха, несприятливі погодні умови, ДТП, аварії, поломки, проблеми митного контролю, документального оформлення. Всі вони впливають на такі категорії, як: вантаж, якість, кількість, час, місце, витрати, СВК.

Під час вибору методів оцінювання ризиків транспортних підприємств враховуються ознаки структури (експерти, відповідальні за функцію оцінки ризиків), процедури (регламентовані положення, протоколи, інструкції) оцінки ризиків, спосіб відображення результатів оцінювання, їх візуалізація та представлення (таблиця, мапа або матриця ризиків), аналіз статусу виконання обраних заходів, систему підтримки, звітування, моніторингу ефективності прийнятих рішень.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018, аналіз ризиків повинен враховувати такі фактори, як: 1) ймовірність подій та наслідків; 2) їх характер і величину; 3) складність взаємозв'язків; 4) фактор часу і мінливості; 5) ефективність існуючого контролю; 6) рівні чутливості та впевненості [212]. Відповідно до FERMA [199], оцінка ризиків передбачає їх аналіз у вигляді

ідентифікації, опису, вимірювання, а також безпосередньої кількісної і якісної оцінки. Аналіз ризиків дозволяє їх оцінювати, визначати необхідні рішення, які вплинуть на ризик найкращим чином. Тому запропонований підхід до оцінювання ризиків на основі побудови матриці ризиків враховує такі аспекти як: ефективність СВК транспортних процесів і доповнені, таким чином, сім правил логістики (7П). Також для кожного з зазначених ризиків схематично визначено варіанти можливого реагування для підтримки прийняття ефективних рішень (див. рис. 2.22).

При побудові матриці ризиків враховано, що ймовірність – це характеристика, яка вимірює можливість, що якась подія станеться. Отже, під час складання матриці ризиків та їх оцінки зазначається дві шкали: 1) ймовірність настання події, та 2) вплив або матеріальність. При оцінюванні конкретного ризику та окремо взятих ризикоутворюючих елементів використовується ймовірність, як математична величина [212].

Практичну реалізацію застосування запропонованого підходу до побудови матриці ризиків здійснено на основі інформації про діяльність реального транспортного підприємства, назву якого було змінено на ТОВ «Зразкова логістична компанія», оскільки використано надану внутрішню управлінську інформацію. Для більшої обґрунтованості, підхід до визначення ймовірності та впливу доповнений показником, що враховує фактори ризикоутворюючих елементів. Тобто кожен транспортний ризик може мати фактор впливу (згладжування), який визначається підприємством самостійно за допомогою судження працівників, комітету або крос-функціональної групи експертів.

Методичний підхід до оцінки ризику базується на визначенні індексу ризику ( $RI$ ) за параметрами потенціалу збитків ( $RL$ ) та ймовірності настання ризику ( $RP$ ) для побудови матриці ризиків. Відповідні формули та результати розрахунків на основі інформації про діяльність транспортного підприємства ТОВ «Зразкова логістична компанія» представлені в таблиці 2.6. Визначення параметрів для обчислення індексу ризику здійснюється за допомогою поєднання кількісного та якісного методів оцінки ризиків.

Методичний підхід до визначення індексу ризику за параметрами потенціалу збитків та ймовірності для побудови матриці ризиків на прикладі підприємства

ТОВ «Зразкова логістична компанія»

№ з.п.	Показник	Познач.	Алгоритм та результат обчислення	
			<i>RL</i>	<i>RP</i>
			Потенціал збитків від ризику, тис. грн	Ймовірність настання ризику, %
1	Індекс ризику за параметрами потенціалу збитку та ймовірності	<i>RI</i>	$RL = \sum_{m=1}^n ((RL_m * VRF) + (RL_n * VRF)) * Y$ <p><i>RL</i> – потенціал збитків від ризику, тис. грн; <i>RL<sub>m</sub></i> – сума потенційного збитку від реалізації ризику за обсягами наслідків та/або можливих збитків; <i>RL<sub>n</sub></i> – інші збитки від ризику, критерії за масштабом впливу (регіональний, національний); <i>VRF</i> – фактор впливу, притаманний ризикоутворюючому елементу; <i>Y</i> – коефіцієнт фактору часу в оцінках впливу ризику (як правило, 1 рік).</p>	$RP = \sum_{m=1}^n ((EX_m * VRF) + (EX_n * VRF)) / EX$ <p><i>RP</i> – ймовірність настання ризику; <i>EX<sub>m</sub></i> – судження про ймовірність настання ризику, думка основного експерта (мінімально одна експертна думка, можуть бути використані внутрішні, зовнішні, статистичні відомості під час формування думки); <i>EX<sub>n</sub></i> – наступна експертна думка; <i>EX</i> – кількість експертів, що приймали участь у розрахунках; <i>VRF</i> – фактор впливу, притаманний ризикоутворюючому елементу.</p>
2	Ризик недостатнього рівня СВК транспортних процесів	<i>RI<sub>1</sub></i>	<i>RL</i> 2320,31	<i>RP</i> 3,45
3	Ризики під час обробки вантажу доставити не той вантаж	<i>RI<sub>2</sub></i>	534,08	12,48
4	Ризик втрати якості вантажу	<i>RI<sub>3</sub></i>	974,92	17,62
5	Ризик доставити вантаж не в тій кількості	<i>RI<sub>4</sub></i>	468,47	8,78
6	Ризик порушення термінів доставки	<i>RI<sub>5</sub></i>	2370,51	4,08
7	Ризик недотримання місця призначення	<i>RI<sub>6</sub></i>	1506,19	2,02
8	Ризик понесення додаткових витрат	<i>RI<sub>7</sub></i>	1037,04	21,34

Джерело: складено автором

Потенціал збитків від ризику оцінюється на валовій основі, не враховуючи вплив пом'якшувальних заходів. Очікувана загальна сума можливих збитків відображає всі складові прояву ризиків відповідної групи. Приймається до уваги фактор впливу, притаманний ризикоутворюючому елементу, оскільки при обчисленні параметрів транспортних ризиків необхідно зважати на додаткові чинники, а саме: рейтинг інфраструктури за станом та місцезнаходженням, рівень ДТП, показники динаміки, кон'юнктури ринку і конкуренції, індекси

International LPI Global Rankings [208], використання прогнозних чи фактичних даних, оцінки експертів, ринкові очікування й статистичні дані [35]. Аналіз потенціалу збитків дозволяє ідентифікувати найбільш важливі ризики відповідно до критерію суттєвості, який широко використовується у всіх сферах [85; 89; 90; 125; 186]. Кількісна оцінка спирається на дискретну величину у тис. грн., для позначення ймовірності настання ризику ( $RP$ ) для відповідного періоду використовуються відсотки. Період впливу ( $Y$ ) відповідає кількості років, який залежить від горизонту планування (зазвичай, це 1 рік, для окремих ризиків може бути 2-3 роки), тобто кожен ризик має свій період впливу, але на практиці це переважно 12 місяців [156]. Матриця ризиків складається для ризиків, які оцінюються в однаковому часовому діапазоні.

Розраховані параметри – потенціал збитків ( $RL$ ) та ймовірність настання ризику ( $RP$ ) визначають координати для розташування відповідного індексу ризику ( $RI$ ) на матриці ризиків (рис. 2.23).

Потенціал збитків, грн.	від 16000 тис. понад 50%	1						
	3200 тис. до 16000 тис. від 10 до 50%	2						
	1600 тис. до 3200 тис. від 5% до 10%	3	RL1 / RL5					
	960 тис. до 1600 тис. від 3% до 5%	4	RL6		RL3 / RL7			
	32 тис. до 960 тис. від 0,1% до 3%	5		RL4	RL2			
Матриця ризиків транспортного підприємства ТОВ "Зразкова логістична компанія"			Д	Г	В	Б	А	
			< 5 %	5% - 9%	10% - 24%	25% - 49%	≥ 50%	
			<b>Ймовірність настання ризику, %</b>					

Ризики із незначними наслідками
  Помірні ризики
  Ризики із значними наслідками

Рис. 2.23. Матриця логістичних ризиків транспортного підприємства ТОВ «Зразкова логістична компанія», складена за практичними даними 2020 р.

Джерело: розвинуто на основі опрацювання [199; 208; 212; 219; 226]

Таким чином, матриця ризиків дозволяє одночасно оцінювати ймовірність та потенційні збитки від ризиків, що візуально представляється у відповідному секторі матриці. Шкала ризиків показує рівень значущості та клас ризику, відповідно до ймовірності: сектори від А до Д; та потенціалу збитків: сектори від 1 до 5, для кожного з яких встановлюється у відсотках градація, де базовою величиною доцільно обирати суму обороту, а саме чистого доходу від реалізації транспортних послуг за відповідним напрямом або видом – середнє значення за попередні 3 роки (для ТОВ «Зразкова логістична компанія», що працює у сфері вантажних автомобільних перевезень, цей показник склав 32 млн грн), також може бути використана вартість активів, сума прибутку до оподаткування або інша величина. Тут враховується рівень суттєвості, який переважно визначається відповідно до рекомендацій [186] або вимог фондового ринку, на якому представлено транспортне підприємство, іноді також можуть бути застосовані судження, викладені у відповідній системі стандартизації. Відповідно до запропонованої градації, оцінені ризики відносяться переважно до секторів із незначними наслідками, тобто не містять значних потенційних втрат [156], проте ризики 5 і 7 потребують посиленої уваги.

Таким чином, на основі складеної матриці визначаються пріоритетні ризики і приймаються рішення щодо способу управління ризиком. Згідно із сектором, до якого потрапляють ризики, підприємство визначає найбільш критичні для розробки заходів реагування. Як правило, це ризики, що потрапили у сектори помірних ризиків та ризиків із значними наслідками. Тобто в портфель управління ризиками ТОВ «Зразкова логістична компанія» слід включити контроль якості вантажів та додаткових витрат при перевезеннях.

Отже, запропонований методичний підхід до формування матриці ризиків, на відміну від відомих, враховує специфічні для транспортних компаній показники, ризикоутворюючі фактори, доповнені сім правил логістики (СВК, вантаж, якість, кількість, час, місце, витрати), інструменти управління, забезпечує локальний підхід до аналізу ризиків та їх візуалізацію для прийняття рішень.

## Висновки до розділу 2

Найбільші ризики для транспортних підприємств в Україні пов'язані з сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які виступають ризикуоутворюючими чинниками, серед яких найактуальнішими є: ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних, змінами законодавства, впровадженням нових технологій, аутсорсингом і ланцюгами поставок, безперервністю (стійкістю) бізнесу, фінансовою, економічною, політичною нестабільністю, людськими ресурсами, корпоративним управлінням та культурою, комунікацією і репутацією, корупцією, кліматичними змінами, здоров'ям та безпекою людей, наслідками, які виникли для бізнесу в умовах пандемії, їх вплив на електронну комерцію, транспортну й складську логістику. Стримують і обмежують розвиток транспорту в Україні та у світі кризові явища в економіці, політичні й військові фактори і ризики. Рівень завантаженості виробничих потужностей та купівельна спроможність, безробіття, протекціоністська політика країн, домовленості й недобросовісна конкуренція, навіть екологічні фактори та катаклізми – все це негативно впливає на транспортні підприємства.

Опитування українських експертів дозволило встановити, що найбільшими ризиками для вітчизняних транспортних підприємств є: ризики у сфері інформаційних технологій, ризики, пов'язані з транспортуванням, бюрократією та корупцією, економічною кризою, спадом виробництва, новими вимогами і змінами законодавства, обмеженнями та наслідками пандемії, ризики пожежної безпеки, фінансові та політичні ризики, посилення конкуренції, логістичні, ризики у використанні трудових ресурсів, технологій.

Проведене дослідження діяльності транспортних підприємствах свідчить про недостатню увагу до функцій внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками. Наявність практики аналізу і тестування ризиків присутні менше, ніж у третини опитаних підприємств, більше ніж у половини відсутній регламент перевірки СВК та моніторинг ризиків.

На основі аналізу макропоказників встановлено, що кількість транспортних підприємств, які працюють в Україні, демонструє нестабільну динаміку протягом 2015-2019 рр., скорочуються обсяги вантажних перевезень та вантажообіг за всіма видами транспорту і ключовими родами вантажів. Суттєво зменшились обсяги перевезення пасажирів та пасажирообіг за 2005-2019 рр. Зростання обсягу доходів за цей період є номінальним, що пов'язано з високим рівнем інфляції, кризовими явищами в економіці, скороченням обсягів виробництва. Поряд з цим, зростає собівартість транспортних послуг, сукупні витрати транспортних підприємств значно переважають доходи, тому спостерігається переважна збитковість діяльності.

Найбільший відсоток серед прибуткових підприємств мають саме великі транспортні компанії, які здійснюють управління ризиками, мають відділ внутрішнього контролю, проводять незалежний аудит. Ці дані підтверджують необхідність українських транспортних підприємств приділяти належну увагу управлінню ризиками для покращення ефективності діяльності у сучасних динамічних умовах господарювання.

На основі аналізу наявних підходів до оцінювання ризиків запропоновано методичний підхід до формування матриці ризиків транспортних підприємств, яка, на відміну від відомих, враховує специфічні для транспортних компаній показники, фактори, доповнені правила логістики, інструменти управління та забезпечує локальний підхід до аналізу й контролю ризиків для прийняття найбільш ефективних рішень. Запропонований підхід спирається на виділені під час систематизації ознак класифікації види ризиків транспортної логістики: ризик системи внутрішнього контролю, ризик доставки не вказаного вантажу, ризик втрати якості вантажу, ризик втрати кількості вантажу, ризик несвоєчасної доставки, ризик додаткових витрат під час доставки.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [153; 154; 156; 162; 165].

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1 Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму управління ризиками**

Посилення складності економічних систем та впливу нових факторів ризику, зокрема на логістичні процеси, зростання ролі транспортних підприємств у сучасних умовах господарювання потребують формування організаційно-економічного механізму управління ризиками, адаптованого під їхні потреби та інтегрованого в системи корпоративного управління й внутрішнього контролю. При укладанні важливих угод і контрактів ділові партнери, потенційні інвестори вимагають доказів ефективної практики управління ризиками. Дизайн управління компанією – це те, на що звертають увагу партнери, інвестори та клієнти при прийнятті рішень про співпрацю, під час ретельного аналізу стратегії компанії, її операційної та комерційної ефективності, фінансової привабливості, а також рівня захищеності від ризиків і безпеки бізнесу [153].

Бажання вийти на новий рівень та посісти перші місця в рейтингу серед інших компаній спонукає транспортні підприємства розвивати свої конкурентні позиції й шукати дієві засоби управління. Забезпечення сталого економічного розвитку підприємства вимагає надійної СВК та ефективного управління ризиками, вирішенню цього завдання допомагає формування організаційно-економічного механізму управління ризиками. На практиці це здійснюється за допомогою консалтингових компаній або аудиторських фірм, проте такого роду консультаційні послуги мають високу вартість, але при цьому не гарантують, що створена система управління ризиками набуде достатнього рівня ефективності, оскільки практична дієвість консультативних послуг безпосередньо залежить від найманих експертів, та в більшій мірі – від чіткості поставленого завдання,

досвіду й компетентності власних експертів. У практичній діяльності транспортних підприємств, особливо у великих, досить часто не завжди присутня достатня кількість фахівців, які можуть загалом задовольнити всі потреби, в тому числі в частині контролю та протидії ризикам [153]. Вирішенням даної практичної проблеми може бути інструмент оцінки СВК і формування організаційно-економічного механізму управління ризиками.

Місце управління ризиками в СВК залишається мало дослідженим. Групи суб'єктів контролю – внутрішні аудитори, менеджери всіх рівнів, зовнішні незалежні аудитори, державні органи, всі вони мають власний арсенал підходів до оцінювання надійності СВК на підприємстві та її вразливості до ризиків. Управління ризиками – це свого роду реалізація СВК, тому саме вона має бути покладена в основу побудови ефективного організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств.

У міжнародних стандартах задекларовано, що управління ризиками виступає частиною управління та лідерства на всіх рівнях підприємства, реалізує взаємодію із зацікавленими сторонами, допомагає у визначенні стратегії, збереженні і примноженні вартості, досягненні встановлених цілей та прийнятті обґрунтованих рішень. Як багаторазовий повторюваний процес управління ризиками повинно бути інтегрованим в усі види діяльності та функції і саме від ступеня такої інтеграції залежить його ефективність [212].

Взагалі, слово «механізм» походить від грец. – знаряддя, пристрій [63; 172], і означає систему зв'язків і відносин та властивих їм економічних форм функціонування й розвитку. Розрізняють економічний механізм як сукупність економічних відносин, принципів, чинників впливу, методів, інструментів та способів для одержання бажаної мети. Також виділяють організаційний механізм, що представляє собою поєднання елементів у вигляді функцій, методів, суб'єктів і об'єктів, в межах якого відбувається цілеспрямований вплив, орієнтований на удосконалення організаційної структури і методів управління. Найчастіше використовують поняття саме організаційно-економічного механізму управління, який поєднує перші два види.

Огляд наукових джерел показав, що сутність організаційно-економічного механізму управління переважно визначають як сукупність таких елементів, як: мета, завдання, суб'єкти, об'єкти, етапи, принципи, важелі впливу для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємства [34; 87; 132; 182]. Виділення базових компонентів організаційно-економічного механізму управління суттєво відрізняється у різних наукових публікаціях: з одного боку, виокремлюють взаємозв'язок ресурсів, цілей та кон'юнктури ринку [14], з іншого – вказують на важливість моніторингу як регулятивного фактору впливу на взаємопов'язані важелі бізнес-процесів, плани та бюджети, використання фінансово-ресурсного потенціалу у досягненні стратегічних цілей [96, с. 5, 8]. Крім того, у побудові механізму розрізняють інформаційний, методологічний, методичний та регуляторно-аналітичний блоки, внутрішні і зовнішні фактори впливу, а ризики переважно розглядаються як такі, що притаманні технологічним процесам або забезпеченості ресурсами [242]. Організаційно-економічний механізм управління також визначають через призму інноваційно-інвестиційної діяльності, її мету, завдання, суб'єкти і методологічний базис управління (підходи, принципи, функції, методи управління) [103, с. 127-128]. У цілому, наукових робіт, присвячених організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств, досить небагато. Передусім, проблеми СВК транспортних підприємств потребують ідентифікації для виявлення ризиків та їх ефективного оцінювання, оскільки це є запорукою безперервності діяльності і сталого розвитку [162].

Практика показує, що кожна компанія під впливом національних особливостей та виду діяльності має власні розробки та індивідуальний підхід до процесу управління ризиками і побудови СВК. Формування та налагодження ефективної СВК вимагає значних витрат часу та коштів, проте це не завжди відповідає встановленим цілям і ефективності. Дуже важливо, щоб СВК була інтегрована з організаційно-економічним механізмом управління ризиками, який представляє собою інструмент протидії ризикам, забезпечення сталого розвитку та сприяє реалізації поставлених завдань, ощадливого використання й економії

ресурсів, коштів, а головне – підвищення ефективності, конкурентоспроможності, захищеності конкретної зони відповідальності від ризиків [162].

Основними складовими елементами організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств визначено наступні: мета, завдання, об'єкти і суб'єкти, принципи, функції, етапи, інструменти, враховуючи їх взаємодію, зворотній зв'язок та вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища – ризикоутворюючих чинників. На основі огляду вимог міжнародних стандартів та рекомендацій з управління ризиками й підходів, висвітлених у науковій літературі, визначено, що метою управління ризиками, яку покладено в основу організаційно-економічного механізму, є готовність підприємства до несприятливих подій та забезпечення досягнення цілей. Відповідно завдання полягають в оцінці ефективності СВК, визначенні критичних систем, процесів і посад, захисті інформації та ресурсів, визначенні інцидентів та ризиків, які є критичними для підприємства, проведення їх тестування, моніторингу показників стану й динаміки.

До об'єктів організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств віднесено: ризики, СВК, транспортні процеси, стійкість та економічне зростання підприємства в процесі управління. При цьому суб'єктами виступають: вище керівництво, власники процесів, внутрішні аудитори. Слід зауважити, що інструмент тестування надійності внутрішнього захисту організації від ризиків (ВЗОР), мова про який піде далі, придатний для використання всіма суб'єктами контролю та оцінювання, проте саме механізм управління ризиками призначений для внутрішніх користувачів.

Як будь-яка діяльність управління ризиками спирається на ряд принципів, які означають, свого роду, правила, засади [172], першоджерело здійснення, реалізації дій, процесів, їхні певні суттєві характеристики. За міжнародними стандартами, принципи управління ризиками виступають ключовими критеріями його успіху [212]. У наукових джерелах, положеннях міжнародних стандартів, вказівках і рекомендаціях національного рівня визначення принципів управління

ризиками суттєво відрізняється між собою, що пов'язано з варіацією застосування підходів і методів управління, зважаючи на конкретний об'єкт управління, сферу охоплення та специфіку діяльності господарюючих суб'єктів. На основі систематизації та узагальнення досвіду і наявних напрацювань виокремлено наступні принципи управління ризиками транспортних підприємств, дотримання яких забезпечить виконання поставлених завдань: системності, інтегрованості, гнучкості, динамічності, інформаційного забезпечення, безперервності, ефективності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Принципи управління ризиками транспортних підприємств

Принципи	Характеристика принципів
Системності	Ризики розглядаються не окремо, а у сукупності і взаємозв'язку між собою, елементами управління, а також подіями, чинниками, наслідками, господарськими процесами, поведінкою і культурою людей, при цьому може відбуватись посилення їхнього взаємного впливу або прояв системних ефектів. Управління ризиками має власний інструментарій та практику, результати якого мають розглядатись з точки зору впливу на всі показники функціонування підприємства
Інтегрованості	Управління ризиками інтегроване в усі сфери і рівні корпоративного управління, поряд з цим, воно виступає частиною всіх організаційних заходів, саме ступінь інтеграції в процес прийняття всіх рішень на підприємстві визначає ефективність управління ризиками
Гнучкості	Пристаєваність системи управління ризиками під потреби підприємства, особливості його діяльності, зміни факторів і невизначеностей внутрішнього та зовнішнього середовища, можливість змінюватись і адаптуватись під уточнені вимоги й запити
Динамічності	Швидка реакція на зміни ризикоутворюючих факторів, джерел ризику в усіх сферах і напрямках, особливо у транспортних процесах. Управління ризиками має забезпечити своєчасне виявлення, передбачення, оцінювання ризиків та вибір заходів реагування на змінені і нові ризики
Інформаційного забезпечення	Управління ризиками потребує своєчасну, повну й достовірну інформацію з зовнішніх і внутрішніх джерел стосовно минулих та поточних подій, майбутніх очікувань, знань, досвіду й бачення фахівців та зацікавлених сторін для прийняття рішень
Безперервності	Виявлення нових ризиків та постійний моніторинг існуючих повинен здійснюватись безперервно для своєчасного реагування на зміни і прийняття ефективних рішень
Ефективності	Управління ризиками повинно виконувати поставлені завдання і відповідати визначеній меті, при цьому використані ресурси та витрати повинні бути меншими за очікуваний ефект і результат. Також принцип ефективності спирається на постійне удосконалення управління ризиками, використовуючи бенчмаркінг, успішний досвід та навчання персоналу

*Джерело: складено на основі опрацювання джерел [199; 212] і власного досвіду автора*

Як багаторазовий повторюваний процес, інтегрований в усі сфери діяльності, управління ризиками повинно враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, у тому числі поведінку людей і культурні фактори, що з цим пов'язані [212], тому принцип системності є визначальним. Таким чином, відповідність вказаним принципам забезпечує передумови для створення ефективного механізму управління ризиками транспортних підприємств.

Дотримання зазначених принципів забезпечить реалізацію відповідних функцій управління. В основу організаційно-економічного механізму покладено виконання двох функцій: 1) управління ризиками через визначення, оцінювання, аналіз, планування, реагування, контроль, тестування; 2) забезпечення ефективності СВК на основі постійної трансформації, виявлення і усунення недоліків, інтегрованості стратегії і тактики в корпоративне управління.

Управління ризиками як процес містить елементи проектування, інтеграції, впровадження, оцінку та вдосконалення [212]. Оскільки зазначені основні компоненти є базовими також в багатьох міжнародних стандартах [188; 196; 197; 199; 211; 226], вважаємо, що саме на них необхідно спиратись при визначенні етапів управління ризиками та побудові організаційно-економічного механізму.

Проектування, інтеграція та впровадження управління ризиками на підприємстві є взаємозалежними елементами, які реалізуються під час формування СВК на етапах створення, затвердження і тестування, які відповідають трьом лініям захисту і є основою моделі трансформації з метою постійного удосконалення. Отже, перша лінія відповідає за затвердження СВК, що відбувається на ланці вищого керівництва, яке делегує завдання по створенню і реалізації СВК. Друга лінія передбачає створення СВК, яке покладається на власників процесів, що безпосередньо здійснюють управління ризиками: виявлення, ідентифікацію, аналіз, оцінювання, вибір заходів реагування, їх впровадження, моніторинг. Третя лінія здійснює тестування СВК, що реалізується підрозділом внутрішнього аудиту або працівниками, на яких покладено виконання таких функцій. Тестування означає перевірку СВК за

складовими ефективності. Три лінії захисту СВК впливають на управління безперервністю діяльності, що представляє собою комплекс заходів: оцінку СВК, визначення списку критичних систем, процесів та посад, визначення комерційної інформації, яку потрібно захистити, переліку критичних для діяльності інцидентів та ризиків, їх тестування, прийняття рішень, звітування про результати [162].

Управління ризиками є елементом всього портфеля корпоративного управління та контролю. Політика та стратегія управління ризиками також мають бути інтегрованими в політику та стратегію корпоративного управління. Вони узгоджуються на етапах створення і затвердження. Розробка політики управління ризиками або керівництва з управління ризиками, як досить часто називають на практиці, здійснюється самостійно підприємством і належить до складу внутрішньої інформації, управлінських практик, що збільшують ринкову вартість компанії. У науковій літературі даний аспект управління ризиками практично не розроблений, а положення стандартів мають досить узагальнений характер. Політика та стратегія управління ризиками транспортних підприємств мають затверджуватись вищим керівництвом для закріплення основних принципів і правил, інструментів управління, серед яких обґрунтування прийнятого рівня ризик-апетиту. Також дані документи слугують підтримкою реалізації організаційно-економічного механізму управління ризиками щоб створити максимальну прозорість щодо факторів ризику та здійснювати активне управління спектром наявних ризиків. Основними стратегіями управління ризиками є реактивна та прогнозна (адаптивна). Стратегія управління ризиками транспортних підприємств характеризується наступними базовими елементами:

- 1) інтегрованість стратегії управління ризиками в загальну стратегію;
- 2) регламентованість процесу постійного, систематичного тестування для ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, ризикоутворюючих факторів, які до них призводять, цільовий підхід для виявлення і реагування на ризики;
- 3) розвиток персоналу, відповідального за виконання завдань по виявленню і управлінню ризиками (керівництва, ключових гравців, власників

процесів), шляхом впровадження ефективних практик комунікації, спілкування, обміну досвідом і знаннями між власниками ризиків та іншими підрозділами для підвищення обізнаності й розуміння ризиків;

4) впровадження та постійне удосконалення організаційно-економічного механізму управління ризиками;

5) розробка регламенту документування щодо ідентифікації ризиків, їх оцінки, відображення стану і динаміки, звітування про прийняті рішення та їхню ефективність на регулярній основі.

Таким чином, стратегія управління ризиками забезпечує підтримку у досягненні визначених цілей, захист компанії завдяки своєчасному виявленню і реагуванню на ризики. Політика управління ризиками представляє собою підхід до управління ризиками [191], створений як систематичний цикл контролю ризиків, що базується на встановлених правилах, методиках і процедурах, які забезпечують його ефективність. Політика управління ризиками транспортного підприємства повинна бути орієнтована на досягнення мети та стратегії управління ризиками на основі інтегрованості, прозорості, орієнтації на створення цінності і можливостей, захисту від ризикоутворюючих чинників, використанні міжнародних стандартів, постійному розвитку, навчанню та вдосконаленню.

В управлінні ризиками зарубіжні транспортні компанії широко використовують поняття ризик-апетиту, що позначає прийняття рішення про рівень ризику, який компанія в особі вищого керівництва готова прийняти для досягнення поставлених цілей. Ризик-апетит представляє собою певний баланс між потенційними вигодами (реагування на ризик) та загрозами, які неминуче приносять зміни [158], це також означає схильність до ризику в межах допустимого рівня, щодо якого прийнято рішення про доцільність ризику з метою досягнення стратегічних цілей та виконання бізнес-плану [101].

Вибір і обґрунтування стратегії та типу політики управління ризиками спираються на визначення ризик-апетиту або толерантності до ризику [189; 222], що показує рівень прийнятності ризиків [223]. Відповідно до прийнятого рівня

ризик-апетиту, політика і стратегія управління ризиками може бути трьох видів: 1) агресивна (з високим рівнем – червона зона); 2) поміркована (з середнім рівнем – помаранчева зона); 3) консервативна (з низьким рівнем – зелена зона). Це є загально визнаним підходом до розподілу політик і визначення кольору зон. Можна деталізувати і поглиблювати зазначені три рівні, але сутність градації залишається незмінною. На рисунку 3.1 зображено матрицю ризиків з відповідними рівнями ризик-апетиту. Матриця ризиків дозволяє візуально представити ідентифіковані найбільші ризики підприємства та допомагає обґрунтувати прийнятий рівень ризик-апетиту. За допомогою матриці ризики розподіляються залежно від класу ризику за шкалою від 1 до 5 та від А до Д.

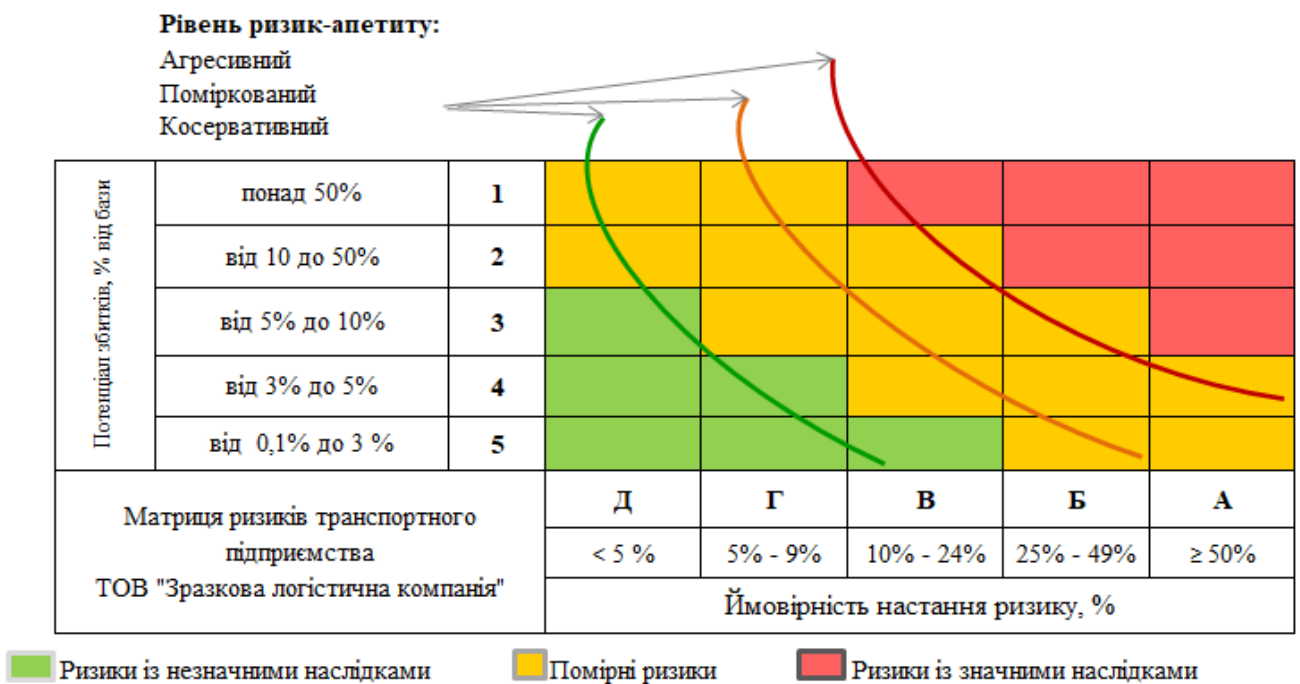


Рис. 3.1. Візуалізація ризик-апетиту на матриці ризиків з відповідним рівнем прийнятності для агресивної, поміркованої та консервативної політик управління ризиками транспортних підприємств

*Джерело: складено на основі систематизації [158; 189; 222; 223]*

Матриця допомагає під час оцінювання визначити рівень ризику, врахувати ймовірність настання ризикової ситуації для обраного періоду оцінки (як правило, це 12 місяців, іноді може сягати 24-36 місяців) та обсяг, суму

потенційних збитків відносно тяжкості наслідків (міра тяжкості або обсяг можливих витрат чи збитків). Така матриця допомагає у підвищенні видимості й пріоритезації ризиків, оцінці їх динаміки та прийнятті управлінських рішень. Відповідно до цього зображено взаємозв'язок між впливами та ймовірностями з виділенням межі ризиків із незначними наслідками, помірні ризики та ризики із значними наслідками [158]. Такий інструмент використовується для зручності візуалізації та доведення інформації до вищого керівництва. Він також може бути офіційним документом, який затверджує рішення щодо управління ризиками. Проте недоліком використання матриці ризиків є її фрагментальний характер, що потребує пошуку нових інструментів. Для транспортних підприємств обґрунтованим є помірний рівень ризик-апетиту. За винятком ризиків, які стосуються надання безпечних транспортних послуг, охорони здоров'я і життя людей (працівників, споживачів, оточуючих), збереження майна. Тому стратегія управління ризиками орієнтована на розподілення та зменшення ризиків транспортних процесів і супутніх послуг.

Таким чином, управління ризиками інтегроване в етапи формування та реалізації СВК, що передбачають створення, затвердження і тестування СВК, які є основою моделі її трансформації. У свою чергу етап тестування, його результат, аналіз ризиків та вибір реакцій, розробка заходів по запобіганню і усуненню ризиків та виявлених недоліків, загроз, об'єднують в собі систему внутрішнього захисту організації від ризиків (ВЗОР). Наступними етапами є прийняття рішень щодо управління ризиками, реалізація заходів з прийняття, уникнення, розподілення або зменшення ризиків. Заключним етапом виступає оцінка ефективності управління ризиками, яка здійснюється за допомогою тестування ВЗОР. Елемент оцінки є важливим для виявлення вразливостей до ризику, проблемних систем.

В основу організаційно-економічного механізму покладено функції управління ризиками та забезпечення ефективності СВК, що включає етапи створення, затвердження та тестування для безперервного процесу підвищення ефективності (рис. 3.2).

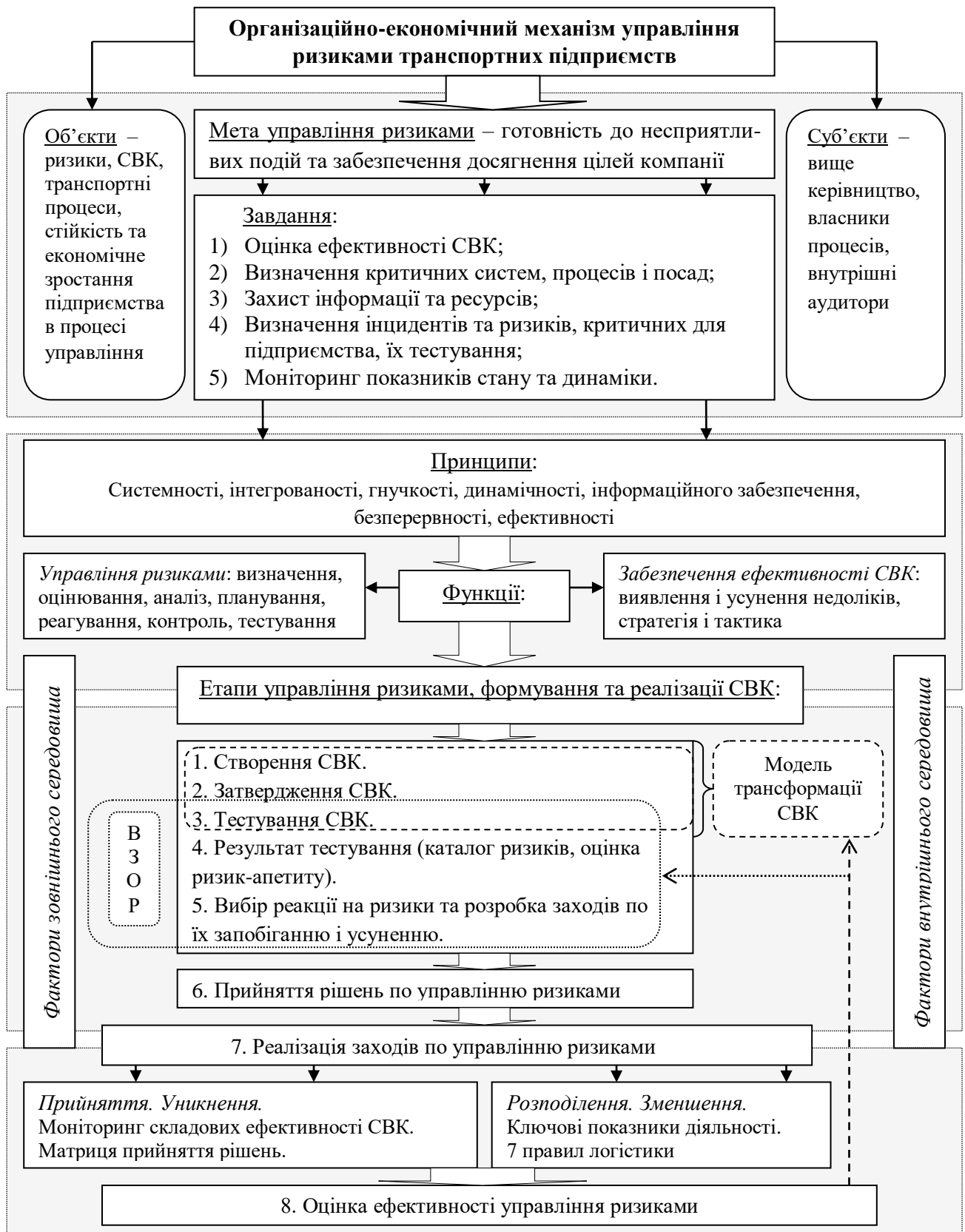


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств

Джерело: розробка автора

Вважаємо, що організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств орієнтований на забезпечення безперервної діяльності та утримання сталого розвитку бізнесу на прийнятному рівні за допомогою перевірки ВЗОР для покращення СВК, що включає в себе діагностику п'яти модулів: стратегія, операційна, комерційна й фінансова ефективність, безпека і контроль, розподіл функцій між трьома лініями захисту СВК (створення, затвердження та тестування), враховуючи сім основних правил транспортної логістики та особливості управління ризиками на транспорті [162].

Отже, на основі проведених досліджень, розроблено організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств, який представляє собою сукупність методів, принципів, заходів, засобів та інструментів управління ризиками, оцінювання надійності ВЗОР, визначення критичних систем, процесів і посад, трансформацію СВК для реалізації трьох ліній захисту від ризиків, побудований з урахуванням особливостей функціонування транспортних підприємств на основі використання інструменту комплексного тестування, що забезпечує досягнення мети управління ризиками – готовності до несприятливих подій і реалізації цілей компанії. В основу організаційно-економічного механізму покладено функції управління ризиками та забезпечення ефективності СВК, що включає етапи створення, затвердження і тестування для безперервного процесу трансформації та покращення ефективності.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління ризиками відповідає потребам управління транспортних підприємств і може бути застосований для будь-якого з них незалежно від розміру, масштабу і обсягів діяльності, складності операцій та сприяє виявленню джерел ризиків на основі тестування ключових показників внутрішнього захисту від ризиків, допомагає оцінювати ризики і деталізувати кожен напрямок тестування, ідентифікувати і аналізувати ризики, проводити моніторинг, представляти звіти, приймати рішення та контролювати їх ефективність і наслідки для підприємства.

### 3.2 Комплексна система оцінювання ризиків транспортного підприємства

Оцінювання ризиків є одним з важливих етапів циклу управління ризиками. Концептуальні основи оцінювання ризиків описані в COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) [197], що представляє собою документ (набір правил), який являється найбільш відомим та використовуваним у всьому світі в питаннях управління ризиками. Він направлений на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на компанію, і управління, пов'язане з цими подіями, ризиками, а також контроль за не перевищенням ризик-апетиту компанії. Все це визначається у взаємозв'язку з фінансовими показниками діяльності підприємства, наприклад, EBITDA, Cash Flow, ROI тощо, а також параметрами ефективності функціонування СВК.

Згідно з Концепцією управління ризиками компанії (COSO ERM), оцінювання ризиків належить до третього етапу управління, після постановки цілей та визначення подій. Оцінювання ризиків проводиться для того, щоб обрати найкращий спосіб реагування на ризик. Моделі COSO описують методи, завдяки яким керівники компаній можуть більш впевнено впоратися з бізнес-завданнями та викликами XXI століття, з якими вони стикаються на нових та існуючих динамічних ринках в умовах необхідності швидкого впровадження інновацій і одночасно підвищеної уваги з боку регулюючих органів [153].

Ефективно впроваджені підходи до оцінювання ризиків – це невід'ємна частина управління ризиками. Модель ризик-менеджменту є нематеріальним активом організації. Перш ніж перейти до оцінювання ризиків необхідно виконати наступні дії: 1) перегляд корпоративного управління в частині визначення місії та цілей організації, стратегії управління ризиками в загальній корпоративній стратегії; 2) створення системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту, їх політик та процедур; 3) призначення відповідальних підрозділів, посад за оцінювання ризиків та управління ризиками в цілому. Після цього відповідальні за функцію оцінювання ризиків обирають відповідні методи.

Кожен ризик має бути опрацьований з власником процесу згідно з зоною відповідальності. Результат опрацювання, залежно від обраного методу оцінювання ризику, є розрахунком по кожному ризику вартісного впливу на підприємство та ймовірністю настання події. Всі отримані розрахунки використовуються для пріоритезації (ранжування) ризиків, на які потрібно реагувати [153], та вибору відповідних заходів й інструментів реагування.

Для забезпечення ефективності оцінювання ризиків та управління ризиками в цілому, необхідно визначити і задовольнити потреби компанії у наявності розумних гарантій, того, що цілі будуть виконані, з огляду на сформульовані завдання та вид діяльності. Саме це забезпечить для транспортного підприємства успішність та прибутковість, економічне зростання та залучення надійних партнерів [153].

Відповідно до стандарту [212], аналіз і оцінка ризику не є тотожними поняттями. Аналіз ризику допомагає зрозуміти його природу, причини виникнення, властивості, характеристики, ймовірність, можливі наслідки, фактор часу та динаміки, рівень чутливості і впевненості у визначенні складності та взаємозв'язків, ефективність існуючого контролю. Оцінювання ризиків виступає наступним кроком, що дозволяє врахувати наслідки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів для вибору кращого варіанту реагування, подальшого контролю за ефективністю прийнятих рішень, є основою для складання звітності про управління ризиками. Саме тому найбільш ефективним є пошук підходу, який забезпечить поєднання переваг аналізу та оцінювання ризиків, зважаючи на необхідність комплексного дослідження і врахування особливостей функціонування транспортних підприємств.

На підставі проведеного опитування для визначення найбільших ризиків та практики побудови внутрішнього контролю і управління ризиками на вітчизняних транспортних підприємствах, результати якого були представлені в попередньому розділі дисертаційної роботи, було визначено проблемні зони та сектори, які потребують підвищеної уваги при оцінюванні ризиків, зважаючи на сучасні умови господарювання.

З метою визначення ключових параметрів для побудови ефективного інструмента тестування внутрішнього захисту організації від ризиків – ВЗОР і оцінювання ризиків, використано метод експертних оцінок, досвід і думку фахівців транспортних підприємств, консалтингових компаній, аудиторів. Оцінювання ризиків і тестування ВЗОР обґрунтовано здійснювати за допомогою комплексного підходу до визначення груп показників, систематизованих у відповідні модулі. Під час опитування експертам було запропоновано перелік з 10 модулів, з яких згідно з рейтингом оцінок було обрано 5 найбільш вагомих (анкета опитування експертів представлена в додатку Д, таблиця Д.1). Результати опитування наведені на рис. Д.1 в додатку Д, з якого видно, що найбільш вагомими у визначенні модулів показників виявлення і оцінювання ризиків визнано: фінансову ефективність з 18% набраних балів від загальної кількості, стратегію з 17% набраних балів, і з однаковою питомою вагою у 13% – операційну, комерційну ефективність та безпеку і контроль.

Для подальшого опитування експертам було запропоновано в межах кожного модуля портфель ризиків. Відповідна анкета опитування представлена в табл. Д.2 додатку Д. Завданням було визначити за допомогою балів ті з них, які найбільш вагомі і важливі в оцінці системи управління ризиками та оцінці надійності СВК і відповідно ВЗОР. Тобто в кожному модулі було запропоновано перелік ризиків з можливістю за потреби додати власний показник. Експерту потрібно було для кожного модуля розподілити 100 сумарних балів між ризиками в межах запропонованого пакету або доповнити за бажанням своїми показниками. Відповідно по кожному з 5-ти модулів бали розподілялись таким чином, щоб у підсумку компанія могла набрати максимально 100 балів при найкращій організації управління ризиками та надійності ВЗОР. В анкетах респонденти оцінювали питому вагу кожного показника оцінювання ВЗОР та виявлення ризиків, де кожному з них в межах п'яти модулів залежно від їх впливу присвоювалось відповідні бали.

Сума балів, призначених експертами  $j$ -му ризику, визначається за формулою [28, с. 92]:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, \quad (3.1)$$

де  $m$  – кількість експертів, що взяли участь в експертному опитуванні;  $n$  – кількість ризиків, що досліджуються і запропоновані до оцінки;  $m_j$  – кількість експертів, що оцінили  $j$ -й ризик;  $R_{ij}$  – кількість балів, отриманих  $j$ -м ризиком від відповідного експерта, тобто оцінка вартості відносної ваги (в балах), наданої  $i$ -м експертом  $j$ -му ризику.

Середня сума балів, призначених експертами для кожного досліджуваного  $j$ -го ризику, дорівнює [28, с. 92]:

$$\bar{S}_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} = \frac{S_j}{m}, \quad (3.2)$$

де  $\bar{S}_j$  – середня сума балів за оцінками експертів, яку отримує кожен  $j$ -й ризик. Порівняння бальної оцінки різних ризиків за  $\bar{S}_j$  дозволяє визначити найбільш значущі показники при оцінюванні компонентів ВЗОР в межах кожного модуля і встановити відповідне нормативне значення балів.

Результати експертного опитування показали, що всі ризики, запропоновані в анкеті були оцінені, тобто жоден не отримав нульового значення. В деяких анкетах були пропозиції внести власні показники оцінки ризиків, проте вони носили поодинокий несистемний характер і не визначали доцільність проведення додаткового туру експертного опитування.

Активність експертів в оцінюванні кожного ризику обчислюється за допомогою коефіцієнта активності [28, с. 94]:

$$K_{aej} = \frac{m_j}{m}, \quad (3.3)$$

де  $K_{aej}$  – коефіцієнт активності експерта по  $j$ -му ризику;  $m_j$  – кількість експертів, що оцінили  $j$ -й ризик;  $m$  – загальна кількість експертів. Коефіцієнт активності експертів по всім запропонованим в анкеті ризикам дорівнює 1.

Оскільки оцінки ризиків, представлені експертами, відрізняються, доцільно обчислити розмах оцінок в балах за наступною формулою [28, с. 94]:

$$L_j = R_{j \max} - R_{j \min}, \quad (3.4)$$

де  $L_j$  – розмах оцінок в балах, наданих експертами  $j$ -му ризику;  $R_{j \max}$ ,  $R_{j \min}$  – відповідно максимальна і мінімальна оцінки, поставлені експертами  $j$ -му ризику. Розмах є допоміжним показником оцінювання порівняльної важливості ризиків, його значення для кожного з них знаходяться в допустимих межах.

Ступінь узгодженості думок експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації, що обчислюється наступним чином [28, с. 98]:

$$K_{\text{кон}} = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2(n^3-n) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (3.5)$$

де  $K_{\text{кон}}$  – коефіцієнт конкордації;  $l$  – кількість груп (модулів);  $t_l$  – кількість ризиків у кожному модулі, які розраховуються відповідно за наступними формулами:

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}, \quad (3.6)$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l). \quad (3.7)$$

Коефіцієнт конкордації знаходиться в межах від 0 до 1, чим вище його значення, тим більша узгодженість думок експертів. Статистична істотність даного коефіцієнта перевіряється за критерієм Пірсона  $\chi^2$ , який для ступеня свободи  $n - 1$  обчислюється за формулою [28, с. 100]:

$$\chi_p^2 = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (3.8)$$

Розрахункове значення  $\chi_p^2$  порівнюється з табличним значення  $\chi_T^2$  для  $n - 1$  ступенів свободи та довірчої ймовірності відповідно  $P = 0,95$  або  $P = 0,99$ .

Якщо  $\chi_p^2 > \chi_T^2$ , то коефіцієнт конкордації істотний, якщо  $\chi_p^2 < \chi_T^2$ , то необхідно збільшити кількість експертів. За проведеними розрахунками  $\chi_p^2 = 114,28$ , що більше від табличних значень критерію Пірсона  $\chi^2$  для ступенів свободи та  $P = 0,95$  у 101,88 та для  $P = 0,99$  у 112,33, що свідчить про статистичну істотність коефіцієнта конкордації та дозволяє встановити достатній рівень узгодженості думок експертів.

Для тестування системи ВЗОР було визначено 5 модулів, 21 підмодуль, за якими розподілено 78 ризиків. Для кожного модуля загальна сума можливих балів складає 100, кожен показник оцінювання ризиків містить власну шкалу балів.

Ризики, які визначаються в межах кожного модуля, оцінюються в балах за наступними формулами:

1) модуль «Стратегія»:

$$R_{(C)} = \sum_{i=1}^k R_{(C-01)i} + \sum_{i=1}^l R_{(C-02)i} + \sum_{i=1}^n R_{(C-03)i} + \sum_{i=1}^n R_{(C-04)i} + \sum_{i=1}^m R_{(C-05)i}$$

$$R_{(C)} \rightarrow \max 100 \quad (3.9)$$

де  $R_{(C)}$  – оцінювання ризиків за модулем «Стратегія», максимальна кількість балів в межах даного модуля дорівнює 100;  $R_{(C-01)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля місії та цілей;  $R_{(C-02)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля основної стратегії;  $R_{(C-03)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля управління людськими ресурсами;  $R_{(C-04)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля СВК;  $R_{(C-05)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля з юридичних питань;  $i$  – кількість ризиків від 1, до  $m=2$ ,  $n=3$ ,  $k=5$ ,  $l=7$ .

2) модуль «Операційна ефективність»:

$$R_{(O)} = \sum_{i=1}^n R_{(O-01)i} + \sum_{i=1}^l R_{(O-02)i} + \sum_{i=1}^n R_{(O-03)i} \rightarrow \max 100 \quad (3.10)$$

де  $R_{(O)}$  – оцінювання ризиків за модулем «Операційна ефективність», максимальна кількість балів в межах даного модуля дорівнює 100;  $R_{(O-01)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля операційних процесів;  $R_{(O-02)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля транспортних процесів;  $R_{(O-03)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля операційного управління кадрами;  $i$  – кількість ризиків від 1, до  $n=3$ ,  $l=7$ .

3) модуль «Комерційна ефективність»:

$$R_{(K)} = \sum_{i=1}^m R_{(K-01)i} + \sum_{i=1}^m R_{(K-02)i} + \sum_{i=1}^k R_{(K-03)i} \rightarrow \max 100 \quad (3.11)$$

де  $R_{(K)}$  – оцінювання ризиків за модулем «Комерційна ефективність», максимальна кількість балів в межах даного модуля дорівнює 100;  $R_{(K-01)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля постачальників;  $R_{(K-02)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля покупців;  $R_{(K-03)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля правових норм та відповідності;  $i$  – кількість ризиків від 1, до  $m=2$ ,  $k=5$ .

4) модуль «Фінансова ефективність»:

$$R_{(\Phi)} = \sum_{i=1}^n R_{(\Phi-01)i} + \sum_{i=1}^n R_{(\Phi-02)i} + \sum_{i=1}^n R_{(\Phi-03)i} + \sum_{i=1}^n R_{(\Phi-04)i} + \sum_{i=1}^n R_{(\Phi-05)i} + \sum_{i=1}^m R_{(\Phi-06)i} + \sum_{i=1}^p R_{(\Phi-07)i} \\ R_{(\Phi)} \rightarrow \max 100 \quad (3.12)$$

де  $R_{(\Phi)}$  – оцінювання ризиків за модулем «Фінансова ефективність», максимальна кількість балів в межах даного модуля дорівнює 100;  $R_{(\Phi-01)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля платоспроможності;  $R_{(\Phi-02)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля фінансової стійкості;  $R_{(\Phi-03)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля ділової активності;  $R_{(\Phi-04)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля рентабельності;  $R_{(\Phi-05)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля капіталізації;  $R_{(\Phi-06)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля бюджетування;  $R_{(\Phi-07)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля обліку і оподаткування;  $i$  – кількість ризиків від 1, до  $m=2$ ,  $n=3$ ,  $p=4$ .

5) модуль «Безпека та контроль»:

$$R_{(БК)} = \sum_{i=1}^q R_{(БК-01)i} + \sum_{i=1}^p R_{(БК-02)i} + \sum_{i=1}^n R_{(БК-03)i} \rightarrow \max 100 \quad (3.13)$$

де  $R_{(БК)}$  – оцінювання ризиків за модулем «Безпека та контроль», максимальна кількість балів в межах даного модуля дорівнює 100;  $R_{(БК-01)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля інформаційної безпеки;  $R_{(БК-02)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля операційної безпеки;  $R_{(БК-03)i}$  – оцінювання  $i$ -го ризику підмодуля пожежної безпеки і надзвичайних ситуацій;  $i$  – кількість ризиків від 1, до  $n=3$ ,  $p=4$ ,  $q=8$ .

Загальна ефективність ВЗОР показує оцінку внутрішнього захисту організації від ризиків на основі виявлених під час комплексного тестування ключових ризиків через проблемні зони СВК. Обчислюється даний показник у відсотках як середнє значення за всіма модулями за формулою:

$$\text{Загальна ефективність ВЗОР} = \frac{R_{(C)} + R_{(O)} + R_{(K)} + R_{(\Phi)} + R_{(БК)}}{5 \text{ модулів}} \times 100\% \rightarrow \max 100\% \quad (3.14)$$

Рівень загальної ефективності ВЗОР у відсотках показує реалізований потенціал підприємства у захисті від ризиків, надійність СВК, готовність підприємства до ризиків за системою оцінювання показників 78 ризиків, що є адаптованим під сучасні потреби всебічної характеристики системи управління ризиками, інтегрованої в усі господарські процеси. Даний показник є узагальнюючим, проте дуже інформативним, оскільки складається з блоків і показників, які одразу демонструють проблемні місця і джерела ризиків, що є основою для прийняття подальших рішень.

У табл. Д.3 наведено анкету опитування думок експертів щодо визначення шкали скорінгової оцінки показників інструменту тестування системи ВЗОР, відповідно на рис. Д.2 додатку Д зображено результат.

Таким чином, запропоновано новий методичний підхід до оцінки ризиків на основі тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків – ВЗОР, яка на відміну від існуючих, дозволяє поєднувати ланки зовнішнього і внутрішнього контролю, є автономною автоматизованою програмою, придатною для застосування всіма учасниками контролю – внутрішніми, незалежними аудиторами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами.

Тестування ВЗОР дозволяє оцінювати поточний стан СВК та виявляти слабкі, вразливі до ризиків, місця й визначати заходи їх подолання, усунення, поєднує ланки ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків транспортних підприємств, є важливим інструментом систематизації ризиків, основною для складання форм звітування та моніторингу стану і зміни ризиків.

Таким чином, ВЗОР дозволяє виявити найбільш вагомні ризики в діяльності транспортних підприємств, які потребують посиленої уваги, аналізу та контролю. Базові показники й модулі інструменту тестування системи ВЗОР, види та характеристика ризиків були підібрані на основі аналізу багаторічної практичної діяльності українських та міжнародних компаній, власного досвіду та думок провідних експертів у даній галузі, що підтверджується методикою дослідження і представленим обґрунтуванням за даними автотранспортного підприємства ТОВ «Зразкова логістична компанія» (табл. 3.2). Проведення аналізу результатів тестування ВЗОР надасть змогу транспортним підприємствам створити ефективне середовище для впровадження організаційно-економічного механізму управління ризиками. Таким чином, маючи інструмент оцінки ВЗОР та розуміння, які складові, напрямки, категорії потрібно покращувати, транспортне підприємство матиме розгорнуті рекомендації по кожному модулю тестування, чіткий план щодо підвищення рівня захищеності від ризиків та ефективності в цілому.

Представлений в методиці тестування ВЗОР перелік з 78 ризиків не є вичерпним, це групи ризиків, деталізована інформація про які систематизована у вигляді каталогу ризиків (додаток К), з визначенням категорії, описом ризику, прикладами, кодом реакції та відповідальної особи.

Таблиця 3.2

Інструмент тестування системи ВЗОР для виявлення та оцінювання ризиків  
ТОВ «Зразкова логістична компанія»

№ з.п.	Підкатегорія підмодуль Код	Опис категорії	Алгоритм оцінювання	Код ризику	Бали (ні=0) max	Фактично	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I</b>	<b>Модуль «Стратегія»</b>			<b>С</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>-44</b>
1	Місія і цілі С-01	Чи визначені місія та цілі, затверджені вищим керівництвом та доведені до відома всіх співробітників компанії ?	Місія визначена Цілі затверджені Перелік цілей узгоджені з місією Є часова визначеність Встановлені очікувані обсяги та вартість стратегічних орієнтирів	С-01-01 С-01-02 С-01-03 С-01-04 С-01-05	6 4 5 4 6	6 4 5 4 0	0 0 0 0 -6
2	Основна стратегія С-02	Чи затверджена стратегія?  Чи узгоджені параметри стратегії?	Стратегія затверджена Посада або відділ, відповідальний за експансію присутній Прийняті бюджети відповідають заданим стратегічним результатам Стратегія електронної комерції визначена та ефективна Ризики зовнішнього середовища враховані в системі управління Управління стратегічним партнерством ефективне Організаційна структура визначена з розподілом обов'язків і ролей	С-02-01 С-02-02 С-02-03 С-02-04 С-02-05 С-02-06 С-02-07	4 4 5 6 6 4 3	4 0 5 0 6 4 0	0 -4 0 -6 0 0 -3
3	Управління людськими ресурсами С-03	Чи ефективна стратегія управління людськими ресурсами?	Визначена стратегія зростання інтелектуального капіталу Система винагороди справедлива Стратегія управління трудовими ресурсами ефективна	С-03-01 С-03-02 С-03-03	5 4 5	0 0 0	-5 -4 -5
4	СВК С-04	Чи ефективна побудова системи внутрішнього контролю?	Підрозділ/функція СВК присутні Посада, що тестує СВК присутня Розподіл між трьома лініями захисту передбачений	С-04-01 С-04-02 С-04-03	6 7 4	6 0 0	0 -7 -4
5	Юридичні питання С-05	Чи затверджена політика прийняття рішень та юридичні аспекти стратегічної діяльності?	Політика прийняття рішень Дотримання конкурентної практики, законодавства і договірних вимог	С-05-01 С-05-02	6 6	6 6	0 0
<b>II</b>	<b>Модуль «Операційна ефективність»</b>			<b>О</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>-41</b>
6	Операційні процеси О-01	Чи визначені основні процеси компанії, по яким прописані процедури?	Стандартні процедури визначені Ключові показники діяльності встановлені Поточні операції ефективні	О-01-01 О-01-02 О-01-03	8 8 9	8 0 0	0 -8 -9
7	Транспортні процеси О-02	Чи ефективне управління ризиками транспортних процесів на основі семи правил логістики?	СВК перевезень ефективна Обробка вантажу Якість вантажу Кількість вантажу Час доставки Місце призначення Відсутність додаткових витрат	О-02-01 О-02-02 О-02-03 О-02-04 О-02-05 О-02-06 О-02-07	6 7 9 7 8 7 9	0 7 0 7 8 7 0	-6 0 -9 0 0 0 -9
8	Операційне управління кадрами О-03	Чи визначено розподіл посадових обов'язків, комунікації і оцінки продуктивності?	Розподіл ролей між посадами ефективний Комунікація раціональна Моніторинг продуктивності праці	О-03-01 О-03-02 О-03-03	8 7 7	8 7 7	0 0 0
<b>III</b>	<b>Модуль «Комерційна ефективність»</b>			<b>К</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>-33</b>
9	Постачальники К-01	Чи проводиться оцінка постачальників?	Комерційні закупівлі прозорі Постачальники надійні	К-01-01 К-01-02	12 11	0 11	-12 0

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Покупці К-02	Чи ефективна робота з покупцями?	Ефективне стимулювання покупців	К-02-01	9	9	0
			Відсутність безнадійних боргів	К-02-02	11	11	0
11	Правові норми та відповід- ність К-03	Чи регламентована практика взаємовідносин з контрагентами?	Перевірка бізнес-партнерів	К-03-01	14	14	0
			Визначеність ключових показників	К-03-02	12	0	-12
			Регламентованість укладання угод	К-03-03	9	0	-9
			Відповідність законодавству	К-03-04	12	12	0
			Комплаєнс	К-03-05	10	10	0
<b>IV</b>	<b>Модуль «Фінансова ефективність»</b>			<b>Ф</b>	<b>100</b>	<b>63</b>	<b>-37</b>
12	Платоспро- можність Ф-01	Коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним межах?	Абсолютної ліквідності	Ф-01-01	5	5	0
			Швидкої ліквідності	Ф-01-02	4	0	-4
			Загальної ліквідності	Ф-01-03	5	5	0
13	Фінансова стійкість Ф-02	Показники фінансової стійкості в межах норми?	Автономії	Ф-02-01	6	6	0
			Фінансового ризику	Ф-02-02	6	6	0
			Заборгованості	Ф-02-03	5	5	0
14	Ділова активність Ф-03	Ділова активність зростає?	Чистий дохід зростає	Ф-03-01	5	5	0
			Коефіцієнт оборотності активів	Ф-03-02	4	4	0
			Оборотність власного капіталу	Ф-03-03	4	4	0
15	Рентабель- ність Ф-04	Рентабельність зростає?	Чистий прибуток зростає	Ф-04-01	6	0	-6
			Рентабельність реалізації зростає	Ф-04-02	5	0	-5
			Рентабельність діяльності зростає	Ф-04-03	6	0	-6
16	Капіталіза- ція Ф-05	Вартість підприємства зростає?	Вартість підприємства зростає	Ф-05-01	6	6	0
			Нематеріальні активи збільшуються	Ф-05-02	4	0	-4
			Вартість основних засобів зростає	Ф-05-03	4	0	-4
17	Бюджету- вання Ф-06	Чи ефективна система бюджетування?	Бюджетування регламентоване	Ф-06-01	4	0	-4
			Бюджет інвестицій та інновацій виконується	Ф-06-02	4	0	-4
18	Облік і оподатку- вання Ф-07	Чи ефективна система обліку і податкового планування?	Застосовуються міжнародні стандарти обліку і звітності	Ф-07-01	4	4	0
			Податкове планування ефективне	Ф-07-02	5	5	0
			Управлінський облік присутній	Ф-07-03	4	4	0
			Проводиться незалежний аудит	Ф-07-04	4	4	0
<b>V</b>	<b>Модуль «Безпека та контроль»</b>			<b>БК</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>-65</b>
19	Інформа- ційна безпека БК-01	Чи ефективна система інформаційної безпеки?	Інформаційна безпека регламента- вана на належному рівні	БК-01-01	9	0	-9
			Програмне забезпечення оновлюється регулярно	БК-01-02	7	0	-7
			Загрози знешкоджуються	БК-01-03	8	0	-8
			Постійне навчання персоналу	БК-01-04	6	0	-6
			Доступ до інформації визначений	БК-01-05	7	7	0
			Використання хмарних технологій	БК-01-06	5	0	-5
		Чи проводиться тестування безпеки ІТ?	Тестування системи безпеки ІТ проводиться регулярно	БК-01-07	6	0	-6
		Використовуються сучасні ІТ на транспорті?	У транспортних процесах використовуються сучасні ІТ	БК-01-08	7	7	0
20	Операційна безпека БК-02	Чи ефективна операційна безпека?	Система контролю за станом і рухом ресурсів регламентована	БК-02-01	7	0	-7
			Фізичний захист об'єктів наявний	БК-02-02	6	0	-6
			Небезпечні вантажі перевозяться за правилами	БК-02-03	7	7	0
			Робота в шкідливих умовах під моніторингом	БК-02-04	7	7	0
21	Пожежна безпека і надзвичай- ні ситуації БК-03	Який рівень пожежної безпеки?	Пожежна безпека організована на належному рівні	БК-03-01	7	7	0
			Інструктаж персоналу проведений	БК-03-02	5	0	-5
			Випадки та інциденти відсутні	БК-03-03	6	0	-6
<b>Загальна ефективність ВЗОР, %</b>					<b>100</b>	<b>56,0</b>	<b>-44,0</b>

Джерело: розробка автора, складено на основі тестування досліджуваного підприємства

Тестуючи систему ВЗОР за кожним з п'яти модулів, відповідними підмодулями, зважаючи на опис категорії та алгоритм оцінювання, навпроти кожного коду ризиків проставляються бали відповідно до фактичних значень показників і відповідей. ВЗОР поєднує кількісні і якісні оцінки, при цьому останні домінують. Максимальна кількість балів, можлива для оцінки кожного ризику визначена на основі експертного методу, що робить підхід більш об'єктивним. Якщо відповідь на запитання «так», показник отримує максимальну кількість балів, якщо «ні», то нуль балів. У підсумку чим вищий бал оцінювання, тим менше відхилення і тим кращий рівень ВЗОР. Ті ризики, коди яких отримали нуль балів, вимагають заходів реагування.

Інструмент тестування системи ВЗОР збирає детальну інформацію у вигляді таблиці (див. табл. 3.2) і представляє графічно як результат (рис. 3.3).

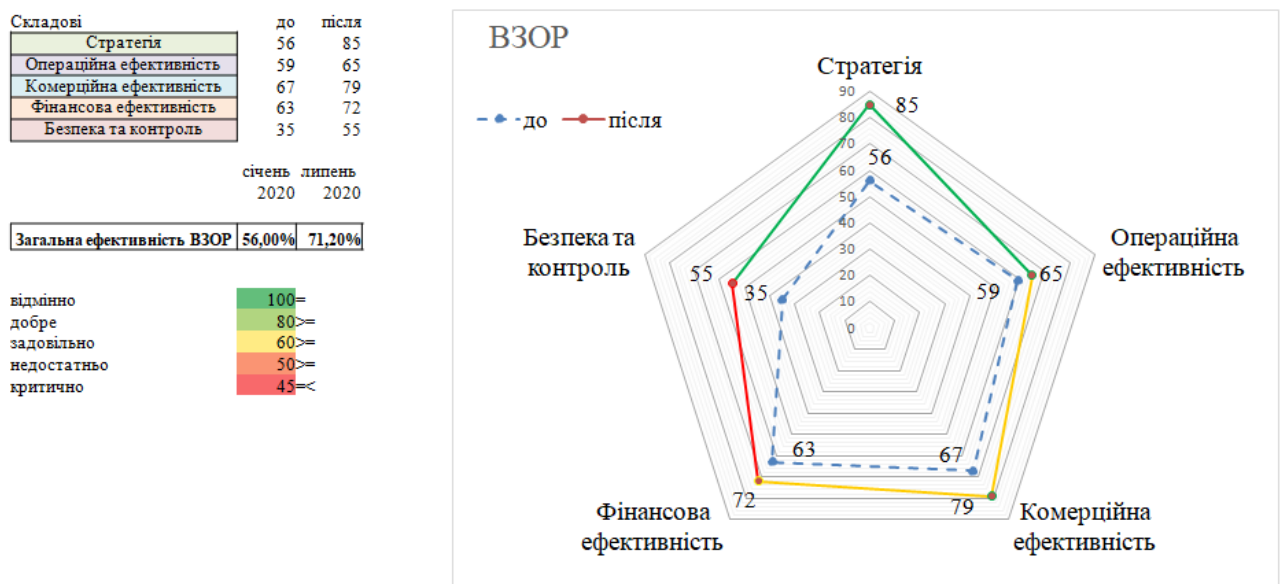


Рис. 3.3. Схема практичного застосування інструменту тестування системи ВЗОР на прикладі транспортного підприємства ТОВ «Зразкова логістична компанія» до і після впровадження запропонованих заходів управління ризиками

*Джерело: розробка автора*

Перевагою є те, що тестування системи ВЗОР здійснюється за допомогою програми, яка візуалізує результат як первинної оцінки, так і подальшої, де можна побачити динаміку за відповідний період. Як бачимо, ТОВ «Зразкова

логістична компанія» вдалось покращити загальну ефективність ВЗОР з 56,00% до 71,20%, найбільше за показниками безпеки та контролю (з критичного рівня у 35 бали до 55 балів), стратегії (з 56 балів до 85 балів).

Апробація запропонованої методики проводилась також на основі даних автотранспортного підприємства ТОВ «Транс енд кер» (назву підприємства було змінено через використання конфіденційної інформації), у якого найбільше ризиків виявлено за модулями безпеки та контролю (40 балів), стратегії (42 бали), операційної (52 бали) та комерційної ефективності (56 балів). Загальна ефективність ВЗОР даного підприємства зростає з 51,20% до 63,80% (рис. 3.4).

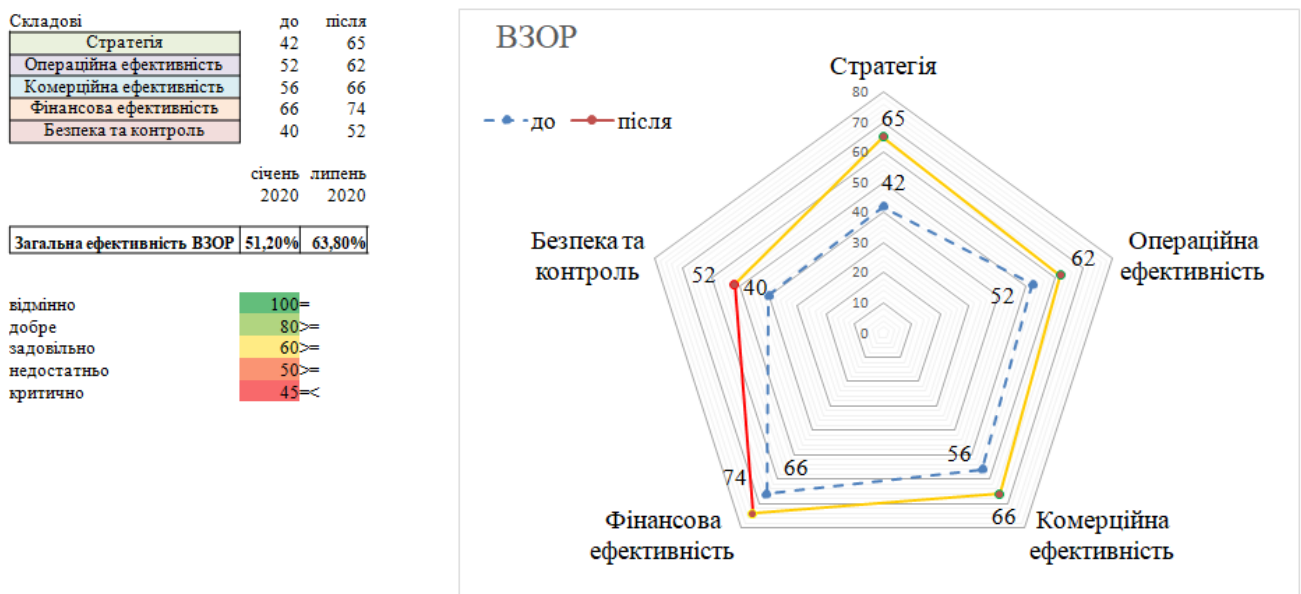


Рис. 3.4. Схема практичного застосування інструменту тестування системи ВЗОР на прикладі транспортного підприємства ТОВ «Транс енд кер» до і після впровадження запропонованих заходів управління ризиками

*Джерело: розробка автора*

Досліджуване підприємство ТОВ «Експрес ін» також працює у сфері вантажних автомобільних перевезень. Найвищі ризики для даного підприємства виявлені у групі показників безпеки та контролю (всього 41 бал до і 64 бали після впровадження заходів), комерційної (52 бали до і 64 бали після) та фінансової ефективності (59 балів до і 63 бали після). Загальна ефективність

ВЗОР зростає з 54,60% після першого тестування до 68,40% після повторного, через 6 місяців за результатами вжитих заходів з управління ризиками (рис. 3.5).

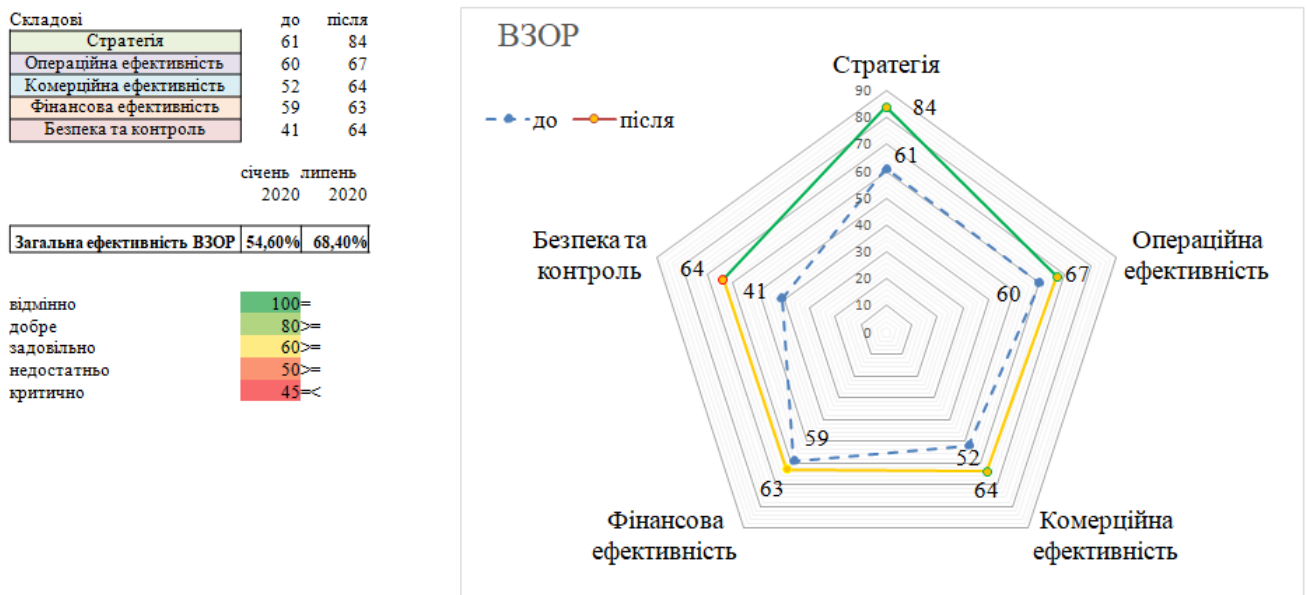


Рис. 3.5. Схема практичного застосування інструменту тестування системи ВЗОР на прикладі транспортного підприємства ТОВ «Експрес ін» до і після впровадження заходів управління ризиками

*Джерело: розробка автора*

Результати тестування системи ВЗОР досліджуваних трьох автотранспортних підприємств ТОВ «Зразкова логістична компанія», ТОВ «Транс енд кер», ТОВ «Експрес ін» представлені в таблиці 3.3, з якої видно, що найбільше ризиків зосереджено в підмодулях: управління людськими ресурсами, СВК, операційні процеси, транспортні процеси, платоспроможність, рентабельність, інформаційна безпека. Зокрема, ризики, пов'язані з невизначеністю ключових показників діяльності, невиконанням бюджету інвестицій та інновацій, зменшенням вартості нематеріальних активів і основних засобів, ненадійністю систем контролю за станом і рухом ресурсів, ризики первинних й повторних випадків та інцидентів виявлені на всіх трьох досліджуваних підприємствах.

Таблиця 3.3

## Результати тестування системи ВЗОР досліджуваних транспортних підприємств

№ з.п.	Підкатегорія підмодуль Код	Код ризику	Бали (ні=0) max	ТОВ «Зразкова Логістична Компанія»			ТОВ «Транс енд кер»			ТОВ «Експрес ін»		
				до	після	Відхилення від max	до	після	Відхилення від max	до	після	Відхилення від max
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>I</b>	<b>Модуль «Стратегія»</b>		<b>100</b>	<b>56</b>	<b>85</b>	<b>-15</b>	<b>42</b>	<b>65</b>	<b>-35</b>	<b>61</b>	<b>84</b>	<b>-16</b>
1	Місія і цілі С-01	C-01-01	6	6	6	0	6	6	0	0	6	0
		C-01-02	4	4	4	0	4	4	0	0	4	0
		C-01-03	5	5	5	0	0	0	-5	5	5	0
		C-01-04	4	4	4	0	4	4	0	4	4	0
		C-01-05	6	0	6	0	0	0	-6	0	0	-6
2	Основна стратегія С-02	C-02-01	4	4	4	0	4	4	0	4	4	0
		C-02-02	4	0	4	0	0	0	-4	0	0	-4
		C-02-03	5	5	5	0	0	0	-5	5	5	0
		C-02-04	6	0	0	-6	0	0	-6	6	6	0
		C-02-05	6	6	6	0	0	6	0	0	0	-6
		C-02-06	4	4	4	0	0	0	-4	0	4	0
3	Управління людськими ресурсами С-03	C-03-01	5	0	5	0	5	5	0	0	5	0
		C-03-02	4	0	0	-4	4	4	0	4	4	0
		C-03-03	5	0	0	-5	0	0	-5	5	5	0
4	СВК С-04	C-04-01	6	6	6	0	0	6	0	6	6	0
		C-04-02	7	0	7	0	0	7	0	7	7	0
		C-04-03	4	0	4	0	0	4	0	0	4	0
5	Юридичні питання С-05	C-05-01	6	6	6	0	6	6	0	6	6	0
		C-05-02	6	6	6	0	6	6	0	6	6	0
<b>II</b>	<b>Модуль «Операційна ефективність»</b>		<b>100</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>-35</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>-38</b>	<b>60</b>	<b>67</b>	<b>-33</b>
6	Операційні процеси О-01	O-01-01	8	8	8	0	0	0	-8	0	0	-8
		O-01-02	8	0	0	-8	0	0	-8	0	0	-8
		O-01-03	9	0	0	-9	9	9	0	0	0	-9
7	Транспортні процеси О-02	O-02-01	6	0	6	0	0	0	-6	6	6	0
		O-02-02	7	7	7	0	7	7	0	0	7	0
		O-02-03	9	0	0	-8	0	0	-8	8	8	0
		O-02-04	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
		O-02-05	8	8	8	0	8	8	0	8	8	0
		O-02-06	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
8	Операційне управління кадрами О-03	O-03-01	8	8	8	0	0	0	-8	0	0	-8
		O-03-02	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
		O-03-03	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
<b>III</b>	<b>Модуль «Комерційна ефективність»</b>		<b>100</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>-21</b>	<b>56</b>	<b>66</b>	<b>-34</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>-36</b>
9	Постачальники К-01	K-01-01	12	0	12	0	0	0	-12	0	0	-12
		K-01-02	11	11	11	0	0	0	-11	11	11	0
10	Покупці К-02	K-02-01	9	9	9	0	9	9	0	9	9	0
		K-02-02	11	11	11	0	0	0	-11	11	11	0
11	Правові норми та відповідність К-03	K-03-01	14	14	14	0	14	14	0	0	0	-14
		K-03-02	12	0	0	-12	12	12	0	0	12	0
		K-03-03	9	0	0	-9	9	9	0	9	9	0
		K-03-04	12	12	12	0	12	12	0	12	12	0
			10	10	10	0	0	10	0	0	-10	

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>IV</b>	<b>Модуль «Фінансова ефективність»</b>		<b>100</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>-28</b>	<b>66</b>	<b>74</b>	<b>-26</b>	<b>59</b>	<b>63</b>	<b>-37</b>
12	Платоспроможність Ф-01	Ф-01-01	5	5	5	0	5	5	0	5	5	0
		Ф-01-02	4	0	0	-4	4	4	0	0	0	-4
		Ф-01-03	5	5	5	0	5	5	0	5	5	0
13	Фінансова стійкість Ф-02	Ф-02-01	6	6	6	0	6	6	0	6	6	0
		Ф-02-02	6	6	6	0	6	6	0	6	6	0
		Ф-02-03	5	5	5	0	5	5	0	5	5	0
14	Ділова активність Ф-03	Ф-03-01	5	5	5	0	5	5	0	5	5	0
		Ф-03-02	4	4	4	0	0	4	0	0	0	-4
		Ф-03-03	4	4	4	0	4	4	0	0	0	-4
15	Рентабельність Ф-04	Ф-04-01	6	0	0	-6	6	6	0	6	6	0
		Ф-04-02	5	0	5	0	5	5	0	5	5	0
		Ф-04-03	6	0	0	-6	0	0	-6	6	6	0
16	Капіталізація Ф-05	Ф-05-01	6	6	6	0	6	6	0	6	6	0
		Ф-05-02	4	0	0	-4	0	0	-4	0	0	-4
		Ф-05-03	4	0	0	-4	0	0	-4	0	0	-4
17	Бюджетування Ф-06	Ф-06-01	4	0	4	0	0	4	0	0	4	0
		Ф-06-02	4	0	0	-4	0	0	-4	0	0	-4
18	Облік і оподаткування Ф-07	Ф-07-01	4	4	4	0	0	0	-4	0	0	-4
		Ф-07-02	5	5	5	0	5	5	0	0	0	-5
		Ф-07-03	4	4	4	0	4	4	0	4	4	0
		Ф-07-04	4	4	4	0	0	0	-4	0	0	-4
<b>V</b>	<b>Модуль «Безпека та контроль»</b>		<b>100</b>	<b>35</b>	<b>55</b>	<b>-45</b>	<b>40</b>	<b>52</b>	<b>-48</b>	<b>41</b>	<b>64</b>	<b>-36</b>
19	Інформаційна безпека БК-01	БК-01-01	9	0	9	0	0	0	-9	0	0	-9
		БК-01-02	7	0	0	-7	7	7	0	0	0	-7
		БК-01-03	8	0	0	-8	0	0	-8	8	8	0
		БК-01-04	6	0	0	-6	0	6	0	6	6	0
		БК-01-05	7	7	7	0	0	0	-7	0	7	0
		БК-01-06	5	0	0	-5	0	0	-5	0	5	0
		БК-01-07	6	0	0	-6	0	6	0	6	6	0
		БК-01-08	7	7	7	0	7	7	0	0	0	-7
20	Операційна безпека БК-02	БК-02-01	7	0	0	-7	0	0	-7	0	0	-7
		БК-02-02	6	0	6	0	0	0	-6	0	6	0
		БК-02-03	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
		БК-02-04	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
21	Пожежна безпека і надзвичайні ситуації БК-03	БК-03-01	7	7	7	0	7	7	0	7	7	0
		БК-03-02	5	0	5	0	5	5	0	0	5	0
		БК-03-03	6	0	0	-6	0	0	-6	0	0	-6
<b>Загальна ефективність ВЗОР, %</b>			<b>100</b>	<b>56,0</b>	<b>71,2</b>	<b>-28,8</b>	<b>51,2</b>	<b>63,8</b>	<b>-36,2</b>	<b>54,6</b>	<b>68,4</b>	<b>-31,6</b>

*Джерело: розробка автора*

Отже, оцінювання ризиків здійснюється з метою підтримки прийняття управлінських рішень і визначення подальших заходів реагування. Оцінка означає порівняння наявних результатів по кожному ризику з встановленими критеріями та значеннями попередніх періодів для того, щоб обрати заходи й інструменти подальшого управління: не вживати ніяких дій, обрати варіант впливу на ризик, підтримати існуючий контроль, провести додатковий аналіз

ризиків для його поглибленого розуміння або переглянути цілі. Результати оцінювання ризику транспортних підприємств безпосередньо впливають на вибір інструментів управління ними, що ефективно реалізується за допомогою каталогу ризиків на основі інформації, отриманої за допомогою тестування системи ВЗОР.

Відповідно до існуючих підходів, викладених в науковій літературі, внутрішній контроль не достатньою мірою поєднаний з управлінням ризиками і тому запропонований каталог ризиків та система тестування ВЗОР поєднують їх найкращим чином. За наявності відділу внутрішнього аудиту саме на внутрішніх аудиторів покладається функція оцінювання ефективності управління ризиками на підприємстві [90]. Здійснюється це з урахуванням того, чи виявляються та оцінюються суттєві ризики. Це завдання виконує система тестування ВЗОР, тому даний інструмент має значну практичну цінність у заощадженні коштів, зменшенні витрат праці і часу на виявлення й оцінювання ризиків, визначення вразливих до ризику сфер, процесів та посад. Перевагою є розроблена програма тестування системи ВЗОР, яка представлена на рис. 3.6.

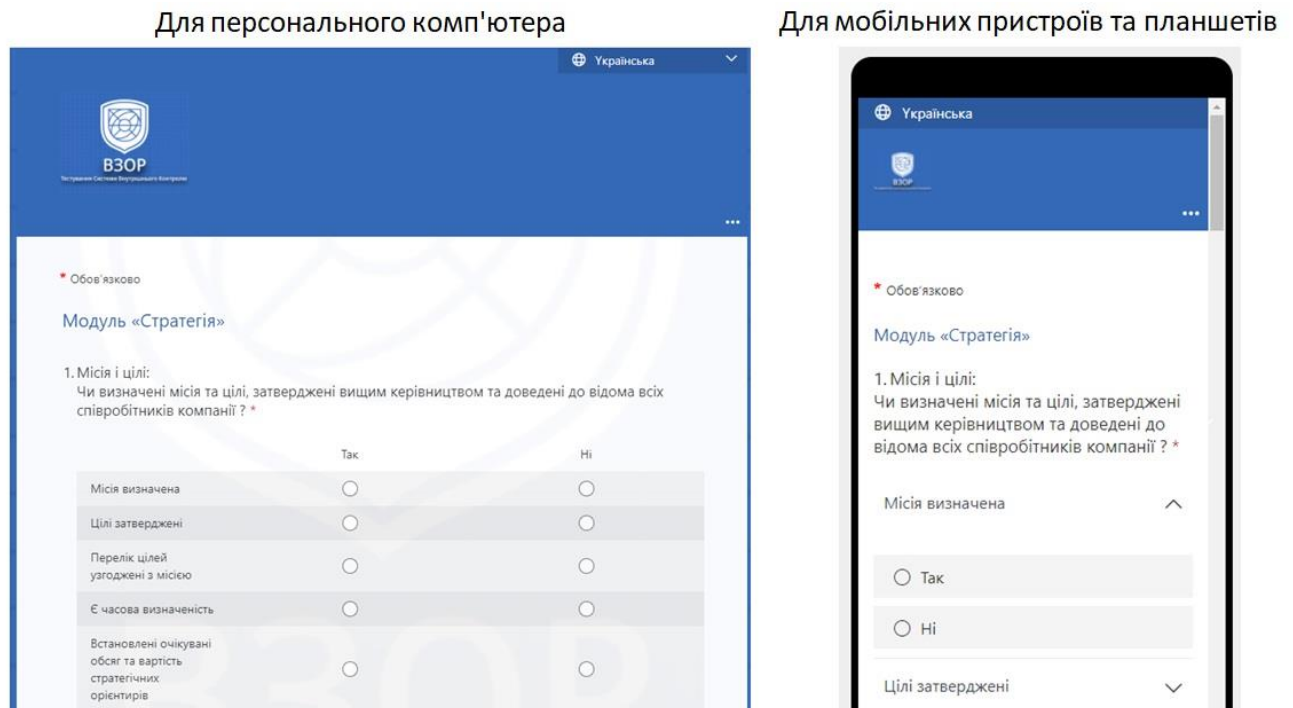


Рис. 3.6. Візуалізація застосування інструменту тестування ВЗОР

*Джерело: розробка автора*

Таким чином, етапи управління ризиками мають бути тісно пов'язаними з формуванням та реалізацією СВК. Оцінка ефективності існуючого контролю є важливою складовою ідентифікації та аналізу ризиків, де оцінювання результатів управління ризиками здійснюється через наявність вразливостей [120].

Ефективність організаційно-економічного механізму управління ризиками оцінюється через періодичне тестування системи ВЗОР щодо досягнення очікуваних показників і покращення їхньої динаміки. Для забезпечення принципу гнучкості та вимог щодо придатності, адекватності та ефективності механізму управління ризиками складові системи тестування ВЗОР мають періодично переглядатись, як і каталог ризиків, для гарантування постійного процесу трансформації СВК за трьома лініями захисту від ризиків і досягнення мети й завдань управління. Саме ВЗОР показує ефективність СВК транспортного підприємства та ефективність управління ризиками в цілому. За результатами оцінювання ризиків обираються відповідні інструменти управління щодо заходів впливу: прийняття, уникнення, розподілення, зменшення ризиків.

### **3.3 Інструментарій управління ризиками транспортних підприємств та ефективність його реалізації**

Вибір та реалізація заходів реагування на ризик визначають інструментарій управління ризиками, за яким вибір найкращого варіанту здійснюється шляхом збалансування очікуваного ефекту, потенційних вигод або результату від прийнятих рішень по відношенню до ризику та витрат і зусиль, інвестованих в ризик та впровадження заходів щодо нього.

Згідно із сектором, до якого потрапляють ризики, підприємство визначає перелік найкритичніших – для розробки плану управління ризиками та вибору інструментів. Як правило, це ризики, що потрапили у сектори помірних ризиків та ризиків із значними наслідками.

У міжнародній та національній практиці використовують чотири типи реагування на ризики: зменшення впливу ризику, розподілення ризику, прийняття ризиків та їх уникнення.

Прийняття ризику свідчить про готовність до його можливих наслідків, також рішення про прийняття пов'язане з очікуваними можливостями, вигодами, що є невіддільними від даного ризику та вимагають його обґрунтування.

Уникнення ризику означає відмову від діяльності або операції, що його спричиняють, це може бути нова пропозиція або поточна діяльність.

Розподілення ризику здійснюється для перекладання частини ризику на інших суб'єктів, зокрема, завдяки страхуванню, укладанню контрактів.

Зменшення ризику є найбільш поширеною реакцією, що здійснюється за допомогою поєднання заходів для усунення джерела ризику і послаблення його впливу, зміни ймовірності, наслідків і часу настання.

Заходи реагування та попередження за допомогою інструментів управління ризиками залежать від основних типів реакції, що відображені на рисунку 3.7. Моніторинг та звітування про наслідки прийнятих заходів реагування на ризики є обов'язковою умовою інструментарію управління для надання гарантій того, що вони «стають і залишаються ефективними» [212].

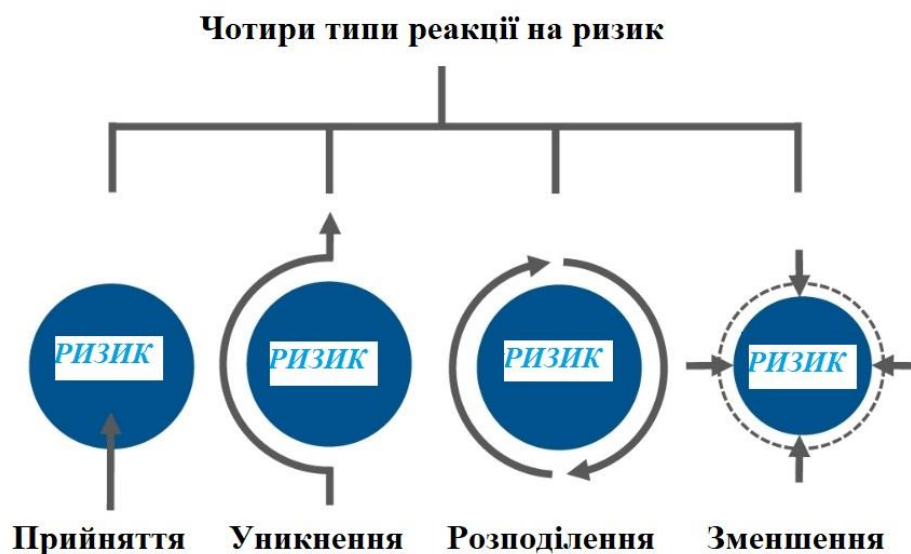


Рис. 3.7. Основні типи реакції на ризик

*Джерело: складено на основі [156; 212]*

Система внутрішнього механізму нейтралізації ризиків може включати: уникнення ризику; лімітування концентрації ризику; хеджування; диверсифікацію; розподілення; самострахування; інші методи. [178]. Інструментарій управління ризиками містить: а) інформаційний аналіз (моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення ризику і корегування відомих факторів); б) діагностику ситуації (наявного завдання, виявлення та врахування причин, що викликають зміни ризику, їх ранжування, оцінку втрат при визначених параметрах ситуації); в) розробку варіантів рішень (для кожного розглядаються межі можливого негативного прояву ризику: економічного, соціального, екологічного, організаційного, правового та іншого); г) прийняття рішення (комплексне обґрунтування рішення і прийняття ймовірності параметрів допустимого ризику); д) організація і реалізація (види управлінської діяльності з реалізації ризик-рішення, у процесі якої виявляються нові аспекти прояву ризику, що вимагає оперативних заходів) [178]. У страховій діяльності також існує термін «аверсія ризику» (*англ.* – *averse of risk*) – це негативне ставлення до ризику, аж до невизнання його значення й ролі. Аверсія ризику виявляється також як протидія ризикованій діяльності [156]. Для транспортних підприємств страхування ризиків є вагомим інструментом розподілення ризику [88], що пов'язано, з одного боку, обов'язковим страхуванням під час перевезення вантажів і пасажирів, та, з іншого боку, економічно доцільним за визначених умов.

Серед найбільш відомих інструментів управління ризиками вважаємо за доцільне виділити наступні: LEAN, DMAIC, модель SIPOC, Risk Register, Risk Gap, Scrum Master — Impediment Backlog, RiskView, Project Risk Manager, Prims Risk Management. Проте переважна частина містить лише модуль, присвячений безпосередньо ризикам. Крім того, дані програми універсальні і недостатньо враховують особливості діяльності транспортних підприємств.

Інструменти впливу на транспортні ризики обираються згідно з методами реагування на ризик: прийняття, уникнення, розподілення, зменшення, для реалізації яких пропонується використовувати управління безперервністю

діяльності, визначення ключових показників діяльності і відповідність 7П, матрицю прийняття рішень, моніторинг складових ефективності СВК.

Наразі відсутні комплексні концептуальні засади, які б стали базою для ефективного інструментарію управління ризиками, що орієнтуються на управління безперервністю діяльності (УБД) з урахуванням особливостей української економіки та транспортної галузі. Як було з'ясовано, не всі підприємства приділяють увагу управлінню ризиками, а УБД лише починає формуватись на окремих підприємствах, тих, які орієнтуються на іноземний ринок і використовують зарубіжний досвід. На практиці, в реальних умовах бізнесу, заходи управління ризиками щодо порушення безперервності діяльності носять переважно рекомендаційний характер, що не може дати гарантій досягнення цілей в умовах настання інцидентів. Якщо раніше УБД розглядалось як відновлення роботи після аварій, то сьогодні під УБД розуміють комплексний процес, здебільшого спрямований на запобігання критичним ситуаціям [159].

Управління ризиками тісно пов'язане з УБД, що також визначає потенційний негативний вплив ризиків на підприємство та умови реагування, які мають забезпечити його здатність до подальшого сталого функціонування, захист інтересів власників, репутації, бренду та діяльності, яка приносить додану вартість [159]. Завдання управління ризиками перетинається з УБД в частині протидії небезпечним ситуаціям, захисту ІТ від кібератак. Практичним керівництвом з УБД для транспортних підприємств є міжнародний стандарт ISO 22301 [209].

Окрема увага в рамках УБД повинна приділятися ризикам шахрайства. Що особливо актуально для України, як країни, що в рейтингу The Corruption Perceptions Index 2018 займає 120 місце серед 180 держав за некорумпованістю відповідно до методики Міжнародної неурядової організації Transparency International [159]. Відтак, слід розглядати окремі ризики шахрайства в кожній сфері економічної діяльності. Ризики хабарництва, незаконного привласнення майна, зловживань у сфері закупівель, управління персоналом, кіберзлочини та інші, неодмінно мають критичний вплив на транспортні підприємства.

Для транспортного підприємства метою впровадження УБД є забезпечення безперебійного надання транспортних послуг у коротко- та довгостроковому періоді. Реалізація мети може бути досягнута, якщо передбачити недопущення або швидке усунення наслідків від ризиків несправності або неналежного технічного стану транспорту та вжити всіх заходів для забезпечення стабільної роботи інформаційної інфраструктури, особливо програмного забезпечення для планування маршрутів, навігації, обліку замовлень, розрахунків із контрагентами тощо, наявність кваліфікованого персоналу, їхнє своєчасне навчання, підбір, недопущення тривалих вакансій, запобігання виникненню форс-мажорних ситуацій й готовність до них, порушенню умов роботи зі сторони контрагентів, недопущення технічної несправності автотранспорту для усунення подальших ризиків і негативних наслідків від їхнього настання.

Досягнення мети здійснюється за допомогою реалізації трьох функцій, які виділено залежно від стадії розвитку ризику. Превентивна – реалізується на етапі, коли ризик прогнозується та очікується, але ще не виник, і підприємство не має негативних наслідків. Така функція може бути реалізована, наприклад, при оцінці ризику виходу з ладу транспортних засобів – це ризик, якого можна уникнути шляхом регулярних технічних оглядів, ремонту, своєчасному оновленню автопарку. Якщо ймовірність настання негативних наслідків певних ризиків говорить про невідворотність події, то УБД виконуватиме регулюючу або відновлюючу функцію – в залежності від рівня збитків чи інших втрат [159].

Регулююча функція УБД забезпечує нівелювання негативного ефекту у процесі виникнення ризиків у разі незначних пошкоджень або ремонту транспортного засобу. Відмітимо, що в рамках цієї функції повинен бути реалізований принцип значимості, під яким розуміється те, що важливо не тільки знайти людей з відповідними компетентностями, але й пояснити цінність та важливість майбутніх процесів та поставлених завдань. Необхідно визначити та закріпити, яку додану вартість принесе діяльність команди УБД для бізнесу.

Для транспортних підприємств вибір способу організації УБД залежить від масштабів бізнесу та існуючої організаційної структури. Попередньо

менеджмент повинен оцінити, чи достатньо власних сил для ефективної організації процесу. Оптимальним, зазвичай, виступає метод поєднання внутрішніх фахівців та зовнішніх консультантів [159].

Крім підходу до формування відповідальних осіб, слід визначити напрямки діяльності, які будуть у «полі зору» УБД. Це може бути діяльність в цілому, або окремі напрямки. Якщо підприємство лише починає впровадження УБД рекомендовано починати з найбільш ризикових процесів бізнесу. Як правило, це операційні. Для транспортних підприємств дана сфера, безпосередньо пов'язана з рухом транспорту для надання послуг – транспортна та складська логістика. Після того, як визначено масштаб охоплення, формується сукупність всіх ризиків й інцидентів, які матимуть негативний вплив на бізнес. Інцидент впливу на бізнес – це подія, яку бізнес визначив, як критичну, при настанні якої виникає ризик або ряд ризиків за різними процесами [159].

Для ефективного впровадження УБД та управління ризиками необхідно дотримуватись принципу ефективності, що передбачає вибір найбільш оптимальних інструментів управління за раціональних витрат, враховуючи наступні критерії:

1. Maximum Tolerable Period of Disruption – MTPD – максимально допустимий період перерви у бізнесі – це період часу, після завершення якого негативні наслідки в результаті реалізації ризику стають неприйнятними.
2. Recovery Time Objective – RTO – плановий час відновлення – період часу, протягом якого повинен бути відновлений мінімальний рівень бізнесу та усі підтримуючі системи. Він повинен займати менше часу, ніж попередній показник [159].

Часто виділяють ще показник Recovery Point Objective – RPO – час між останнім доступом до даних та катастрофою, тобто припустимий рівень втрат даних у випадку переривання операції. На нашу думку, показник стосується не всіх ризиків, його доцільно визначати для ІТ-напрямку чи інших випадків втрати інформації.

Заслуговує на увагу досвід використання методу «ведучих» (Facilitators) в канадській електро компанії Hydro One, описаний Р. Капланом і А. Майксом [214], який полягає в проведенні регулярних семінарів, на яких працівники всіх рівнів та функцій визначають та класифікують основні ризики, які вони бачать за стратегічними цілями компанії. Працівники використовують технологію анонімного голосування для оцінки кожного ризику за шкалою від 1 до 5 з точки зору його впливу, ймовірності виникнення та сили існуючого контролю. Рейтинги обговорюються на семінарах, а співробітники мають право озвучувати та обговорювати своє сприйняття ризику. Зрештою, група розробляє консенсусну точку зору, яка реєструється на візуальній карті ризику, рекомендує плани дій та визначає «власника» для кожного основного ризику.

Наприклад, індійська компанія ІТ-послуг Infosys проводить обговорення ризиків на основі Balanced Scorecard, свого інструменту управління для вимірювання стратегії та комунікації. Створюючи свою Збалансовану систему показників, Infosys визначив «зростаючі відносини з клієнтами» як ключову мету та вибрав показники для вимірювання прогресу, такі як кількість глобальних клієнтів із щорічними рахунками, що перевищують 50 млн дол. США, та річний відсоток збільшення доходів від великих клієнтів. Спільно розглядаючи мету та показники ефективності, керівництво зрозуміло, що його стратегія запровадила новий фактор ризику – дефолт клієнта. Коли бізнес Infosys базувався на численних дрібних клієнтах, єдиний клієнт за замовчуванням не поставив би під загрозу стратегію компанії. Але дефолт клієнта, що коштує 50 млн дол. США, може спричинити серйозний провал. Infosys почав відстежувати коефіцієнт своєї кредитного дефолту кожного великого клієнта як провідний показник ймовірності дефолту. Коли ставка клієнта зростає, Infosys прискорює стягнення дебіторської заборгованості або вимагає прогресивних платежів, щоб зменшити ймовірність ризику дефолту клієнта [214].

Інший яскравий приклад стратегічного управління ризиками демонструє бразильська філія німецького автовиробника Volkswagen do Brasil (VW), що має підрозділ управління ризиками VW та використовує стратегічну мапу компанії

як вихідну точку для обговорення ризиків. Для кожної цілі на мапі визначаються ризикові події, які можуть призвести до не досягнення поставленої мети. Відповідно до цього складається мапа ризикових подій для кожного ризику, перелічуючи практичний вплив події на операції, ймовірність виникнення, провідні показники та потенційні дії щодо пом'якшення наслідків. Тут також визначається відповідальна особа за управління ризиком та порядок звітування про ризики [214].

Надання послуг транспортної та складської логістики – це сервіс для замовника від виконавця, що передбачає розподіл ризиків та відповідальності, більшість з яких покладається на транспортну компанію, яка повинна забезпечити належний сервіс та організацію процесів контрольної-розподільчої логістики, приймання, консолідації та обслуговування вантажу, збирання й комплектацію замовлень, доставку. Важливим етапом взаємовигідних партнерських відносин є опис умов та ключових показників ефективної діяльності (*KPI*), від визначення яких залежить те, на скільки ефективним буде рівень наданих послуг та на скільки договір буде мотивувати виконавця й забезпечувати той рівень сервісу, який необхідний замовнику [158].

Транспортна складська логістика в Україні та в світі щороку нарощує свої обсяги [92], посилюється інформатизація суспільства, все більших обертів і значення набуває електронна торгівля, зростають товаропотоки між країнами та регіонами, але поряд з цим все більше проблем виникає у пошуку ефективних інструментів управління ризиками транспортних компаній. Зменшити свої ризики транспортне підприємство може завдяки правильному підходу до вибору контрагентів, зокрема завдяки використанню *KPI* [158; 160; 163].

Рисунок 3.8 показує притаманні ризики для логістичної моделі за видами постачальників-виробників, типом складської логістики і транспортування. Запропонована логістична модель розроблена на основі практичного досвіду і міжнародного підходу до управління ланцюгами постачання. Крім того, необхідно враховувати тип складської логістики: пряма, перехресне передислокування, перехресне консолідування, центральний склад, де в межах

кожного важливе значення має використання власних чи орендованих потужностей. Під час вибору контрагентів перевагу мають ті, які володіють власними потужностями (складське господарство, транспортні засоби) [158].

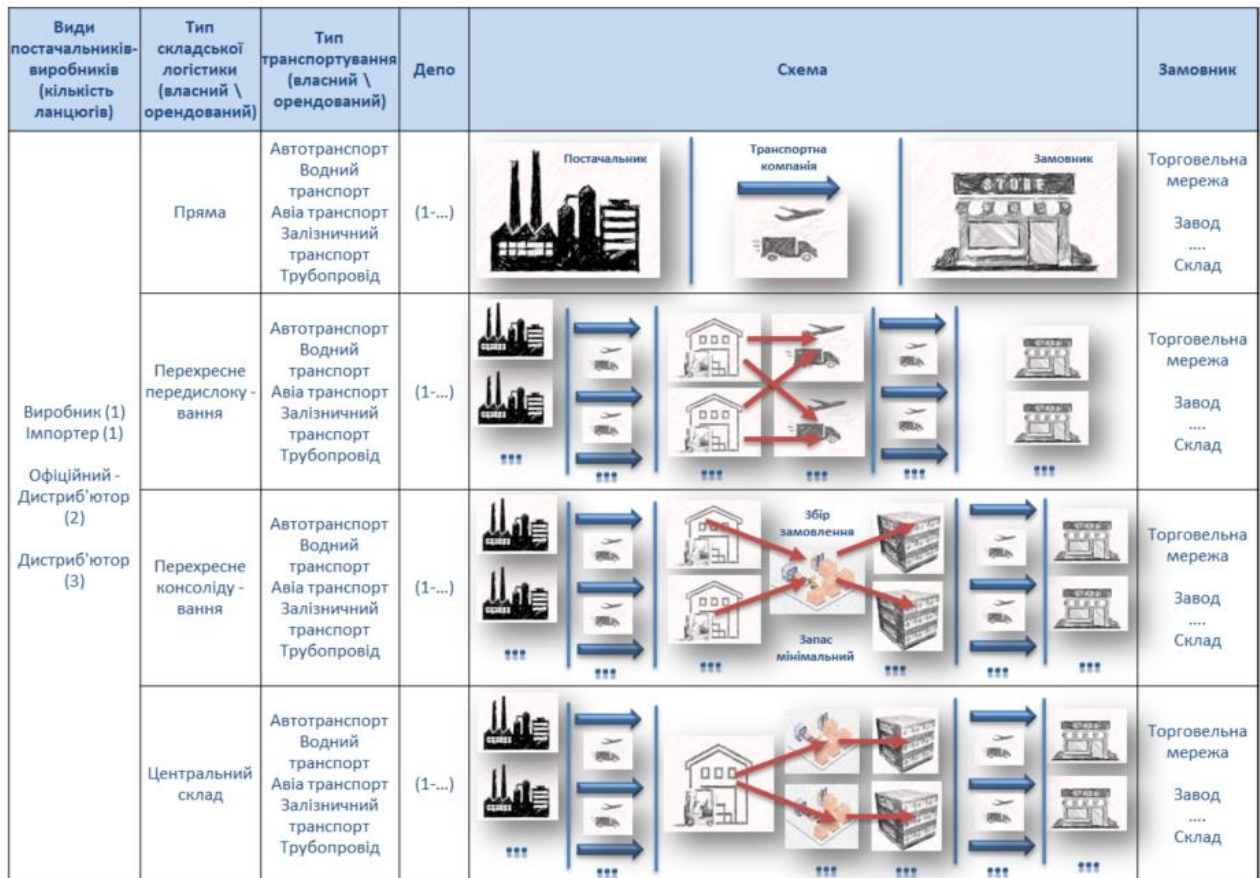


Рис. 3.8. Логістична модель та притаманні ризики за видами постачальників-виробників, типом складської логістики та типом транспортування

*Джерело: розробка автора, опубліковано в [158]*

Розрахунок *KPI* транспортної компанії спирається на використання інформації фінансової звітності, даних *BIG DATA*, управлінської звітності, комерційних звітів, внутрішніх даних щодо показників діяльності та виконання цілей, продуктивності підрозділів, посад та компанії в цілому, розрахунку поточних і майбутніх витрат, а також прогнозування та ефективного планування бюджетів витрат та інвестицій, аналіз відхилень – недоотримання прибутку та перевищення витрат. При побудові *KPI* враховано важливість поєднання фінансових «жорстких», детермінованих показників з не фінансовими «м'якими»

для формування збалансованої системи оцінювання. *KPI* визначається за трьома рівнями: транспортний засіб, тара транспортного засобу та складська тара. Розглянемо детальніше [158]: 1) на рівні транспортних засобів (вантажівка, потяг, літак, судно) враховуються товаропотоки з відображенням рівня тоннажу транспортних засобів; 2) на рівні тари транспортного засобу (контейнер, вагон, баржа) до уваги береться рівень тоннажу тари транспортних засобів; 3) на рівні складської тари визначається палета, короб, позиція, артикул.

Логістична модель показує чотири основні варіанти схем організації ланцюгів постачання, з відображенням основних ланок ланцюга за принципом «B2B» або «бізнес до бізнесу» [158], взаємодії між постачальником, замовником та виконавцем (надання послуг транспортної та складської логістики). Вибір виду постачальника впливає на виконання цілей компанії, а отже, і на побудову стратегії і реалізацію завдань.

Таблиця 3.4 містить систему *KPI*, розроблену автором на основі власних досліджень та даних, зібраних від експертів у галузі логістики. Фактично використано практичний досвід експертів з різних країн Європи: Німеччини, Польщі, Словаччини [92; 158; 204; 227; 234]. Ключові показники згруповано за типами логістичних послуг: складська логістика, транспортна логістика та допоміжні послуги. Відповідно виділено групи *KPI*: облік тари, точність збирання, точність оптимізації партії вантажу, точність доставки, інвентаризація, що враховують загальну ефективність транспортування, експедиторські послуги та документальний супровід. Загальна кількість *KPI* може сягати тридцяти залежно від завдань, проте на практиці, фактично компанії використовують не більше п'яти *KPI*, за результатами яких використовується система штрафів та бонусів (Bonus/Malus), які прописуються в договорах і регулюють ризики та взаємовідносини між сторонами.

Таким чином, всі умови розрахунків, показники та спосіб оплати обов'язково мають бути відображені в договорі, окремим пунктом, додатком, або додатковою угодою. Кожен *KPI* має власний показник – це фіксована умова у відсотковому, кількісному, грошовому або іншому вимірі. В процесі діяльності

*KPI* розраховується на певний період часу, зазвичай – раз на місяць, рідше – квартал, або рік.

Таблиця 3.4

## Алгоритм розрахунку ключових показників діяльності в оцінці бізнес-партнерів

№ з.п.	Показник	Формула розрахунку <i>KPI</i>	Система штрафів за невиконання
1	Облік тари <i>KPI (1)</i>	$KPI (1) = DSU^p / GTSU^p * 100$ <p>де <math>DSU^p</math> - Кількість втраченої тари за період (Damaged Shipping Unit (period)); <math>GTSU^p</math> - Загальна кількість тари в обороті за період (Grand Total Shipping Unit (period)).</p>	Очікуваний рівень надання послуг $KPI(1)=95\%$ , допустима похибка становить 5% від обороту тари. 1) $KPI (1) \geq 95\%$ , - штраф 0% від обороту тари. 2) $KPI (1) \leq 94\%$ , - штраф 0,5% від обороту тари. 3) $KPI (1) \leq 93\%$ , - штраф 1,2% від обороту тари. 4) $KPI (1) \leq 92\%$ , - штраф 2,5% від обороту тари. 5) $KPI (1) \leq 91\%$ , - штраф 95% - $KPI (1)$ від обороту тари.
2	Точність збирання <i>KPI (2)</i>	$KPI (2) = ((CLC^p)+(CEC^p))/GTCC^p*100$ <p>де <math>CLC^p</math> – вартість нестачі вантажу за період часу (в локальній валюті); <math>CEC^p</math> – вартість надлишку вантажу за період часу (в локальній валюті); <math>GTCC^p</math> – загальна вартість перевіреного (згідно вибірки) вантажу за період часу (в локальній валюті).</p>	Очікуваний рівень надання послуг $KPI(2)=99,9\%$ , допустима похибка 0,1% від обороту вантажу. 1) $KPI (2) \geq 99,9\%$ , - штраф 0% від обороту вантажу в локальній валюті. 2) $KPI (2) \leq 99,8\%$ , - штраф 0,05% від обороту вантажу в локальній валюті. 3) $KPI (2) \leq 99,7\%$ , - штраф 99,9% - $KPI (2)$ у розрахунку від обороту вантажу.
3	Точність оптимізації партії вантажу <i>KPI (3)</i>	$KPI (3) = (QOP+QON) / QOO*100$ <p>де <math>QOP</math> – частота помилок при оптимізації, кількість замовлень, партій з порушеннями; <math>QON</math> – кількість партій, які не оптимізовані, але мали б бути; <math>QOO</math> – загальна кількість замовлень та партій за період. При цьому <math>QOP</math> розраховується за формулою:  <math display="block">QOP = OLC + OEC + OWO</math> <p>де <math>OLC</math> – кількість партій з нестачею; <math>OEC</math> – кількість партій з надлишком; <math>OWO</math> – кількість партій з порушеною процедурою.</p></p>	Очікуваний рівень надання послуг $KPI (3)= 99,9\%$ , допустима похибка складає 0,1% від обороту вантажу. 1) $KPI (3) \geq 99,9\%$ , - штраф 0% від суми сплачених транспортних послуг (за вантажне місце). 2) $KPI (3) \leq 99,8\%$ , - штраф 0,3% від суми сплачених транспортних послуг (за вантажне місце). 3) $KPI (3) \leq 99,7\%$ , - штраф 99,9% - $KPI (3) + 0,5\%$ від суми сплачених транспортних послуг (за вантажне місце).
4	Точність доставки <i>KPI (4)</i>	$KPI (4) = NDO$ <p>де <math>NDO</math> – кількість не доставлених згідно з документами замовлень за період, неправильне або відсутнє маркування вантажу, кількість доставок зі скаргами і претензіями.</p>	Очікуваний рівень надання послуг $KPI (4)$ менше 5 не доставлених замовлень за тиждень, допустима похибка дорівнює 5 замовленням. 1) $KPI (4) \geq 5$ - штраф 0% від суми не доставлених вчасно вантажів за період. 2) $KPI (4) \geq 6$ - штраф 0,1% від суми не доставлених вчасно вантажів за період. 3) $KPI (4) \geq 10$ - штраф 0,2% від суми не доставлених вчасно вантажів за період. 4) $KPI (4) \geq 15$ - штраф 0,3% від суми не доставлених вчасно вантажів за період.
5	Інвентаризація <i>KPI (5)</i>	$KPI (5) = InvR / GTA$ <p>де <math>InvR</math> – результат інвентаризації (надлишків та нестач) в локальній валюті; <math>GTA</math> – загальні дані по кількості і якості тари в локальній валюті за даними в ERP системі.</p>	Очікуваний рівень надання послуг $KPI (4)=99,7\%$ , допустима похибка складає 0,3% від обороту тари. 1) $KPI (5) \geq 99,7\%$ , - штраф 0% від суми втрат. 2) $KPI (5) \leq 99,6\%$ , - штраф 25% від суми втрат. 3) $KPI (5) \leq 99,0\%$ , - штраф 50% від суми втрат. 4) $KPI (5) \leq 98\%$ , - штраф 100% від суми втрат.

Джерело: складено автором на основі практичної інформації з угод на транспортування

Отже, маємо список *KPI*, де рекомендованим показником є середньо європейський показник [158]. Результати аналізу використання *KPI* показують, що транспортні компанії обрали різні методи контролю за ризиками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Система оцінки ключових показників ефективної діяльності (*KPI*) досліджуваних транспортних компаній у 2020 р.

№ з.п.	Показник	Опис <i>KPI</i>	Тип послуг*	Середній показник в ЄС	ТОВ «Зразкова Логістична Компанія»	ТОВ «Транс енд кер»	ТОВ «Експрес ін»
1	Облік тари <i>KPI (1)</i>	Відповідність по кількості та якості, поворотної тари (контейнерів, палет, візків, ящиків), зафіксованих в транспортних документах та в базі даних перевізника	ТЛ	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%
2	Точність збирання <i>KPI (2)</i>	Похибка (кількість помилок) при формуванні замовлення	ДП	99,85%	99,80%	99,00%	99,90%
3	Точність оптимізації партії вантажу <i>KPI (3)</i>	Частота помилок при оптимізації партії вантажу. Виявлення в точці прийому (замовника) пошкодженого або відхиленого вантажу з причини порушення умов транспортування за виною перевізника (виконавця)	ТЛ	99,85%	99,85%	99,50%	99,90%
4	Точність доставки <i>KPI (4)</i>	Кількість помилок – відсутньої поставки, або неправильної поставки (не за адресою) – згідно замовлення, неправильне або відсутнє маркування вантажу	ТЛ	1 на день	5 на тиждень	2 на тиждень	1 на тиждень
5	Інвентаризація <i>KPI (5)</i>	Відповідність по кількості та якості, поворотної тари (контейнерів, палет, візків, ящиків) зафіксовано в ТН та в БД	СЛ	100%	99,50%	98,80%	99,70%

\* Позначення: СЛ – складська логістика, ТЛ – транспортна логістика, ДП – допоміжні послуги транспортування.

*Джерело: складено на основі опрацювання [23; 158] та узагальнення набутого досвіду у співпраці з провідними транспортними компаніями*

Показники *KPI* ТОВ «Зразкова логістична компанія» відповідають лише трьом з п'яти середньоєвропейських значень, що вказує на незначні інвестиції в транспортну логістику (обрано дешеві тарифи або обмежений спектр послуг складської й транспортної логістики) та поміркований ризик-апетит. Як наслідок, такий підхід може вплинути на різницю в запасах тари (на фізичному та

системному рівні), негативний результат інвентаризацій, ризик крадіжок, проблеми з контролем якості транспортування вантажу.

Підприємство ТОВ «Транс енд кер» відповідає лише двом з п'яти *KPI* за середньоєвропейським рівнем, у які інвестовано більше коштів та закладено високий рівень ризик-апетиту. Такий підхід говорить про встановлений контроль за різницею в запасах та точністю збирання замовлення. Один *KPI* визначений на високому рівні ризик-апетиту, що вказує на те, що замовник надав операційну маневреність логістичній компанії у випадку великих обсягів замовлення та неготовності опрацювати такі обсяги транспортною компанією. Проте відсутність заходів реагування на ризики (прийняття ризиків), може призвести до ряду ризиків на етапах приймання, транспортування та зберігання вантажу.

На ТОВ «Експрес ін» присутня відповідність чотирьом з п'яти *KPI*. Підприємство обрало консервативний рівень ризик-апетиту. Такий підхід забезпечуватиме достатній рівень контролю кількості та якості у всьому ланцюгу доставки. Даний рівень притаманний, наприклад, фармацевтичним компаніям, для яких контроль якості є надзвичайно важливим [158]. ТОВ «Експрес ін» займається транспортуванням фармацевтичної продукції, умови постачання якої суворо регламентується, для цього використовується спеціальна дорога тара, крім того, це дорогий сегмент вантажу, що також супроводжує додаткові ризики. Тому в договорі обов'язково мають бути передбачені відповідні *KPI*. Відповідність по кількості та якості поворотної тари (контейнерів, палет, візків, ящиків) фіксується в Товарно-транспортних накладних (ТТН) та в обліковій системі постачальників і перевізника. Представник транспортної компанії ТОВ «Експрес ін», перевіряє відповідність тари по кількості та якості (згідно вимог), та звіряє реальні дані з фактично заявленими в ТТН. Виявлені розбіжності заносяться як коментарі до ТТН та в чек-лист, дані оцифровуються та переносяться в таблицю розрахунків, на ТТН ставиться підпис представника транспортної компанії і представника постачальника (водій, експедитор). Ризики, які компанія хоче покрити: втрата лояльності клієнтів, втрата репутації, втрата операційного прибутку. Тому, дуже важливо, щоб вантаж був доставлений за

вказаною адресою та у суворо вказаній кількості. Крім того, в договорі або додатковій угоді може бути прописана процедура або стандарт оцінки пошкоджень тари, періодичність звірки балансу по транспортній тарі, облік тари в транзиті, інші правила та форс-мажорні обставини.

Алгоритм впровадження *KPI* при наданні послуг транспортної та складської логістики наступний [158]: 1) аналіз рішення, який набір *KPI* потрібно передбачити в договорі про надання транспортних послуг, необхідно розпочинати з самого початку, ще до ведення переговорів (на етапі участі в тендері, оцінюючи запит та тендерну специфікацію, власні можливості); 2) під час переговорів, визначаючи ціноутворення послуг та взаємодію, потрібно встановити систему «bonus/malus», тобто штрафів та бонусів, враховуючи критерії *KPI* зі списку; 3) узгодити механізм розрахунку *KPI* в процесі взаємодії між замовником та транспортною компанією: яка посада або функція будуть виконувати збирання і фіксацію даних для розрахунку штрафів та бонусів, яким документом будуть оформлені показники з обох сторін згідно з принципом «чотири ока», який період, шкала та методика розрахунку кожного *KPI*, їх перелік, бали й пороги, узгоджені терміни і порядок оплати штрафів та використання бонусів.

Додаткові ризики і вимоги до управління ризиками виникають за наявності перехресного консолідування складської логістики, коли приймання вантажу від постачальників та збирання замовлення здійснюються відповідно до запитів замовника. Контроль за якістю збирання здійснюється на «виході» або на «вході». При першому варіанті контроль здійснюється представниками замовника транспортних послуг на підставі прописаних в договорі правил вибірки і фіксації помилок, де використовується стандартний бланк обліку помилок, який підписується представниками обох сторін. Контроль якості збирання за другим варіантом здійснюється безпосередньо на об'єктах замовника в момент приймання вантажу, де у разі наявності помилки, дані фіксуються у спеціальному бланку з помітками у ТТН, яку підписують представники обох сторін. Також свої особливості в управлінні ризиками має процес оптимізації

замовлень при поєднанні двох і більше замовлень в одну поставку, що супроводжується додатковим маркуванням й відповідними документами. Контроль за точністю оптимізації здійснюється на «виході» або на «вході» з використанням стандартних бланків обліку помилок, що підписуються представниками обох сторін [158]. Ризики, які покриває даний *KPI*: завищення реальних витрат за транспортними послугами, необґрунтовані втрати і помилки.

Таким чином, визначення *KPI* може слугувати ефективним інструментом врегулювання ризиків, пов'язаних з наданням транспортних послуг та у відносинах з контрагентами, може стати важелем у переговорах між замовниками та виконавцями у сфері транспортних послуг. Вміле використання *KPI* створює підґрунтя для аргументації заявлених цін в комерційній пропозиції, аналізу слабких і сильних сторін управління, витрат та прибутковості компанії.

Виходячи з аналізу наукових праць та власного досвіду, обґрунтовано мінімальні вимоги для впровадження моделі управління ризиками на основі матриці прийняття рішень [155], що включає наступні елементи:

1. Наявність комісії, комітету, департаменту або відповідальної особи за функцію управління ризиками. Функція управління ризиками, як правило, включає: виявлення, аналіз, моніторинг ризиків, доведення інформації до відома ризик-менеджерів (членів ради директорів, власника бізнесу, акціонерів). Експертну оцінку ризиків може здійснювати спеціально створена комісія, яка представляє собою групу експертів з фінансів, юриспруденції, контролю якості, внутрішнього контролю, інформаційних технологій тощо, які, спираючись на власний досвід та міжнародні практики, визначають критичні для бізнесу ризикоутворюючі чинники та ризик-результати. Задачі, які може виконувати комісія: а) збір даних про причини ризиків (кожен експерт висуває свої міркування щодо причин ризиків, спираючись на власний досвід, після чого формується загальний список причин з урахуванням потреб, місії, цілей та задач бізнесу, який затверджується комісією); б) узгодження процедури управління ризиками; в) узгодження порядку реєстрації ризиків; г) формування та узгодження анкет для збору даних щодо потенційних причин ризиків.

2. Інструменти управління ризиками: 1) розроблена експертами таблиця ризиків, яка виокремлює зони відповідальності структурних підрозділів та бізнес-процеси, за які відповідає кожен з них; 2) адаптована під бізнес матриця ризиків, яка визначає їхній рівень за критеріями ймовірність настання, потенціалу збитків та іншого впливу; 3) матриця прийняття рішень, яка включає ризикоутворюючі чинники, критерії ризику для кожного з них та ризик-результати, які настають при ігноруванні причин. Матриця прийняття рішень має відповідати типу діяльності бізнесу, стратегії, а її використання, як наслідок, забезпечувати захист матеріальних та нематеріальних активів компанії.

Матриця прийняття рішень – це допоміжний інструмент в управлінні ризиками на підприємстві, яка являє собою список причин, критеріїв визначення рівня ризику, сукупний ризик-результат. Може використовуватись на різних етапах управління ризиками. Причини (ризикоутворюючі чинники) – основа ризику, існують в кожній зоні відповідальності, для кожного процесу на всіх підприємствах, можуть мати різні вимірники (бали, кількість, вартість, наявність або відсутність, актуальність, рівень небезпеки тощо). Рівень ризику – фільтри, які встановлюються окремо для кожної причини в залежності від рівня адаптації до ризику, потреб бізнесу, виду діяльності. Відповідальними на підприємстві особами за підтримку та регулювання рівня ризику можуть бути: власник процесу, ризик-менеджер, комісія чи комітет з управління ризиками. Крос-функціональна причина – ризикоутворюючий елемент, який присутній і впливає на декілька ризиків ( $>1$ ), така причина є ключовою та потребує більшої уваги менеджерів. Ризик-результат – це сукупний ризик, який визначено за ризикоутворюючим чинником та крос-функціональною причиною.

За результатами дослідження, які детально висвітлені в другому розділі дисертаційної роботи, були встановлені ризикоутворюючі чинники. Кількісні межі рівня ризиків та ризик-результатів були встановлені на основі практики визначення суттєвості та інформації про діяльність досліджуваних автотранспортних підприємств. Запропонована матриця прийняття рішень в управлінні ризиками при виборі контрагентів наведено на рисунку 3.9.

Причина	Рівень ризику			Ризик-результат (PP)
	Високий	Помірний	Низький	
Кількість співробітників (офіційно працює)	0 - 5	6 - 10	=> 11	PP 1
Наявність нерухомості	Ні	Оренда	Власні	PP 2
Активи на кінець звітного періоду	< 30 тис.	31 - 90 тис.	> 90 тис.	PP 3
Наявність власного автопарку (%)	< 10 %	11 % - 49%	≥ 50 %	PP ...
Комплаєнс (суди, процедура, зв'язки)	Ні	Є процедура	Все відповідає	
...	...	...	...	

Рис. 3.9. Матриця прийняття рішень в управлінні ризиками при виборі контрагентів транспортних підприємств

*Джерело: складено автором [155]*

Згідно з матрицею прийняття рішень в залежності від рівня ризику за кожною з причини визначається сукупний ризик-результат. За величиною впливу на діяльність транспортного підприємства його запропоновано поділяти на декілька рівнів [155].

Рівень 1 – несуттєвий вплив ризик-результату на діяльність підприємства. При цьому рівні ризик-результату підприємство може співпрацювати з контрагентом. Реагувати на цей ризик можна шляхом його прийняття та моніторингу.

Рівень 2 – середній рівень ризику. Компанія не покриває можливі ризики у випадку не виконання обов'язків по договору. Рекомендується укласти з даним контрагентом додаткову угоду, яка передбачатиме систему штрафів, чіткі часові межі надання послуг та суворе дотримання правил замовника. Реагувати на цей ризик можна шляхом його розподілу, зменшення та моніторингу.

Рівень 3 – високий рівень ризику. Ознаки фіктивної або ненадійної компанії. В цьому випадку необхідно уникати ризиків, шукати альтернативні варіанти роботи з іншими бізнес-партнерами або укладати додаткові угоди з жорсткими умовами співпраці.

Використання запропонованої матриці прийняття рішень в управлінні ризиками при виборі контрагентів дозволить оперативно приймати рішення щодо вибору бізнес-партнера, якісно та повно оцінювати ризики співпраці з ним.

Обґрунтовано мінімальні вимоги для впровадження моделі управління ризиками на основі матриці прийняття рішень, яка включає інструментарій управління ризиками. Особливістю даного підходу є його універсальність для управління ризиками при укладанні угод з бізнес-партнерами для будь-якого транспортного підприємства. Перевагами запропонованої матриці прийняття рішень є оперативність і можливість управляти ризиками без залучення сторонніх фахівців чи консультантів та застосування програмного забезпечення. Водночас реалізацію даної моделі в подальшому можна автоматизувати, що зменшить час, трудомісткість та суб'єктивність процесу прийняття рішень.

Таким чином, запропонований інструментарій управління ризиками транспортних підприємств дозволяє реалізувати заходи зменшення, розподілення, прийняття або уникнення ризиків.

Додаток Л містить каталог заходів реагування на ризики транспортних підприємств, розроблений як доповнення до каталогу ризиків, так як пояснює коди заходів впливу на ризик (див. додаток К). В даному документі визначено код для кожної групи заходів, їх перелік, а також передбачено можливість вказати відповідальну особу. Блок зменшення ризиків містить групи наступних заходів: системні рішення, взаємне узгодження, інвестування в заходи, послаблення джерел ризику, зменшення ймовірності, зміну наслідків. Блок розподілення ризиків включає: страхування, укладання контрактів, визначення *KPI*. Блок прийняття ризиків передбачає: обґрунтування, контроль за наслідками, посилення можливостей, пов'язаних з ризиками. Блок уникнення ризику

визначає заходи відмови від проекту, від продовження діяльності та пошук альтернативних шляхів.

На основі поглибленого аналізу ризиків, виявлених в результаті тестування системи ВЗОР досліджуваних транспортних підприємств, використання каталогу ризиків та каталогу заходів реагування, сформульовано низку рекомендацій, які представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Перелік рекомендованих заходів з управління ризиками для досліджуваних автотранспортних підприємств відповідно до результатів тестування ВЗОР

Заходи по відповідним модулям	ТОВ «Зразкова Логістична Компанія»	ТОВ «Транс енд кер»	ТОВ «Експрес ін»
1	2	3	4
Стратегія	Встановити та узгодити стратегічні орієнтири за обсягом і часом. Визначити відповідальну посаду чи відділ за експансію. Визначити стратегію електронної комерції, розвиток сайту, приймання онлайн замовлень на перевезення. Розподілити ролі по виконанню обов'язків між підрозділами і посадами, у тому числі щодо тестування СВК та управління ризиками. Встановити розподіл між трьома лініями захисту. Визначити стратегію управління кадрами, зростання інтелектуального капіталу та систему винагороди.	Взаємоузгодити цілі з місією, визначити параметри стратегічних орієнтирів, узгодити показники бюджетів з бізнес-планом. Визначити відповідальних за управління ризиками, стратегічне партнерство і за експансію. Визначити стратегію електронної комерції та просування. Визначити відповідальних за функції та тестування СВК. Встановити розподіл між трьома лініями захисту. Обґрунтувати стратегію управління кадрами, інтелектуальними ресурсами, систему винагороди пов'язати з показниками результативності.	Визначити місію та узгодити її з цілями. Встановити їх чіткі часові та вартісні орієнтири. Призначити відповідального за експансію, визначити це в посадових обов'язках. Врахувати ризики зовнішнього середовища у відповідних бюджетах та стратегіях. Переглянути практику управління стратегічним партнерством, регламентувати наявні підходи. Визначити стратегію зростання інтелектуального капіталу. Встановити розподіл між трьома лініями захисту СВК.
Операційна ефективність	Визначити ключові показники діяльності. Посилити контроль за станом та експлуатацією об'єктів транспортних засобів, знизити непродуктивні витрати, переглянути ціноутворення на конкурентних маршрутах. Впровадити СВК транспортних процесів, покращити контроль за параметрами втрати якості вантажу та додаткових витрат.	Визначити стандартні процедури та ключові показники діяльності. Впровадити СВК транспортних перевезень під час експлуатації транспортних засобів та додержання 7П, покращити контроль за ризиками втрати якості вантажу під час перевезень та уникнення додаткових витрат і збитків.	Регламентувати стандартні процедури та визначити ключові показники діяльності. Розподілити ролі між посадами. Посилити контроль за експлуатацією транспорту, непродуктивними витратами. Усунути недоліки в процесах обробки вантажу, передбачити відповідальність за порушення стандартів
Комерційна ефективність	Обґрунтувати комерційні закупівлі, додати ланку контролю, щоб зробити їх більш прозорими. Впровадити в практику визначення ключових показників при укладанні угод. Прийняти регламент порядку укладання угод.	Посилити контроль за комерційними закупівлями, розподілити повноваження для зменшення ризиків, регламентувати даний процес. Впровадити визначення ключових показників під час укладання угод і вибору партнерів. Посилити контроль відповідності нормативам.	Переглянути проведення комерційних закупівель, зробити їх більш прозорими. Проводити перевірку бізнес-партнерів. Впровадити в практику визначення ключових показників при укладанні договорів. Посилити контроль відповідності нормативам.

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Фінансова ефективність	Переглянути структуру активів і зобов'язань, складати платіжний календар, не допускати нарощування заборгованості дебіторів. Переглянути збиткові напрями роботи, оптимізувати витрати. Інвестувати в сучасні нематеріальні активи, сервіси. Проводити своєчасний техогляд, ремонт та оновлення автопарку. Слідкувати за якістю наданих послуг, зростання постійних клієнтів. Впроваджувати бюджетування, зокрема інвестиційних та інноваційних програм.	Посилити інвестиції в автопарк, засоби зв'язку та навігації, реалізувати зношені основні засоби. Стимулювати збут для розширення кола клієнтів, підвищення доходів і рентабельності. Інвестувати в сучасні нематеріальні активи, сервіси. Проводити своєчасний техогляд, ремонт та оновлення автопарку. Скласти бюджети інвестицій та контролювати їх виконання. Переглянути переваги від використання міжнародних стандартів звітності і проведення незалежного аудиту.	Оптимізувати співвідношення ліквідних активів і поточних зобов'язань, не допускати простроченої дебіторської заборгованості. Переглянути збиткові напрями діяльності, оптимізувати витрати. Інвестувати в сучасні нематеріальні активи, сервіси. Проводити своєчасний техогляд, ремонт та оновлення автопарку. Слідкувати за якістю наданих транспортних послуг, залучати постійних клієнтів. Впроваджувати податкове планування і бюджетування.
Безпека та контроль	Прийняти положення про інформаційну безпеку. Проводити оновлення і тестування програмного забезпечення і ІТ систем на регулярній основі, складати звіти за показниками кібербезпеки. Проводити навчання персоналу, сприяти обізнаності. Використовувати хмарні технології. Регламентувати контроль за станом і рухом ресурсів, забезпечити надійний фізичний захист об'єктів охоронною сигналізацією та відео наглядом. Проводити періодичний інструктаж і перевірку персоналу, диспетчерів, водіїв. Сприяти уникненню інцидентів.	Регламентувати інформаційну безпеку на належному рівні. Контролювати знешкодження загроз, своєчасне оновлення і тестування програмного забезпечення, інформаційних систем. Проводити роз'яснення серед персоналу щодо основ кібербезпеки. Чітко визначити порядок доступу до інформації та відповідальність за її несанкціоноване поширення. Використовувати хмарні сервіси. Регламентувати контроль за станом і рухом ресурсів. Встановити надійний фізичний захист об'єктів. Контролювати недопущення інцидентів, проводити інструктаж і перевірку персоналу, диспетчерів, водіїв.	Затвердити положення про інформаційну безпеку. Проводити тестування і оновлення інформаційних систем на регулярній основі, складати звіти за показниками кібербезпеки. Регламентувати доступ до інформації та відповідальність за порушення конфіденційності. Використовувати сучасні ІТ, хмарні сервіси. Регламентувати та посилити фізичний контроль за активами, зокрема, охоронною сигналізацією та відеонаглядом. Проводити періодичний інструктаж і перевірку персоналу. Сприяти уникненню інцидентів та обізнаності працівників.

*Джерело: складено автором*

Ефективність прийнятих рішень щодо застосування заходів реагування на ризик визначається за допомогою тестування системи ВЗОР, яка дозволяє прослідкувати динаміку показників на кожному етапі в розрізі оцінювання кожного ризику.

Встановлено, що в результаті впровадження організаційно-економічного механізму управління ризиками та реалізації запропонованих інструментів і заходів реагування, на досліджуваних транспортних підприємствах зростає загальна ефективність ВЗОР з 56,0% до 71,2% на ТОВ «Зразкова логістична

компанія», з 51,2% до 63,8% на ТОВ «Транс енд кер» та з 54,6% до 68,4% на ТОВ «Експрес ін» (табл. 3.7), крім того, покращились показники діяльності і надійності СВК.

Таблиця 3.7

Обґрунтування ефективності впровадження організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств за I півріччя 2020 р.

№ з.п.	Показники	ТОВ «Зразкова логістична компанія»		ТОВ «Транс енд кер»		ТОВ «Експрес ін»	
		до	після	до	після	до	після
1	Стратегія, бали	56	85	42	65	61	84
2	Операційна ефективність, бали	59	65	52	62	60	67
3	Комерційна ефективність, бали	67	79	56	66	52	64
4	Фінансова ефективність, бали	63	72	66	74	59	63
5	Безпека та контроль, бали	35	55	40	52	41	64
6	Загальна ефективність ВЗОР, %	56,0	71,2	51,2	63,8	54,6	68,4

*Джерело: складено автором*

Завдяки впровадженню запропонованих заходів та використанню організаційно-економічного механізму управління ризиками досліджуваним підприємствам вдалось заощадити на витратах через штрафи від державних органів на 20% – 46% у порівнянні з сумами за попередні періоди, зокрема, в результаті усунення недоліків, виявлених в процесі тестування СВК. Знизились комерційні витрати на 10% – 15% завдяки перегляду підходів до роботи з контрагентами, процесів комерційних закупівель та укладання контрактів. Вдалось підвищити вмотивованість працівників, відповідно ефективність і віддачу трудових ресурсів, використання потужностей, збереження ресурсів порівняно з аналогічним попереднім періодом на 4% – 16%.

Таким чином, практичне значення інструменту комплексного тестування системи ВЗОР полягає у можливості застосування в процесі корпоративного управління, при взаємодії з консалтинговими компаніями, аудиторськими фірмами при формулюванні технічного завдання та предмету договору. Також результати тестування беруться до уваги при розробці стратегії управління ризиками і обґрунтуванні обраної політики відповідно до рівня ризик-апетиту.

### Висновки до розділу 3

У сучасних умовах управління ризиками повинно виходити за межі передбачення і підготовки до найгіршого, це також формування та використання можливостей удосконалення транспортних послуг, зниження витрат, отримання конкурентних переваг, що надзвичайно важливо для транспортних підприємств.

Встановлено, що у більшості наукових публікацій зазначається, що механізм управління ризиками включає сукупність елементів для оцінки і моніторингу ризиків в процесі досягнення стратегічних цілей компанії. Відповідно виокремлено такі принципи управління ризиками: системності, комплексності, гнучкості, динамічності, ефективності, оптимальності, цілеспрямованості, безперервності. Усе це створює передумови для побудови ефективного механізму управління ризиками транспортних підприємств.

Запропонований організаційно-економічний механізм управління ризиками відповідає потребам управління на транспортних підприємствах і може бути застосований для будь-якого з них незалежно від розміру, масштабу і обсягів діяльності, складності операцій та сприяє виявленню джерел ризиків на основі тестування ключових показників внутрішнього захисту від ризиків, допомагає ідентифікувати, оцінювати і аналізувати ризики, деталізувати кожен напрямок тестування, проводити моніторинг, представляти звіти, приймати рішення про заходи реагування на ризики та контролювати їх ефективність і наслідки для підприємства.

Удосконалений організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств, на відміну від існуючих, орієнтований на оцінювання надійності ВЗОР, визначення критичних систем, процесів і посад, реалізацію трьох ліній захисту від ризиків, що дозволяє забезпечити циклічний безперервний процес трансформації СВК та відповідає меті управління ризиками – готовності до несприятливих подій і забезпечення досягнення цілей компанії. В основу організаційно-економічного механізму покладено функції управління ризиками та забезпечення ефективності СВК, що включає етапи створення,

затвердження та тестування для безперервного процесу покращення ефективності.

Запропоновано новий підхід до виявлення і оцінювання ризиків на основі тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків – ВЗОР, яка на відміну від відомих, вирішує практичне завдання формування універсального підходу до комплексної оцінки надійності СВК та виявлення ризиків, є автономною автоматизованою програмою, придатною для застосування всіма учасниками контролю: менеджерами, власниками, внутрішніми, незалежними аудиторями, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Система ВЗОР побудована для виявлення та оцінювання ризиків за показниками стратегії, операційної, комерційної і фінансової ефективності, безпеки та контролю, що є адаптованими під потреби транспортної логістики і дозволяють швидко, системно, кількісно і якісно оцінювати ризики, виявляти їхні джерела, узгоджувати перелік рекомендацій для управління кожним ризиком.

Перелік ризиків, які тестує і виявляє система тестування ВЗОР, узагальнено у вигляді каталогу ризиків транспортних підприємств, який містить, на відміну від існуючих, повну характеристику ризиків, згрупованих за модулями з відповідними кодами, описом та прикладами для кожної категорії ризиків інтегровано до етапів виявлення, оцінки та вибору заходів реакції на ризики, що є невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму управління ризиками. Каталог містить перелік рекомендованих заходів для кожного ризику, дозволяє визначити відповідальних осіб за кожною категорією ризиків і проводити моніторинг ефективності прийнятих рішень щодо них.

Інструментарій управління ризиками спирається на вибір заходів по реагуванню на виявлені ризики: прийняття, уникнення, розподілення, зменшення. Для транспортних підприємств методи управління ризиками доповнені матрицею ризиків для підтримки прийняття рішень, адаптованою під особливості діяльності у сфері транспорту, інструментами оцінки ризиків під час перевірки бізнес-партнерів, логістичною моделлю управління ризиками на транспорті. В результаті доповнення шести правил логістики правилом

формування ефективної СВК транспортних процесів сформовано модуль управління ризиками транспортної логістики, що характеризує ризики та ризикоутворюючі елементи за правилами: СВК, вантаж, якість, кількість, час, місце, витрати, та пропонує для кожного з них відповідні заходи реагування й попередження.

Проведені розрахунки засвідчили, що практична реалізація запропонованого організаційно-економічного механізму управління ризиками дозволяє заощадити витрати на штрафи через своєчасно виявлені та усунені інциденти, покращити використання і збереження ресурсів, наявних потужностей, підвищити показники продуктивності та ефективності функціонування транспортних підприємств, зменшити негативний вплив ризикоутворюючих факторів, покращити СВК та показники ВЗОР, що в підсумку сприятиме сталому економічному розвитку транспортних підприємств і підвищенню якості транспортних послуг.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [153; 155; 158; 159; 160; 162].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та запропоновано авторський підхід до розв'язання науково-практичного завдання щодо підвищення ефективності управління ризиками транспортних підприємств за допомогою розробленого організаційно-економічного механізму. Основні науково-практичні висновки полягають у такому:

1. Поглиблено теоретичний базис та доповнено понятійно-категоріальний апарат сучасної теорії управління ризиками транспортних підприємств шляхом уточнення сутності ризику як багатогранної категорії, що виражається через ймовірність настання певних подій, наслідків, результатів під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, що виступають джерелами ризиків, зокрема, недоліки СВК підприємства, які спричиняють втрати, збитки та інші форми впливу на можливість досягнення поставлених цілей, вимагають комплексного підходу до виявлення й оцінювання за допомогою поєднання кількісних і якісних показників. Визначено, що ефективне управління ризиками транспортних підприємств вимагає їх структуризації за видами та визначення основних властивостей. Систематизовано і доповнено класифікацію ризиків новими ознаками: за рівнем ідентифікації, процесами контролю, лініями захисту, напрямками комплексної оцінки, метою стратегічного управління; та розвинуто перелік наявних ознак класифікації ризиків: залежно від об'єкта, формою прояву, спрямованістю впливу і наслідками прийнятих рішень, типом реакції, специфікою діяльності транспортних підприємств: деталізовано транспортні ризики та ризики транспортної логістики, що дозволяє виявляти й оцінювати ризики, враховуючи джерела виникнення, взаємодію, можливі наслідки, обирати заходи реагування для досягнення запланованих результатів.

2. Удосконалено модель трансформації СВК на основі трьох ліній захисту, яка на відміну від існуючих, визначає місце управління ризиками і внутрішнього контролю між другою лінією створення і функціонування СВК та третьою лінією

тестування і координації СВК, та орієнтується на: побудову організаційної структури за ролями, а не позиціями; встановлення пріоритетом додану вартість, а не процеси чи задачі; уникнення конфлікту інтересів у побудові організаційної структури та присвоєнні ролей, що в підсумку дозволить підвищити ефективність управління ризиками.

3. Обґрунтовано визначати управління ризиками як процес, інтегрований в системи внутрішнього контролю і корпоративного управління, направлений на циклічне і стале проходження послідовних етапів: ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, вибору і впровадження заходів реагування, моніторингу і контролю, дотримуючись місії та стратегії бізнесу, що забезпечить сталий розвиток і розумні гарантії виконання поставлених цілей.

4. Досліджено сучасний стан та тенденції розвитку транспортних підприємств, на основі якого встановлено, що зменшились обсяги перевезень, зростає собівартість транспортних послуг, сукупні витрати транспортних підприємств значно переважають доходи, тому спостерігається переважна збитковість діяльності. Найбільш прибутковими є великі транспортні компанії, які розвивають практику управління ризиками та СВК. Ці дані підтверджують необхідність українських транспортних підприємств приділяти належну увагу управлінню ризиками для покращення ефективності діяльності у сучасних динамічних умовах господарювання.

5. Встановлено, що основними ризикоутворюючими чинниками в діяльності транспортних підприємств є: ризики у сфері інформаційних технологій, ризики пов'язані з транспортуванням, бюрократія та корупція, економічна криза, зміни законодавства, пандемія, ризики пожежної безпеки, фінансові, політичні, екологічні ризики, військові конфлікти, посилення конкуренції, використання трудових ресурсів, впровадження технологій, логістичні ризики, комунікація і репутація, ризики злиття та поглинання. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах свідчить про недостатню увагу до функцій управління ризиками. Наявність практики аналізу та тестування ризиків присутні менше, ніж у третини опитаних вітчизняних

транспортних підприємств, більше ніж у половини відсутній регламент перевірки СВК та моніторингу ризиків.

6. Охарактеризовано основні методичні підходи до оцінювання ризиків транспортних підприємств, які полягають у визначенні величини ризиків на основі обчислення показників ймовірності, обсягу можливих збитків і негативних наслідків для підприємства. Розвинуто методику оцінювання та візуалізації ризиків за допомогою матриці ризиків, яка враховує потреби транспортних підприємств у спеціальних показниках та підходах до аналізу і моніторингу логістичних ризиків.

7. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств, що включає мету, завдання, сукупність методів, принципів, заходів, засобів та інструментів, який, на відміну від існуючих, орієнтований на оцінювання надійності ВЗОР, визначення критичних систем, процесів і посад, реалізацію трьох ліній захисту, містить етапи створення, затвердження, тестування СВК з метою її безперервного удосконалення. Результати тестування ВЗОР, каталог ризиків та оцінка ризик-апетиту дозволяють вибрати найкращий варіант реакції на ризик, розробити заходи по їх запобіганню і усуненню, прийняти рішення та оцінювати ефективність реалізації заходів з прийняття, уникнення, розподілення й зменшення ризиків. Циклічний процес дозволяє постійно контролювати та удосконалювати СВК для забезпечення ефективності управління ризиками.

8. Обґрунтовано методичний підхід до комплексної системи оцінювання ризиків транспортних підприємств на основі використання інструменту тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків (ВЗОР), яка виявляє проблемні місця, функції, процеси, що мають підвищений ризик і вимагають прийняття рішень. Система тестування ВЗОР адаптована для використання всіма учасниками контролю, містить показники оцінювання стратегії, операційної, фінансової та комерційної ефективності, безпеки і контролю, та є важливим інструментом, який дозволяє не тільки виявляти ризики, представляти їх за шкалою критичності, а й допомагає у виборі реакції

на кожен вид ризиків, що має велике практичне значення в процесі прийняття рішень щодо управління ризиками на транспортних підприємствах. Практичне обґрунтування ефективності впровадження організаційно-економічного механізму управління ризиками підтверджується зростанням показників ВЗОР.

9. Удосконалено інструментарій управління ризиками транспортних підприємств з метою його ефективного впровадження за блоками рішень: прийняття, уникнення, розподілення і зменшення. Для транспортних підприємств розроблено мапу ризиків, матрицю прийняття рішень, логістичну модель ризиків, зважаючи на особливості діяльності, стратегію та політику управління ризиками.

Сукупність отриманих теоретико-методичних та практичних результатів ґрунтується на дослідженні сутності й змісту теорії управління ризиками, а також удосконаленні організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств, що дає підстави стверджувати про виконання в ході дослідження важливого завдання для економічної науки та практичної діяльності транспортних підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз аварійності на транспорті України за 2018 р. Директорат з безпеки на транспорті. Підгот. Д.В. Плачинта. Київ: Міністерство інфраструктури України, 2019. 183 с.
2. Аналіз регуляторного впливу: Затв. рішенням Державної регуляторної служби України від 07.02.2020 р. № 85. URL: <http://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/899.pdf>.
3. Бабина О.Є., Карпенко О.О. Фінансовий менеджмент на підприємствах водного транспорту: навч. пос. Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України для студентів вищих навчальних закладів. Київська держ. академія водного тр-ту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. Київ: Вид-во ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. 326 с.
4. Бабина О.Є. Методолого-практичні основи формування та реалізації потенціалу транспортних підприємств : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; Нац. трансп. ун-т. Київ, 2017. 43 с.
5. Бакуліч О.О., Кіс І.Р., Занора В.О. Тенденції управління екологічними ризиками транспортних проектів. *Зб. наук. праць Черкаського держ. технолог. ун-ту*. Серія «Економічні науки», 2020, № 56. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.56.2020.201674>.
6. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. Москва: Финансы и статистика, 1996. 458 с.
7. Банько В.Г. Логістика: навч. посібник. Київ: Вид-во КНТ, 2007. 330 с.
8. Бартон Т.Л., Шенкир У.Г., Уокер П.Л. Риск-менеджмент: Практика ведущих компаній. Пер. с англ. Т. Клекота, В. Кравченко, М. Нежура, К. Сафонова. Москва: ИД «Вильямс», 2008. 208 с.
9. Безпека на транспорті: охорона праці. Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/ohorona.html>.

10. Белякова В.П. Інтеграція процесів ризик-менеджменту та внутрішнього контролю. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економіка, управління та адміністрування»*. Житомир, 2011. № 2 (56). С.6-12.

11. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками. Київ: Вид-во «Ніка-Центр», 2005. 600 с.

12. Богомолова Н.І., Кравченко О.О., Андрєєва О.В., Соколова Е.О., Талавіра Є.В., Пінчук С.С., Савіцька Г.П. Управління фінансовою безпекою підприємств транспортної сфери: монографія. За заг. ред. Н.І. Болломолової та О.О. Кравченко. Київ: Вид-во Державного економ.-технолог. ун-ту транспорту, 2017. 327 с.

13. Бойко М.О. Науково-методичні засади оцінки стану економічної безпеки стивідорної компанії : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса, 2018. 19 с.

14. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид., 2018. № 18. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf).

15. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент : навч. посібн., 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.

16. Боняр С.М., Карпенко О.О., Будник В.А., Лерніченко К.В. Механізм державно-приватного партнерства на транспорті: монографія; Київська держ. акад. водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. Київ: Вид-во ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 158 с.

17. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність поняття «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид., 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.

18. Будник Л., Саченко С. Внутрішній контроль як засіб підвищення економічної безпеки бізнесу. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2011. №4 (33). С.191-194.

19. Величко Я.І. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 119-137. DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.119.

20. Вишневська В.А., Ніколаєв І.В. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. *Наукові праці Кіровоградського нац. технічного ун-ту*. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 33. С. 211-218.

21. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: Вид-во Київського нац. економ. ун-ту імені Вадима Гетьмана, 2004. 480 с.

22. Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Нац. транспортний ун-т. Київ, 2017. 263 с.

23. Галабурда В.Г. Методы оценки качества транспортного обслуживания. *Бюллетень транспортной информации*. Мытищи: Изд. ООО «РА-принт», 2003. № 6 (96). С. 8-13.

24. Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. *European Journal of Economics and Management*. 2018. Vol. 4, Issue 4. P. 10-29.

25. Гнилянська Л.Й., Харчук В.Ю. Формування та реалізація інноваційних програм на засадах ризик-менеджменту : монографія; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: ЗУКЦ, 2013. 215 с.

26. Горго І.О. Управління ризиками сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Нац. ун-т. біоресурсів і природокористування України. Київ, 2019. 229 с.

27. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

28. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія; Вінницький нац. техн. ун-т. Вінниця, 2010. 171 с.

29. Гринюк О.І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». Хмельницький, 2016. № 1. С. 11-23.

30. Гринюк О.І. Формування системи ризик-контролінгу нафтогазовидобувних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2018. 21 с.

31. Гулієва К., Ріхтер Т. Настанови щодо управління ризиками під час післяврожайної обробки, зберігання та транспортування органічної продукції. FIBI, SECO, Швейцарія, Київ: ТОВ «КьюС», 2018. 52 с.

32. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.

33. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Дослідження природи підприємницьких ризиків в умовах нелінійної динаміки розвитку економіки. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ, 2011. № 24(1). С. 251-265.

34. Данчук М.В. Науково-методичні основи ризик-менеджменту підприємства в умовах нелінійної динаміки розвитку економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Нац. трансп. ун-т. Київ, 2014. 24 с.

35. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

36. Державна служба України з безпеки на транспорті : офіційний сайт. URL: <http://dsbt.gov.ua/storinka/pro-sluzhbu>.

37. Державне агентство автомобільних доріг України : офіційний сайт. URL:

[https://ukravtodor.gov.ua/press/news/eba\\_global\\_outlook\\_topovi\\_eksperty\\_pro\\_biznes-prohnozy\\_ta\\_nastroi\\_investoriv.html](https://ukravtodor.gov.ua/press/news/eba_global_outlook_topovi_eksperty_pro_biznes-prohnozy_ta_nastroi_investoriv.html).

38. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2014. № 1. С. 314-319.

39. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

40. Дуднєва Ю.Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». Харків, 2014. № 4. С. 67-74.

41. Дюгованець О.М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород, 2016. Вип. 6, ч. 1. С. 95-100.

42. Екологічний менеджмент на підприємстві. Екологія і здоров'я. URL: [http://childflora.org.ua/?page\\_id=66](http://childflora.org.ua/?page_id=66).

43. Економіка України за січень-жовтень 2019 року: у дзеркалі статистики. *Урядовий кур'єр*: газета Кабінету Міністрів України. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-sichen-2019-roku/>.

44. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / Т.А. Васильєва, С.В. Лєонов, Я.М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої, канд. екон. наук Я.М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

45. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Денисенко М.П. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник; за заг. ред. М.М. Єрмошенка. Київ: Вид-во Нац. акад. упр., 2011. 506 с.

46. Звіт Антимонопольного комітету України за 2018 рік. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/148142>.

47. Золотарьова О.В., Нікітіна Т.М., Марченко М.Ю. Особливості управління ризиками транспортного страхування. *Економіка та держава*. 2014. № 2. С. 61-64.

48. Зомбарт В. Буржуа: Этюды по истории развития современного экономического человека. Сборник сочинений; Пер. с нем. Санкт-Петербург: Владимир Даль, 2005.

49. Зоріна О.А. Аналіз ризиків підприємства: питання інформаційного забезпечення. *Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація*: збірник тез доп. учасників XVIII Всеукраїнської наукової конференції. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2020. С. 133-136.

50. Зюзюн В.І. Методи та моделі управління екологічними ризиками в проектах розвитку транспорту : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22; Нац. транспортний ун-т. Київ, 2017. 20 с.

51. Ініціатива із прозорості інфраструктури. Infrastructure Transparency Initiative (CoST). URL: <https://costukraine.org>.

52. Інформація про водний транспорт України: Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html>.

53. Калюжна Ю.В. Ризик в системі антикризового управління підприємствами машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2016. 23 с.

54. Каточков В.М., Левина А.Б. Оценка логистической интеграции предприятий розничной торговли г. Челябинска. *Вестник Южно-Уральского государственного университета*. Серия «Экономика и менеджмент». 2010. № 7. С. 102-112.

55. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег ; Пер. с англ. Серия: Классики экономической науки - XX век. Москва: Гелиос АРВ, 2002. 352 с.

56. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: теорія та практика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

57. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. Москва: Изд-во «Экономика», 1997. 226 с.

58. Коба В.Г., Аверічев І.М. Місце воднотранспортної безпеки в системі загальної транспортної безпеки України. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія «Економіка і управління». Київ: Вид-во Держ. екон.-технол. ун-ту трансп., 2013. Вип., 25. С. 158-161.

59. Коноваленко Ю. Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2013. № 2(41). С. 10-20.

60. Коронавірус і світова економіка: які наслідки матиме епідемія: Вікно в Америку. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/koronavirus-i-svitova-ekonomika/5276644.html>

61. Коротков Э.М., Жернакова М.Б., Кротенко Т.Ю. Управление изменениями : учебник и практикум; Государственный университет управления. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 278 с.

62. Коць О.О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2006. № 554. С. 96-103.

63. Краткий экономический словарь. Под ред. А.Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики, 2001. 1088 с.

64. Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Київ, 2013. № 10. С. 268-273. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_46).

65. Кривов'язюк І.В. Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Київ: Кондор, 2018. 200 с.

66. Крикавський Є.В. Логістика: для економістів : підруч. для студ. вищих навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво». Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 447 с.

67. Крихітіна Ю.О., Череватенко О.М. Застосування ризик-менеджменту у сфері державного управління залізничним транспортом. *Розвиток системи державного управління в Україні. Theory and Practice of Public Administration*. 2018. № 2 (61).

68. Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 80 с. URL: [http://megaworld.com/upload/iblock/7fc/pdf\\_bk\\_1942\\_nastolnaya\\_kniga\\_po\\_vnutrennemu\\_auditu\\_riski\\_i\\_biznes\\_processy\\_oleg\\_kryshkinbook.a4.pdf](http://megaworld.com/upload/iblock/7fc/pdf_bk_1942_nastolnaya_kniga_po_vnutrennemu_auditu_riski_i_biznes_processy_oleg_kryshkinbook.a4.pdf)

69. Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.04; Луцький нац. технічн. ун-т, Київський політехнічн. ун-т ім. І. Сікорського. Луцьк, 2017. 247 с.

70. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с франц. под общ. ред. Н.И. Хрустальной. Москва: Прогресс; Универс, 1993. 192 с.

71. Курак А.І. Облік та контроль забезпечень майбутніх витрат і платежів в управлінні ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09; Львівський торговельно-економічний ун-т. Львів, 2019. 20 с.

72. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харків: Регіон. ін-т держ. упр. Харків: Магістр, 2018. № 1. С. 44-51.

73. Лапін П.В. Забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту на основі управління пожежними ризиками : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Дніпров. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2019. 20 с.

74. Лебедко С.А. Структуризація загроз економічній безпеці транспортних підприємств. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн.; Причорномор. н.-д. ін-т екон. та інновацій. Одеса, 2016. № 12-1. С. 148-152.

75. Логистика и управление цепями поставок : учебник. Под. ред. В.В. Щербакова; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Москва: Изд-во Юрайт, 2015. 582 с.

76. Локтіонова Я.Ф. Інструментарій ризик-менеджменту в системі адміністрування підприємствами підрядного будівництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ, 2018. 240 с.

77. Лосєв М.Ю. Оцінка величини запобігання шкоди від забруднення водного середовища. *Системи обробки інформації*. Харків: Вид-во Харківського ун-ту Повітряних Сил ім. Івана Кожедуба, 2010. Вип. 7 (88). С. 35-38.

78. Лукинский В.С., Лукинский В.В., Плетнева Н.Г. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Москва: Издательство Юрайт, 2018. 359 с.

79. Любченко В.О. Економічні основи страхування ризиків у діяльності класифікаційного товариства (регістра суден) : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Інститут проблем ринку та економіко-еколог. досліджень. Одеса, 2016. 23 с.

80. Мартинова Л.В. Управління ризиками господарської діяльності на підприємствах зернопродуктового підкомплексу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Луганський нац. аграр. ун-т, Таврійський держ. агротехнологічн. ун-т. Мелітополь, 2018. 277 с.

81. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. Херсон: Гельветика, 2018. № 4(2). С. 814-818. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_4%282%29\\_\\_109](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%282%29__109).

82. Меленчук В.М. Моделі та методи управління ризиками проєктів матеріально-технічного забезпечення автотранспортних підрозділів збройних

сил України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 05.13.22; Львівський держ. ун-т безпеки життєдіяльності. Львів, 2019. 24 с.

83. Мельник М. Оцінка логістики експедиторського підприємства на основі використання нейронних мереж. *Науковий блог Національного університету «Острозька академія»*, квітень 2014. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2014/otsinka-lohistyky-ekspedytorsko-ho-pidpryjemstva-na-osnovi-vykorystannya-nejronnyh-merezh/>

84. Менеджмент організацій: підручник; за заг. ред. Л.І. Федулової. Київ: Вид-во «Либідь», 2004. 448 с. URL: [http://pidruchniki.com/15100111/menedzhment/sut\\_ekologichnogo\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/15100111/menedzhment/sut_ekologichnogo_menedzhmentu).

85. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Схвалено Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>.

86. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Затв. Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>.

87. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. Дніпро: Ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2018. № 2(49), С. 45-52. DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-4.

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

89. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016–2017 років. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements 2016–2107 Edition Volume I, 144 p. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1\\_укр.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_укр.pdf).

90. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року. Переклад: ВГО «Інститут внутрішніх аудиторів України», січень 2017 р. International Standards for the Professional Practice of

Internal Auditing (Standards). The Institute of Internal Auditors. URL: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>

91. Міністерство інфраструктури України: офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Analitika.html> <https://mtu.gov.ua/news/31983.html>.

92. Найбільші логістичні оператори станом на 19 квітня 2019 р. *Журнал «Бізнес»*. URL: <https://business.ua/business/4978-naibilshi-lohistychni-operatory>.

93. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. Москва: Дело, 2003. 352 с.

94. Ненно І.М. Формування державної морської політики України в розрізі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03; 08.00.04; Одеський нац. ун-т. ім. І.І. Мечникова, Донбаська держ. машинобудівна академія. Одеса, 2018. 558 с.

95. Нижник О.В. Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельницький нац. ун-т., Тернопільський нац. технічний ун-т. ім. І. Пулюя. Хмельницький, 2018. 274 с.

96. Олійник Т.І. Концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 5-9. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.5.

97. План розвитку газотранспортної системи Оператора газотранспортної системи України на 2020-2029 роки: Затв. Постановою НКРЕКП від 17.03.2020 р. № 619. URL: [https://tsoua.com/wp-content/uploads/gas-quality/files/TYNDP\\_2020-2029\\_18-03-2020.pdf](https://tsoua.com/wp-content/uploads/gas-quality/files/TYNDP_2020-2029_18-03-2020.pdf).

98. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

99. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник; під ред. С.Ф. Покропивного. Київ: Вид-во Київського нац. економ. ун-ту імені Вадима Гетьмана, 2000. 528 с.

100. Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами: Затв. Наказом Міністерства транспорту та

зв'язку України від 29.05.2006 р. № 516. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-06>.

101. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Затв. Постановою Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>.

102. Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів: Затв. Наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 07.06.2010 р. № 340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10#Text>.

103. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». Збірник наукових праць. 2017. Вип. 23. Частина 1. С. 126-131.

104. Попов О.І. Критерії оцінки ефективності ланцюгів поставок підприємств харчової промисловості. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид., 2010. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=226>.

105. Посохов І.М. Побудова системи та розробка механізму управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». Ужгород, 2015. Вип. 2 (46). С. 213-220.

106. Правила перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні: Затв. Наказом Міністерства транспорту України від 14.10.1997 р. № 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#n18>.

107. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.

108. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>.

109. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

110. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.

111. Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text>.

112. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text>.

113. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-XIX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.

114. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku>.

115. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 р. № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>

116. Про транзит вантажів: Закон України від 20.10.1999 р. № 1172-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-14>.

117. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр>.

118. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 р. № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15>.

119. Публічний звіт Голови Державної служби України з безпеки на транспорті Михайла Ноняка по основних показниках діяльності Державної служби України з безпеки на транспорті за 2016 рік. URL: <http://dsbt.gov.ua/storinka/publichnyy-zvit-golovy-derzhavnoyi-sluzhby-ukrayiny-z-bezpeky-na-transporti-myhayla-nonyaka>.

120. Пузиренко О.Г., Івко С.О., Лаврут О.О. Аналіз процесу управління ризиками інформаційної безпеки в забезпеченні живучості інформаційно-телекомунікаційних систем. *Системи обробки інформації*. 2014. Вип. 8. С. 128-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi\\_2014\\_8\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2014_8_29).

121. Рачинська А.В. Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування. *Економіка і суспільство*. Мукачєво: Мукачівський державний ун.-т, 2016, № 6. С. 81-87. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/14.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/14.pdf).

122. Ремига Ю.С. Управління ризиками в діяльності транспортно-експедиторських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Нац. транспортний ун.-т. Київ, 2014. 20 с.

123. Ризик-менеджмент в умовах високої невизначеності. ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». Deloitte, квітень 2020 р. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar\\_Risk\\_Management\\_14.04.2020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/Webinar_Risk_Management_14.04.2020.pdf).

124. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное; пер. с англ. П. Клюкина. Москва: Эскиммо, 2007. 960 с.

125. Робоча програма постійного удосконалення професійних знань аудиторів з теми: «Отримання незалежним аудитором розуміння системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання та використання роботи внутрішнього аудиту»: Затв. Рішенням Аудиторської палати України від 28.02.2013 р. № 265/9. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr\\_26230-13#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr_26230-13#Text).

126. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки: наукова доповідь; за ред. д-ра екон. наук О.І. Никифорук; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 200 с.

127. Сафонов Ю.М., Ленська Н.І. Класифікація ризиків у державному регулюванні пасажирського автомобільного транспортного комплексу. *Причорноморські економічні студії*. Серія «Економіка та управління національним господарством». 2017. Вип. 14. С. 47-52.

128. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання : монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.

129. Семенова С.М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 2. С. 42-51.

130. Семенова С.М. Ключові тенденції в управлінні ризиками провідних компаній ЄС за оцінками внутрішніх аудиторів. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.*, 2020. № 9. URL: doi: 10.32702/2307-2105-2020.9.68.

131. Семенова С.М., Шпирко О. М. Управління грошовими потоками на підприємствах водного транспорту: обліково-аналітичний аспект : монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 252 с.

132. Семенютіна Т.В. Організаційно-економічне забезпечення процесу управління ризиками газотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Івано-Франк. нац. технічн. ун-т. нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. 228 с. URL: [https://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya\\_semeniutina\\_t\\_v-watermark.pdf](https://nung.edu.ua/files/attachments/disertaciya_semeniutina_t_v-watermark.pdf).

133. Скакальський Ю.С. Контролінг фінансових ризиків підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 ; ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ, 2016. 231 с. URL: <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/Skakalsk-diss.pdf>.

134. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Эксмо, 2007. 879 с.

135. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. № 1 (3). С. 71-79.

136. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку : монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.

137. Стан справ аварійності на транспорті в Україні за 2019 рік. Міністерство інфраструктури України, Директорат з безпеки на транспорті. Київ, 2020. 134 с. URL:

<https://mtu.gov.ua/files/bezpeka/Стан%20аварійності%20на%20транспорті%20%20за%202019%20рік.pdf>.

138. Стан справ у сфері перевезення небезпечних вантажів за 2018 р. (у порівнянні з 2017 р.). Директорат з безпеки на транспорті. Підгот. О.В. Харченко. Київ: Міністерство інфраструктури України, 2019. 13 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/bezpeka/Перевезення%20небезпечних%20вантажів%202018.pdf>.

139. Стан справ у сфері перевезення небезпечних вантажів за 2019 р. (у порівнянні з 2018 р.). Директорат з безпеки на транспорті. Підгот. О.В. Харченко. Київ: Міністерство інфраструктури України, 2020. 14 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/bezpeka/Стан%20справ%20при%20перевезенні%20небезпечних%20вантажів%202019.pdf>.

140. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібн. Київ: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 200 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/311.pdf>.

141. Статистичний експрес-випуск «Підсумки роботи транспорту в січні-липні 2020 року»: Державна служба статистики України, 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/08/102.pdf>.

142. Статистичний збірник «Діяльність суб’єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2019». За ред. М. Кузнецової. Відпов. за випуск О. Колпакова. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2020. 373 с. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/12/Dsvsмм\\_19.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/12/Dsvsмм_19.pdf).

143. Статистичний збірник «Діяльність суб’єктів господарювання 2019». За ред. М. Кузнецової. Відпов. за випуск О. Вишневська. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2020. 151 с. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/DSG\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/DSG_2019.pdf).

144. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України 2017». Відпов. за випуск О.О. Кармазіна. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2018. 168 с. URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/08/zb\\_tr2017pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/08/zb_tr2017pdf.pdf).

145. Статистичний збірник «Транспорт і зв'язок України 2018». За ред. І. Петренко. Відпов. за випуск О. Мислінський. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2019. 154 с. URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/08/zb\\_tr2018pdf.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf).

146. Статистичний збірник «Транспорт України 2019». За ред. І. Петренко. Відпов. за випуск О. Вишневська. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2020. 113 с. URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/10/zb\\_trans\\_19.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/10/zb_trans_19.pdf).

147. Статистичний збірник «Україна у цифрах 2019». Відпов. за випуск О.А. Вишневська. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2020. 45 с. URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/07/zb\\_Ukraine%20in%20figures\\_u.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf).

148. Статистичний щорічник України за 2019. За ред. І.Є. Вернера. Відпов. за випуск О.А. Вишневська. Київ: Вид-во Державної служби статистики України, 2020. 363 с. URL:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/zb\\_yearbook\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf).

149. Стратегія національної безпеки України: Затв. Указом Президента України від 26.05.2015 р. № 287/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#n7>.

150. Тарануха О.М. Формування механізму управління ризиком на автотранспортному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 3. С. 31-35.

151. Тарасов А.О. Управління ризиками діяльності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Миколаївський нац. аграрний університет. Миколаїв, 2014. 22 с.

152. Тарасова К.І. Інтегральне оцінювання ризиків діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Одеський нац. екон. університет. Одеса, 2015. 19 с.

153. Тарашевський М.М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків організації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Наук. журн. Полтав. держ. аграр. акад. Харків, ПП «Технолог. Центр», 2018. № 3/4(41). С. 34-40. DOI: 10.15587/2312-8372.2018.135482.

154. Тарашевський М.М. Аналіз тенденцій і ризиків діяльності транспортних підприємств в Україні. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, (Toronto, Canada, August 21th, 2020). Toronto, Canada: European Scientific Platform, 2020, Vol. 1, P. 24-26. DOI: <https://doi.org/10.36074/21.08.2020.v1.09>.

155. Тарашевський М.М., Бабина О.Є. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. Київ, ТОВ «Редакція журналу «Економіка та держава», липень 2017. № 7. С. 14-17.

156. Тарашевський М.М., Боняр С.М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес-інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2019. № 9. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-185-192>.

157. Тарашевський М.М., Боняр С.М. Концепція трьох ліній захисту в системі внутрішнього контролю підприємства. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 02 серпня 2019 р.). Полтава, 2019. С. 28-31.

158. Тарашевський М.М. Ключові показники діяльності транспортних підприємств як складова ефективної системи внутрішнього контролю. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид., 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.177. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7464>.

159. Тарашевський М.М. Концептуальні засади управління безперервною діяльністю в системі запобігання ризикам транспортних підприємств. *Sciences of*

*Europe, Economic Sciences, Praha, Czech Republic, 2019, vol. 3, No. 40 (29.06.2019). P. 20-27.*

160. Тарашевський М.М. Концептуальні підходи до оцінки бізнес-партнерів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Економіка і управління». Випуск 41 (1). Київ: Держ. ун-т інфраструктури та технологій, 2018. С. 216-226.

161. Тарашевський М.М. Концепція безперервного бізнесу як новий етап в еволюції ризик-менеджменту. III International Scientific Conference Economy and Society: *The Modern Foundation for Human Development: Conference Proceedings* (Leipzig, Germany April 26th, 2019). Leipzig, Germany: Baltija Publishing, 2019. P. 80-82. ISBN 978-9934-571-90-9.

162. Тарашевський М.М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2020. № 2 (224). С. 124-140.

163. Тарашевський М.М. Оцінка потенційних бізнес-партнерів як складова системи внутрішнього контролю. *Перспективи створення сильної економіки для сучасної України: Зб. тез міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (Тернопіль, 01 грудня 2015 р.). м. Тернопіль, 2015. С. 72-77.

164. Тарашевський М.М. Система внутрішнього контролю: сутність, складові, еволюція. *Водний транспорт: зб. наук. пр. Київської держ. акад. водн. трансп. імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*. Київ: Видавн. центр Київської держ. акад. водн. трансп. імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2016. № 2 (25). С. 181-187.

165. Тарашевський М.М. Стан управління ризиками на транспортних підприємства України. *Бізнес-інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2020. № 8. С. 125-133.

166. Технічний стан автомобільних доріг загального використання: інформація Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/tehnichniy-stand-avtomobilnih-dorig-avtomobilnih-dorig-zagalnogo-vikoristannya.html>.

167. Тимошик М.М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Терноп. нац. технiчн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2019. 23 с.

168. Ткаченко І.О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібн.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2017. 114 с.

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

170. Тюленєва Ю.В. Механізм управління ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Київський політехнічний інститут. Київ, 2010. 19 с.

171. Українська залізниця: офіційний сайт. Загальна інформація. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information](https://www.uz.gov.ua/about/general_information).

172. Українська радянська енциклопедія (УРЕ) : в 12 томах 1974-1985. URL: <http://leksika.com.ua/ure/>.

173. Федулова І.В., П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26-34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.8.26.

174. Филина Ф. Н. Риск-менеджмент. Москва: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 232 с.

175. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе; пер. с англ. Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2005. 118 с.

176. Цвігун Т.В. Поняття «ризик»: сучасний погляд. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.І. Даля*. 2011. № 3 (157). С. 246-250.

177. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

178. Черепня Г.М. Управління ризиками машинобудівних підприємств на аналітико-інструментальних засадах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Укр. інж.-пед. акад. Харків, 2015. 21 с.

179. Чуєв О. Логістика: термінологія нормативно-правового поля. Бізнес-академія логістики 5PL. 20.03.2018 р. URL: <https://logist.academy/bal/2018/03/20/logistika-terminologiya-normativno-pravovogo-polya/>.

180. Шалений В.А. Управління ризиками операційної діяльності хлібопекарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Одеська нац. академія харчових технологій. Одеса, 2018. 25 с.

181. Шелухін М.Л. Загрози економічної безпеки в транспортній сфері: визначення та класифікація. *Часопис Академії адвокатури України*. Київ: Видавничий центр «Академії адвокатури України», Видавничий центр «APress», 2011. № 3 (14). Том 4. С. 1-6. URL: <http://e-pub.aau.edu.ua/index.php/chasopys/article/view/452/473>.

182. Шибасєва Н.В. Організаційно-економічний механізм регуляторної політики в аграрній сфері : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.03; Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава, 2019. 42 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6958/1/aref.pdf>.

183. Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Проектування логістичних систем : навч. посібн. Харків: Вид-во Харківського нац. автомобільно-дорожнього університету, 2015. 286 с.

184. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ: Книжкове вид-во Національного авіаційного ун-ту, 2007. 436 с.

185. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм и демократія. Москва: Ексмо, 2007. 864 с.

186. Щодо суттєвості у бухгалтерському обліку і звітності: Лист Міністерства фінансів України від 29.07.2003 р. № 04230-04108. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4108201-03#Text>

187. Яресько Р.С. Ризик-менеджмент інвестиційних проєктів енергетичних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.04; Київський політехнічний інститут. Київ, 2016. 25 с.

188. About FERMA (2019). Federation of European Risk Management Associations. URL: <https://www.ferma.eu/about/about-ferma>.

189. Anderson R. Risk Appetite & Tolerance. Guidance Paper. Institute of Risk Management. Crowe Horwath. September, 2011. URL: [https://www.theirm.org/media/7239/64355\\_riskapp\\_a4\\_web.pdf](https://www.theirm.org/media/7239/64355_riskapp_a4_web.pdf).

190. Andriushchenko K., Kondarevych V. Modern fundamentals of the conceptual model of business processes of enterprises. Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2020. 296 p. (118-130).

191. Andriushchenko K., Lavruk V., Uliganets S., Kovtun V., Matviienko H. Reputation Risk Management Companies Based on Competence Approach. *TEM Journal*. 2019. Vol. 8 (2). URL: <https://doi.org/10.18421/TEM82-27> Pp.516-524.

192. Andriushchenko K., Liezina A., Rozhko O., Datsii O., Mishchenko L., Cherniaieva O. Resource planning for risk diversification in the formation of a digital twin enterprise. *Accounting*. 2020. Vol. 6. P.1337-1344. URL: <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.8.016>.

193. Britchenko I., Bohomolova N., Kravchenko O., Pinchuk S. Assessment of the determinants of financial security of railways in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2018, Vol. 4(27), P. 270-281. URL: [https://www.researchgate.net/publication/331906979\\_Assessment\\_of\\_the\\_determinants\\_of\\_the\\_financial\\_security\\_of\\_railways\\_in\\_UkraineBritchenko\\_I\\_Bohomolova\\_NI\\_Kravchenko\\_OO\\_Pinchuk\\_SSFinancial\\_and\\_credit\\_activity\\_problems\\_of\\_theory\\_and\\_practice\\_Volume\\_4](https://www.researchgate.net/publication/331906979_Assessment_of_the_determinants_of_the_financial_security_of_railways_in_UkraineBritchenko_I_Bohomolova_NI_Kravchenko_OO_Pinchuk_SSFinancial_and_credit_activity_problems_of_theory_and_practice_Volume_4).

194. Broilo E.V., Nazarova I.G. Methodological Approach to Assessing Performance of the Organization Projects. *Indian Journal of Science and Technology*, July 2016, Vol. 9(27), P. 1-12. DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i27/97684.

195. Corelli A. Enterprise Risk, Understanding Financial Risk Management, Second Edition, Emerald Publishing Limited, 2019, P. 369-386. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-791-220192018>

196. COSO (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. June 2017, 16 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.

197. COSO ERM (2018). Enterprise Risk Management. Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). WBCSD. October 2018, 120 p. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>.

198. Ennouri W. Risks management: new literature review. *Polish Journal of Management Studies*, 2013, Vol. 8, P. 288-297. URL: <http://oaji.net/articles/2014/1384-1416476647.pdf>.

199. FERMA. A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). 2002, translation copyright FERMA: 2003. URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> ; <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.

200. Gibbs M.T., Browman H.I. Risk assessment and risk management: a primer for marine scientists, *ICES Journal of Marine Science*, March 2015, Vol. 72, Issue 3, P. 992–996. URL: <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsu232>.

201. Global Cyber Security Industry 2020-2024. URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/Cybersecurity/517851/CyberSecurity>.

202. Goodman P.S. SARS Stung the Global Economy. The Coronavirus is a Greater Menace, *The New York Times*, 2020. URL: <https://www.nytimes.com/2020/02/03/business/economy/SARS-coronavirus-economic-impact-china.html>.

203. Guidance on the 8th EU Company Law Directive. Monitoring the effectiveness of internal control, internal audit and risk management systems: Guidance for boards and audit committees, article 41, 21 September 2010, 18 p. URL: <https://www.iaa.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf>.

204. Hacker J.S. The Great Risk Shift: The New Economic Insecurity and the Decline of the American Dream Revised. *Oxford University press*, 2006, 244 p.

205. Harland C., Brenchley R., Walker H. Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 2003, Vol. 9, P. 51-62. DOI: 10.1016/S1478-4092(03)00004-9.

206. Incoterms 2020. International Chamber of Commerce (ICC). URL: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>.

207. Internal Audit. Taxmann, November 13, 2018. URL: <https://www.taxmann.com/blogpost/2000001692/internal-audit.aspx>.

208. International LPI. Global Rankings 2018. The World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018?sort=asc&order=Infrastructure>.

209. ISO 22301 Business Continuity Management (BCM) (Управління безперервністю бізнесу). URL: [https://www.dqs-holding.com/site/assets/files/1441/white\\_paper\\_iso\\_22301\\_bcm.pdf](https://www.dqs-holding.com/site/assets/files/1441/white_paper_iso_22301_bcm.pdf).

210. ISO 26500:2012 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами). URL: <https://www.iso.org/standard/50003.html>. весь текст [http://www.isopm.ru/download/iso\\_21500.pdf](http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf).

211. ISO (ДСТУ) Guide 73:2009 (2013). Risk management. Vocabulary (Керування ризиком. Словник термінів). URL: <https://www.iso.org/standard/44651.html>.

212. ISO (ДСТУ) 31000:2018 Risk management – Guidelines (Менеджмент ризиків. Принципи та настанови). URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>.

213. ISO (ДСТУ) 9000:2015 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. (Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>.

214. Kaplan R.S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. Harvard Business School, June 2012. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42549>.

215. Karpenko O., Palyvoda O. Mechanism of providing economic development of transport and logistics enterprises on the basis of clustering. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2017, Vol. 4, P. 33-39.

216. Kovbatyuk M.V., Shklyar V.V. Classification improvement of impact factors on enterprises' activity. *Actual problems of economics*, 2013, Vol. 12(150), P. 78-85.

217. Lamm G.A., Haimes Y.Y. Assessing and managing risks to information assurance: A methodological approach, Wiley Periodicals, Inc. Syst Eng, 2002, Vol. 5, P. 286-314. URL: <https://doi.org/10.1002/sys.10030>.

218. Legislative and Regulatory Guidelines. Global Recommendations. The Institute of Internal Auditors, Global, 2018. URL: <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/Internal-Audit-Legislative-and-Regulatory-Guidelines.pdf>.

219. Logistics key performance indicators and metrics. KPI Examples for the logistics industry. Datapine, 2018. URL: <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/logistics>.

220. Pearce B. Economic briefing, Avian Flu, IATA Economics, May 2006. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-of-avian-flu/>.

221. Prochazka J., Melichar J. Methodological Framework for Operational Risk Assessment. *Vojenské rozhledy*. 2017, 26 (4), 19-34. DOI: 10.3849/2336-2995.26.2017.04.019-034.

222. Risk appetite and tolerance. Developing Risk Professionals. Consultation Paper – Institute of Risk Management (IRM), May 2011, 45 p. URL: <https://www.apm.org.uk/media/1257/risk-appetite-and-risk-tolerance.pdf>.

223. Risk Appetite – Critical to Success, COSO. May 20, 2020. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-Guidance-Risk-Appetite-Critical-to-Success.pdf>.

224. Risk in Focus 2020: Hot topics for internal auditors. Institute of Internal Auditors of Spain. Madrid. September 2019, 69 p. URL: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/risk-in-focus-2020.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-2020.original.pdf).

225. Risk in Focus 2021: Hot topics for internal auditors. Institute of Internal Auditors of Spain. Madrid. September 2020, 59 p. URL: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/risk-in-focus-2021-full-report.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/risk-in-focus-2021-full-report.original.pdf).

226. Risk management guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004. Standards Australia and HB 436:2004 Standards New Zealand, Sydney, NSW. URL: <https://www.preventionweb.net/publications/view/41430>.

227. Rob O`Byrne. KPI Key Performance Indicators in Supply Chain & Logistics. Benchmarking, Performance Measurement KPIs, Jun 3, 2020. URL: <https://www.logisticsbureau.com/kpi-key-performance-indicator/>.

228. Rodriks J.V. Risk assessment, the environment, and public health., Environ Health Perspect. 1994 Mar; 102(3), P. 258-264. doi: 10.1289/ehp.94102258.

229. Scarlat E., Chirita N., Bradea I.A. Indicators and metrics used in the enterprise risk management (ERM). Economic Computation and Economic, 2012. URL: [http://www.ecocyb.ase.ro/20124pdf/Emil%20Scarlat%20\(T\).pdf](http://www.ecocyb.ase.ro/20124pdf/Emil%20Scarlat%20(T).pdf).

230. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum. Insight Report, Geneva, 2018, 393 p. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.

231. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. Insight Report, Geneva, 2019, 666 p. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).

232. Semenova S., Kovova I., Shuliarenko S., Shpyrko O., Bukoros T. Estimation of transport industry's economic sustainability as an element of strategic management: case of Poland and Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2020, Vol. 18(2), P. 501-514. doi:10.21511/ppm.18(2).2020.41.

233. Smith K. Risk Clockspeed: An introduction to risk clockspeed. Institute of Risk Management Professional Development Forum, April 2010. URL: <https://irmforum.files.wordpress.com/2010/12/d1-riskclockspeed-aneawlensforriskmanagement-deliveredbykeithsmithmirm.pdf>.

234. Sun J., Matsui M., Yin Y. Supplier risk management: An economic model of P-chart considered due-date and quality risks, *International Journal of Production Economics*, 2012, Vol. 139, P. 58-64. DOI: 10.1016/j.ijpe.2012.03.004.

235. The Global Risks Report 2019, 14th Edition. In partnership with Marsh & McLennan Companies and Zurich Insurance Group, published by the World Economic Forum. Geneva, Switzerland, 2019, 144 p. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf).

236. The Main Market. An Issuer's Guide to Listing on the Warsaw Stock Exchange, GPW, 2017, 77 p. URL: [https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/WSE\\_Main\\_Market\\_IPO\\_Guide.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/WSE_Main_Market_IPO_Guide.pdf).

237. The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. IIA Position Paper. The Institute of Internal Auditors, January 2013. Global Headquarters 247 Maitland Avenue Altamonte Springs, Florida 32701, USA. URL: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>.

238. Ushvitskii L.I., Kulagovskaya T.A., Ter-Grigor'yants A.A., Solovyova I.V., Mezentseva E.S. Methodological Tools for Risk Assessment in Industrial Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015,

5(4), P. 1011-1016. URL: <https://1library.net/document/qm0mg9wy-methodological-tools-for-risk-assessment-in-industrial-enterprises.html>.

239. Webster's Dictionary of English Usage. By Merriam-Webster Inc, US, 1994, 978 p.

240. Wu D., Olson D.L., Dolgui A. Decision making in enterprise risk management: A review and introduction to special issue, *Omega*, 2015, Vol. 57, Part A, P. 1-4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.04.011>.

241. Yanovska V., Pylypenko O., Tvoronovych V., Bozhok A. Marketing Research as a Way to Increase Competitiveness of Railway Company and Forecasting of Demand for Transport. *International Journal of Engineering & Technology*, 2018, Vol. 7(4.3), P. 583-587.

242. Zernova L., Ilyna S. Organizational-economic mechanism of creditworthiness management of the enterprise. *Economic Development, Research journal*, 2018. URL: <http://edrvj.ru/article/11-08-2018>.

## **ДОДАТКИ**

Визначення сутності понять «ризик», «управління ризиками», «внутрішній контроль» та «механізм управління ризиками»

Таблиця А.1

Трактування поняття «ризик» у нормативних джерелах та науковій літературі

№ з.п.	Автор, джерело, рік публікації	Визначення поняття
1	2	3
1	Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III [111]	Ризик – ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами.
2	Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 р. № 877-V [112]	Ризик – ймовірність виникнення негативних наслідків від провадження господарської діяльності та можливий розмір втрат від них, що вимірюється у кількісних та якісних показниках. Кількісна міра небезпеки, що враховує ймовірність виникнення негативних наслідків від здійснення господарської діяльності та можливий розмір втрат від них.
3	Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 р. № 124-VIII [115]	Ризик – можливість виникнення та вірогідні масштаби наслідків негативного впливу протягом певного періоду часу.
4	Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX [108]	Ризики – небезпека (загроза, уразливі місця).
5	Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Схвалено Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361 [85]	Ризик (з точки зору банку) – це потенційна можливість недоотримання доходів або зменшення ринкової вартості капіталу банку внаслідок несприятливого впливу зовнішніх або внутрішніх факторів. Такі збитки можуть бути прямими (втрата доходів, капіталу) чи непрямыми (накладення обмежень на здатність організації досягати своїх бізнес-цілей). Зазначені обмеження стримують здатність банку здійснювати свою поточну діяльність або використовувати можливості для розширення бізнесу.
6	COSO ERM (2018). Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Wbcsd. October 2018, 120 p. [197, с. 94]	Ризик – це можливість виникнення подій і впливу на досягнення стратегії та бізнес-цілей.

## Продовження таблиці А.1

1	2	3
7	ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (Risk management – Guidelines) [212]	Ризиком є вплив невизначеності на цілі. Ризик, як правило, виражається як джерела ризику, потенційні події, їх наслідки та їх вірогідність.
8	Risk management guidelines – Companion to AS/NZS 4360:2004. Standards Australia and HB 436:2004 Standards New Zealand, Sydney, NSW [226]	Ризик – це ймовірність виникнення того, що буде мати вплив на цілі. Акцент на управління потенційними прибутками і потенційними збитками.
9	ISO (ДСТУ) Guide 73:2009 (2013) Керування ризиком. Словник термінів (Risk management – Vocabulary) [211]	Ризик – це невизначеність щодо досягнення цілей, де ефектом або результатом може бути негативне та/або позитивне відхилення від очікуваного, цілі можуть мати різні аспекти (фінанси, праця, екологія) та різні рівні (стратегічний, загальногосподарський, рівень проекту, продукту та процесу), у відношенні до потенційних подій, наслідків та їх поєднання, з урахуванням ймовірності настання в умовах невизначеності.
10	FERMA. A Risk Management Standard. AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, translation copyright FERMA:2003 [199]	Ризик – це комбінація ймовірності події та її наслідків.
11	ISO 26500:2012 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами) [210]	Ризики з потенційним негативним впливом іменуються «загрозами», ризики з потенційним позитивним впливом називаються «можливостями», при цьому метою виявлення ризиків є визначення потенційних ризикових подій та їхніх характеристик, які у разі виникнення можуть мати позитивні або негативні наслідки.
12	ISO (ДСТУ) 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (Quality management systems – Fundamentals and vocabulary) [213]	Ризик – це вплив невизначеності, при цьому впливом є позитивне або негативне відхилення від очікуваного, а невизначеність – стан нестачі навіть часткової інформації стосовно розуміння чи знання події, її наслідку або ймовірності.
13	Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) [90, с. 40]	Ризик – можливість настання події, що матиме вплив на досягнення поставлених цілей. Ризик оцінюється виходячи з його впливу та ймовірності. Ризик-апетит – рівень ризику, який організація готова прийняти.
14	Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016–2017 рр. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements 2016–2107 Edition Volume I, 144 p. [89, с. 305]	Бізнес-ризик (business risk) – ризик, що є наслідком значущих умов, подій, обставин, діяльності або бездіяльності, які можуть негативно впливати на здатність суб'єкта господарювання досягти своїх цілей та реалізувати стратегії, або від встановлення невідповідних цілей і стратегій.

## Продовження таблиці А.1

1	2	3
15	Горго І.О. Управління ризиками сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Нац. ун-т. біоресурсів і природокористування України. Київ, 2019. 229 с. [26]	Ризик – це невід’ємний атрибут конкурентного середовища, який проявляється через призму прибутковості функціонування підприємства і розвивається під впливом суперечностей внутрішніх і зовнішніх чинників.
16	Гринюк О.І. Формування системи ризик-контролінгу нафтогазовидобувних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ, 2018. 21 с. [30, с. 6]	Ризик – об’єктивно-суб’єктивна категорія, яка пов’язана з подоланням невизначеності економічного середовища та відображає ступінь загрози виникнення негативних відхилень очікуваного результату діяльності суб’єкта господарювання внаслідок впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища
17	Калюжна Ю.В. Ризик в системі антикризового управління підприємствами машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2016. 23 с. [53, с. 6]	Ризик – суб’єктивно-об’єктивна економічна категорія, яка носить ймовірний необов’язковий характер, що виражається у потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів ресурсів, а також нематеріальних активів і може мати наслідком втрати або вигоди.
18	Мартинова Л.В. Управління ризиками господарської діяльності на підприємствах зернопродуктового підкомплексу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Луганський нац. аграр. ун-т, Таврійський держ. агротехнологічн. ун-т. Мелітополь, 2018. 277 с. [80, с. 40]	Ризик господарської діяльності підприємства – це складна об’єктивно-суб’єктивна категорія, що характеризується ситуацією ймовірності втрати різного роду ресурсів та/або відхиленням фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства від запланованих в умовах прийняття управлінського рішення з наявних альтернатив.
19	Меленчук В.М. Моделі та методи управління ризиками проєктів матеріально-технічного забезпечення автотранспортних підрозділів збройних сил України : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 05.13.22. Л.: 2019. 24 с. [82]	Під ризиком слід розуміти подію, у результаті настання якої існує реальна можливість отримання результатів різного характеру, таких, що можуть позитивно і негативно впливати на діяльність організації.
20	Ненно І.М. Формування державної морської політики України в розрізі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.03; 08.00.04. Одеса, 2018. 558 с. [94, с. 109]	Ризик – це не тільки потенційний збиток, але і шанс, який виникає за умови дотримання оптимального ризикового навантаження.
21	Нижник О.В. Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельн. нац. ун-т., Терноп. нац. технічн. ун-т. ім. І.Пулюя. Хмельницький, 2018. 274 с. [95, с. 39]	Економічний ризик – це ймовірні втрати, які можуть бути оцінені в грошовій формі і виникли внаслідок непередбачуваних помилок чи існуючих напрямів і функцій у діяльності підприємства, або ж невикористані потенційні можливості із існуючих для забезпечення його економічної безпеки.

## Продовження таблиці А.1

1	2	3
22	Семенюгіна Т.В. Організаційно-економічне забезпечення процесу управління ризиками газотранспортних підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Івано-Франк. нац. технічн. ун-т. нафти і газу. Івано-Франківськ, 2016. 228 с. [132, с. 18]	Ризик як економічна категорія – це прогнозна характеристика будь-якої цілеспрямованої діяльності (бездіяльності) суб'єкта господарювання, зумовлена необхідністю прийняття управлінських рішень на користь обрання альтернатив ймовірного характеру, здатних генерувати шанси попри наявність небезпек та загроз, та яка відображає можливість негативного відхилення від встановлених цілей.
23	Тарасов А.О. Управління ризиками діяльності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Миколаївський нац. аграрний університет. Миколаїв, 2014. 22 с. [151, с. 6]	Ризиком є кількісне вираження невизначеності. Невизначеність виникає у разі невпевненості в отриманні запланованих або очікуваних результатів у процесі підприємницької діяльності. Оцінюючи ймовірність подій або результатів діяльності, які відрізняються від очікуваних результатів, ми отримуємо показник ризику. Показник ризику може бути кількісним (мати числову форму з чітко визначеним методом отримання цього числа) або якісним (мати форму думки експерта або певної вибірки експертів).
24	Тюленева Ю.В. Механізм управління ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Київський політехнічний інститут. Київ, 2010. 19 с. [170, с. 5]	Ризик підприємства є економічною категорією, яка відображає результат реалізації обраного рішення у вигляді успіху, невдачі або відхилення від поставленої мети під час виробничо-господарської діяльності підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ.
25	Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Дослідження природи підприємницьких ризиків в умовах нелінійної динаміки розвитку економіки. Вісник Національного транспортного університету. Київ, 2011. № 24(1). С. 251-265. [33, с. 252]	Підприємницький ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка пов'язана з діяльністю на подолання або використання невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв'язків.
26	Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с. [15, с. 154]	В ситуаційному менеджменті ризик (від іспанської – Risiko, прямовисна скеля) – це погроза, небезпека виникнення збитку при реалізації управлінських рішень відповідно до ситуації; можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких приймається рішення.

## Продовження таблиці А.1

1	2	3
27	Вишнеvsька В.А., Ніколаєв І.В. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2018. Вип. 33. С. 211-218. [20, с. 215]	Промисловий ризик – це ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, її реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, маркетингом, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.
28	Гулієва К., Ріхтер Т. Настанови щодо управління ризиками під час післяврожайної обробки, зберігання та транспортування органічної продукції. Fibi, SECO, Швейцарія, Київ: ТОВ «КьюС», 2018. 52 с. [31]	Ризик – це загроза того, що партія органічної продукції може бути пошкоджена чи забруднена на будь-якому етапі ланцюга постачання, наприклад, під час зберігання, транспортування чи обробки органічної продукції.
29	Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібн. Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич та ін.; під заг. ред. Т.А. Васильєвої, канд. екон. наук Я.М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с. [44, с. 11]	Ризик – це не лише результат певних дій чи ймовірність настання певної події, сутність ризику розкривається також і через причини його виникнення (джерело ризику).
30	Золотарьова О.В., Нікітіна Т.М., Марченко М.Ю. Особливості управління ризиками транспортного страхування. Економіка та держава, 2014. № 2. С. 61-64. [47, с. 62]	Ризик породжує потребу як об'єктивно необхідну й обумовлену матеріальним життям суспільства категорію, яка відображається в соціальному інтересі, здійснюється в об'єктивному праві та виступає об'єктивною основою виникнення суб'єктивного права.
31	Кривда О.В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах та чинники, що його формують. Економічний вісник Нац. технічного ун-ту України «Київський політехн. Інститут». 2013. № 10. С. 268-273. [64, с. 270]	Ризик оточує нас в часі і просторі, є складною й неминучою частиною нашого життя.
32	Крихтіна Ю.О., Череватенко О.М. Застосування ризик-менеджменту у сфері державного управління залізничним транспортом. Розвиток системи державного управління в Україні. Theory and Practice of Public Administration, 2018. № 2(61). [67, с. 3]	Політичний ризик – це непереборний елемент будь-якого політичного процесу, що породжується невизначеністю політичного середовища й характеризується особливим типом взаємозв'язку об'єктивної політичної ситуації й діяльності суб'єкта в ній.
33	Крышкин О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. Москва: Альпина Паблшер, 2013. 80 с. [68]	Ризик – це подія, яка може виникнути в майбутньому з певною ймовірністю та завдати певної шкоди. Ризик може бути результатом як дій, так і бездіяльності. З цього випливає, що навіть якщо ми не вживаємо жодних дій, все одно ризикуємо.

## Продовження таблиці А.1

1	2	3
34	Пузиренко О.Г., Івко С.О., Лаврут О.О. Аналіз процесу управління ризиками інформаційної безпеки в забезпеченні живучості інформаційно-телекомунікаційних систем. Системи обробки інформації. 2014. Вип. 8. С. 128-134. [120, с. 129]	Ризик традиційно обчислюється як функція важливості активів, ймовірності виникнення загрози і наявності вразливості, величини завданого збитку.
35	Рачинська А.В. Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування. Економіка і суспільство. Мукачево: Мукачівський державний ун.-т, 2016, № 6. С. 81-87. [121, с. 82]	1. У загальному розумінні ризик – це ймовірна небезпека, невизначеність або загроза втрат у наслідок дії природно-кліматичних, економічних та соціальних явищ. 2. За своєю сутністю ризик – це подія, яка призводить до негативних наслідків у майбутньому, і наслідком реалізації ризику є збиток. 3. З економічної точки зору ризик – це ймовірність втрат і збитків у результаті появи випадкової події відносно окремого об'єкту.
36	Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку : монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2019. 440 с. [136, с. 51-52]	Ризик – економічна категорія, що характеризується ймовірністю виникнення непередбачуваних ситуацій під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів та передбачає необхідність вибору існуючих альтернативних варіантів рішень економічними суб'єктами для отримання позитивних або негативних результатів діяльності.
37	Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. Київ: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 200 с. [140, с. 6]	Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Ризик наявний практично в усіх діях людини. Якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності.
38	Тарануха О.М. Формування механізму управління ризиком на автотранспортному підприємстві. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2010. № 2. Т. 3. С. 31-35. [150, с. 34]	Часто ризик прийнятого рішення описується як значення ймовірності, помножену на можливий несприятливий ефект, тобто як функція крапки, розташованої на перетинанні вертикальної і горизонтальної осей.
39	Цвігун Т.В. Поняття «ризик»: сучасний погляд. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.І. Даля. 2011. № 3 (157). С. 246-250. [176]	Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, яка відображає особливості сприйняття суб'єктами економічних відносин ймовірності настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-який час і в будь-якій діяльності в процесі здійснення дій або прийняття рішень та яка може призвести до непередбачених негативних наслідків (втрат прибутку, недоотримання доходів), позитивних наслідків (вигод) або ж до нульового результату.

## Закінчення таблиці А.1

1	2	3
40	Кривов'язюк І.В. Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Київ: Кондор, 2018. 200 с. [65, с. 33]	Ризик – економічна категорія, що пов'язана з можливістю настання втрат, яка характеризується вимірністю, можливістю оцінки та передбаченням можливих збитків.
41	Schwab Klaus. The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum. Insight Report, Geneva, 2018, 393 p. [230]	Ризик – можливий інцидент у майбутньому з вірогідністю у відсотках та впливом на фінансову репутацію на різному рівні (міжнародному, рівні країни, сектору економіки).
42	Webster's Dictionary of English Usage. By Merriam-Webster Inc, US. 1994, 978 p. [239]	Ризик – небезпека, можливість зазнати збитків або шкоди; вартісне вираження наслідків несприятливих подій, які мають імовірнісний характер.

*Джерело: складено автором на основі опрацювання зазначених в таблиці джерел*

## Таблиця А.2

Підходи до визначення понять «управління ризиками» та «ризик-менеджмент» в літературних джерелах і нормативних актах

№ з.п.	Автор, джерело, рік публікації	Визначення поняття
1	2	3
<b>I</b>	<b>Процес</b>	
1	Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: Схвалено Постановою Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361. [85]	Управління ризиками – це процес, за допомогою якого банк виявляє (ідентифікує) ризики, проводить оцінку їх величини, здійснює їхній моніторинг і контролює свої ризикові позиції, а також враховує взаємозв'язки між різними категоріями (видами) ризиків. Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей.
2	Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III. [111]	Управління ризиком – процес прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого ризику.
3	Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року [90, с. 40]	Управління ризиками – процес ідентифікації, оцінки, управління та контролю потенційних подій або ситуацій з метою забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей організації.

## Продовження таблиці А.2

1	2	3
4	Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.04. Луцьк, 2017. 247 с. [69, с. 35-36]	Ризик-менеджмент – це складний, багатоаспектний процес, націлений на забезпечення ефективної та стабільної роботи об'єкта шляхом ідентифікації, оцінки, аналізу та управління ризиками, що чинять вплив на його діяльність.
5	Курак А.І. Облік та контроль забезпечень майбутніх витрат і платежів в управлінні ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09; Львівський торговельно-економічний ун-т. Львів, 2019. 20 с. [71, с. 6]	Управління ризиком – процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів реагування на них у процесі прийняття управлінських рішень та зведення ступеня впливу виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж.
6	Ремига Ю.С. Управління ризиками в діяльності транспортно-експедиторських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Нац. транспортний ун-т. Київ, 2014. 20 с. [122]	Адаптивне управління ризиками – сукупність взаємоузгоджених процесів та інструментів оперативного відстеження появи ризиків та відповідної адаптації, коригування антикризової стратегії з метою мінімізації негативних наслідків ризикових подій як умови отримання позитивного кінцевого результату.
7	Тимошик М.М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Терноп. нац. технічн. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль, 2019. 23 с. [167, с. 6]	Управління ризиками – процес виявлення, ідентифікації, оцінки та на цій основі оптимізації ризиків діяльності підприємства в залежності від цілей діяльності: підтримка поточного рівня функціонування, впровадження заходів з нівелювання впливу та наслідків кризи або в умовах використання сприятливих можливостей для розвитку.
8	Черепня Г.М. Управління ризиками машинобудівних підприємств на аналітико-інструментальних засадах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Укр. інж.-пед. акад. Харків, 2015. 21 с. [178]	Управління ризиками підприємства представляє собою процес передбачення і нейтралізації негативних наслідків, пов'язаних з їх ідентифікацією, оцінкою, профілактикою, страхуванням та іншим. Головна мета при цьому – досягти максимального ступеня керованості ризиком.
9	Вишневська В.А., Ніколаєв І.В. Вплив ризиків на показники ефективності діяльності промислових підприємств. Наукові праці Кіровогр. нац. технічного університету. 2018. Вип. 33. С. 211-218. [20, с. 215]	Під управлінням ризиком як доктринальною категорією необхідно розуміти процес, спрямований на виявлення, ідентифікацію, оцінку та вплив на ризик з метою уникнення, контролю або мінімізації його наслідків.
10	Тарануха О.М. Формування механізму управління ризиком на автотранспортному підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. Т. 3. С. 31-35. [150, с. 32]	Управління ризиками – процес своєчасного передбачення, завчасного виявлення невизначеностей і їхніх наслідків на діяльність організації для розробки й реалізації управлінського рішення по їхньому зменшенню.

## Продовження таблиці А.2

1	2	3
11	Кривов'язюк І.В. Смерічевський С.Ф., Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Київ: Кондор, 2018. 200 с. [65, с.14]	Ризик-менеджмент – це цілеспрямований процес впливу суб'єкта логістичної системи підприємства на можливість виникнення небезпеки в роботі ланок логістичного ланцюга за допомогою спеціальних методів і засобів з метою недопущення зміни параметрів потоків від заданих.
<b>II</b>	<b>Система</b>	
12	COSO (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. June 2017. 16 p. [196, с. 3]	Управління ризиками підприємства не є функцією чи відділом, це культура, можливості та практики, які інтегруються зі стратегією та використовуються при створенні, збереженні й усвідомленні цінності.
13	Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність поняття «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». Ефективна економіка. 2012. № 8. [17]	Ризик-менеджмент – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів, які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії.
14	Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку : монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2019. 440 с. [136, с. 233]	Процес управління ризиками має безперервну циклічну структуру, формуючи комплексну систему прийняття управлінських рішень із зворотнім зв'язком, реалізація якої має забезпечувати належний рівень економічної безпеки підприємств в умовах невизначеного економічного середовища.
15	Нижник О.В. Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств : дис. ... канд. ек. н.: 08.00.04. 2018. 274 с. [95]	Система управління ризиками на підприємстві – це реалізація взаємопов'язаних функцій та повноважень, які необхідні для локалізації та мінімізації ризиків.
16	Шалений В.А. Управління ризиками операційної діяльності хлібопекарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Одеська нац. академія харчових технологій. Одеса, 2018. 25 с. [180, с. 9]	Управління ризиками – забезпечення здатності системи протистояти негативному впливу внутрішнього і зовнішнього середовища (впливу ризикоутворюючих чинників) і використовувати ринкові можливості, які містять ознаки невизначеності, для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності.
17	Гулієва К., Ріхтер Т. Наставни щодо управління ризиками під час післяврожайної обробки, зберігання та транспортування органічної продукції. Fibl, SECO, Швейцарія, Київ: ТОВ «КьюС», 2018. 52 с. [31]	Система управління ризиками в органічному виробництві – це систематичний, покроковий підхід до проведення оцінки ризиків, що дає можливість оператору проаналізувати та оцінити ймовірні категорії ризику і убезпечити ланцюг постачання органічної продукції від потенційних ризиків та непередбачуваних наслідків.

## Продовження таблиці А.2

1	2	3
18	Золотарьова О.В., Нікітіна Т.М., Марченко М.Ю. Особливості управління ризиками транспортного страхування. Економіка та держава, 2014. № 2. С. 61-64. [47, с. 64]	Управління транспортними ризиками в сучасних умовах повинно характеризуватися відповідними ініціативами на мікро-, макро- та регіональному рівнях за умови створення багаторівневої системи безпеки.
<b>III</b>	<b>Діяльність або частина діяльності</b>	
19	Локтіонова Я.Ф. Інструментарій ризик-менеджменту в системі адміністрування підприємствами підрядного будівництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ, 2018. 240 с. [76]	Ризик-менеджмент – діяльність з класифікації, ідентифікації (передбачення та виміру) ризиків та в подальшому – заходи (організаційного, економічного, технологічного та ін. змісту) щодо усунення ризикових передумов або нейтралізації проявів ризикових факторів.
20	Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 388 с. [15, с. 161]	Управління ризиками – це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що наносять шкоди її діяльності.
21	Горго І.О. Управління ризиками сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Нац. ун-т. біоресурсів і природокористування України. Київ, 2019. 229 с. [26, с. 37]	Управління ризиком – це сукупність скоординованих дій з ідентифікації, аналізу і оцінки ризиків з використанням необхідних моделей і методів, прийомів і засобів для прийняття рішення в умовах невизначеності та неминучого вибору з врахуванням впливу ризикоформуєчих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що зумовлюють ризик. Управління ризиком забезпечує стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям і викликам.
<b>IV</b>	<b>Заходи</b>	
22	Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 р. № 361-IX [108]	Управління ризиками – заходи, що вживаються суб'єктами первинного фінансового моніторингу щодо створення та забезпечення функціонування системи управління ризиками, що передбачає, зокрема, визначення (виявлення), оцінку/переоцінку (вимірювання), моніторинг, контроль ризиків, з метою їх мінімізації.
23	Тарасова К.І. Інтегральне оцінювання ризиків діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Одеський нац. екон. університет. Одеса, 2015. 19 с. [152, с. 6]	Управління ризиками – система цілеспрямованих заходів, що направлені на виявлення та оцінку всієї сукупності ризиків і їх окремих факторів, що впливають на діяльність підприємства, з метою розробки механізмів протидії їх можливого негативного впливу.

## Закінчення таблиці А.2

1	2	3
<b>V</b>	<b>Комплекс</b>	
24	Зюсюн В.І. Методи та моделі управління екологічними ризиками в проектах розвитку транспорту : автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22; Нац. транспортний ун-т. Київ, 2017. 20 с. [50]	Управління екологічними ризиками – це комплекс процесів та заходів, які спрямовані на мінімізацію ймовірності прояву можливих екологічних ризиків, та розробка методів реагування на ризики, що можуть проявитись.
25	Посохов І.М. Побудова системи та розробка механізму управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород, 2015. Випуск 2 (46). С. 213-220. [105, с. 217]	Управління ризиками – виявлення, аналіз і кількісна оцінка ризиків учасників корпорації та оцінка ступеня їх синергії з внутрішніми ризиками взаємодії. Отримані дані також оцінюються за сумою позапланових втрат, що були отримані внаслідок прояву негативного впливу ризиків на діяльність учасників корпорації та їх синергії з впливом внутрішніх ризиків і взаємодії.
<b>VI</b>	<b>Сукупність етапів</b>	
26	Яресько Р.С. Ризик-менеджмент інвестиційних проектів енергетичних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.04; Київський політехнічний інститут. Київ, 2016. 25 с. [187, с. 6]	Ризик-менеджмент інвестиційного проекту – сукупність етапів (ідентифікація, оцінювання, аналіз, управління й моніторинг ризиків), спрямованих на прогнозування ризикових ситуацій та наслідків, до яких вони призводять, з метою їх подальшого уникнення та/або мінімізації для досягнення запланованих результатів.
<b>VII</b>	<b>Спосіб управління</b>	
27	Мартинова Л.В. Управління ризиками господарської діяльності на підприємствах зернопродуктового підкомплексу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 ; Луганський нац. аграр. ун-т, Таврійський держ. агротехнологічн. ун-т. Мелітополь, 2018. 277 с. [80, с. 45-46]	Управління ризиками підприємства характеризує спосіб управління господарською діяльністю при якому цілеспрямовано враховується вплив факторів ризику за допомогою формування механізму, який включає елементи: ідентифікації та оцінювання ризиків, вибору обґрунтованих методів протидії негативним наслідкам, реалізації ризикових подій, інформаційного забезпечення системи управління та елемента зворотного зв'язку, що забезпечує контроль ефективності впроваджених заходів із управління ризиками підприємства.

*Джерело: систематизовано автором на підставі опрацювання зазначених публікацій*

## Систематизація визначень поняття «внутрішній контроль»

№ з.п.	Автор, джерело, рік публікації	Визначення поняття
1	2	3
<b>I</b>	<b>Інструмент</b>	
1	Будник Л., Саченко С. Внутрішній контроль як засіб підвищення економічної безпеки бізнесу. Галицький економічний вісник. 2011. №4(33). С.191-194. [18, с. 191]	Внутрішній контроль на кожному підприємстві повинні розуміти не як ревізійну діяльність контролюючих підрозділів, а як інструмент управління, чітку систему та безперервний внутрішній процес, що організовується і забезпечується кожним керівником відповідно до специфіки діяльності та поставлених завдань.
<b>II</b>	<b>Процес</b>	
2	Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016–2017 років. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements 2016–2107 Edition Volume I, 144 p. [89, с. 305]	Внутрішній контроль (internal control) – процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання, стосовно достовірності фінансового звітування, ефективності та результативності діяльності, а також дотримання застосованих законів і нормативних актів.
3	COSO ERM (2018). Enterprise Risk Management. Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). WBCSD. October 2018, 120 p. [197]	Внутрішній контроль – це процес, тобто засіб досягнення цілей, а не самоціль. Це процес здійснюваний людьми, тому для нього важливі не тільки (і не стільки) правила, процедури та інші регулюючі документи, а і люди на всіх рівнях діяльності підприємства. Від процесу внутрішнього контролю власники та керівництво підприємства можуть очікувати тільки обґрунтованого рівня забезпечення досягнення поставлених цілей і ніяк не абсолютної гарантії безпомилкової роботи. Він забезпечує досягнення поставленої цілі або декількох цілей в суміжних областях діяльності.
4	Робоча програма постійного удосконалення професійних знань аудиторів з теми: «Отримання незалежним аудитором розуміння системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання та використання роботи внутрішнього аудиту»: затв. Рішенням АПУ від 28.02.2013 р. № 265/9. [125]	Внутрішній контроль на підприємстві – це процес, що повинен реалізовуватися постійно уповноваженими органами управління та працівниками підприємства із застосуванням контрольних процедур і методів на основі доступної інформації.

## Продовження таблиці А.3

1	2	3
5	Кришкін О.В. Настольная книга по внутреннему аудиту. М.: Альпина Паблишер, 2013. 80 с. [68]	Внутрішній контроль – з фундаментальної точки зору – вибір оптимальної пропорції між контролем та ризиком, які напряду пов’язані з технічними і навіть з психологічними аспектами.
<b>III</b>	<b>Система</b>	
6	Робоча програма постійного удосконалення професійних знань аудиторів з теми: «Отримання незалежним аудитором розуміння системи внутрішнього контролю суб’єкта господарювання та використання роботи внутрішнього аудиту»: затв. Рішенням АПУ від 28.02.2013 р. № 265/9. [125]	Внутрішній контроль – це система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування керованого об’єкта прийнятим управлінським рішенням з метою об’єктивної оцінки результативності й ефективності діяльності, встановлення законності та доцільності господарських операцій, достовірності звітності, збереження власності, виявлення внутрішньогосподарських резервів і підвищення ефективності діяльності.
7	Гаврилюк Н.М. Логістичний контролінг в управлінні автотранспортними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Нац. транспортний ун-т. Київ, 2017. 263 с. [22, с. 58]	Контролінг – система управління підприємством, яка забезпечує виконання інформаційної, координаційної, консультативної, комунікаційної, обліково-аналітичної, контрольної, прогнозної функцій для прийняття ефективних управлінських рішень.
<b>IV</b>	<b>Захід</b>	
8	Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). The Institute of Internal Auditors. [90, с. 37]	Контроль – будь-який захід, вжитий керівництвом, радою або іншою стороною з метою управління ризиками та збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей та задач. Керівництво планує, організовує і керує реалізацією необхідних заходів для забезпечення достатньої впевненості в тому, що цілі та задачі будуть досягнуті.

*Джерело: складено автором на підставі опрацювання зазначених джерел*

Систематизація визначень поняття «механізм управління ризиками» та «організаційно-економічний механізм управління ризиками» в наукових джерелах

№ з.п.	Автор, джерело, рік публікації	Визначення поняття
1	2	3
1	Посохов І.М. Побудова системи та розробка механізму управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород, 2015. Випуск 2 (46). С. 213-220. [105, с. 220]	Організаційно-економічний механізм управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту являє собою систему управління внутрішніми ризиками. Вона спрямована на розробку стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії на рівні управління корпорацією з метою мінімізації впливу ризиків на результати її функціонування та механізмів оперативного управління ризиками на рівні учасників корпорації з метою впровадження системи запобігання позапланових втрат та забезпечена системою інформаційної взаємодії між рівнями корпорації та її учасниками і системою зворотного зв'язку між генеральним директором і рівнем управління корпорацією, а також підлягає постійному комплексному контролю через систему моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії з боку генерального директора.
2	Нижник О.В. Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельницький нац. ун-т., Тернопільський нац. технічний ун-т. ім. І. Пулюя. Хмельницький, 2018. 274 с. [95, с. 65]	Організаційно-економічний механізм ризик-менеджменту конкурентного потенціалу – це структурно-логічна модель ризик-менеджменту підприємства, що призначена для досягнення поставленої мети підвищення прибутковості з мінімально допустимими втратами та ризиками завдяки максимально можливому використанню виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складових конкурентного потенціалу для його ефективного функціонування.
3	Тюленева Ю.В. Механізм управління ризиками підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Київський політехнічний інститут. Київ, 2010. 19 с. [170, с. 7]	Механізм управління ризиками підприємства – сукупність взаємодоповнюючих методів та способів виконання послідовних процесів управління ризиками підприємства елементами організаційної структури управління з урахуванням правових нормативів їх регулювання з метою досягнення поставлених цілей (мінімізації ризиків чи максимізації прибутку).

Джерело: складено автором на підставі опрацювання зазначених публікацій

### Еволюція трьох ліній захисту СВК від ризиків

1. Продумайте ролі, а не позиції

**Тестування та координація СВК**  
Незалежні експерти, які оцінюють інших експертів.

**Створення та виконання СВК**  
Експерти, які створюють та виконують контроль у певній зоні відповідальності.

**Затверджують та направляють СВК**  
Мають право приймати основні рішення щодо затвердження та керування стратегією Компанії.



### Еволюція трьох ліній захисту СВК від ризиків

2. Продумайте додану вартість, а не процеси \ задачі

**Тестування та координація СВК**  
Незалежні експерти, які оцінюють інших експертів.

**Створення та виконання СВК**  
Експерти, які створюють та виконують контроль у певній зоні відповідальності.

**Затверджують та направляють СВК**  
Мають право приймати основні рішення щодо затвердження та керування стратегією Компанії.



### Еволюція трьох ліній захисту СВК від ризиків

3. Продумайте конфлікт інтереси, а не рутину

**Тестування та координація СВК**  
Незалежні експерти, які оцінюють інших експертів.

**Створення та виконання СВК**  
Експерти, які створюють та виконують контроль у певній зоні відповідальності.

**Затверджують та направляють СВК**  
Мають право приймати основні рішення щодо затвердження та керування стратегією Компанії.



Рис. А.1. Модель трансформації СВК за етапами еволюції трьох ліній захисту від ризиків

Джерело: розвинуто автором на основі [203, с. 9-10; 237]

## Оцінка показників діяльності транспортних підприємств в Україні

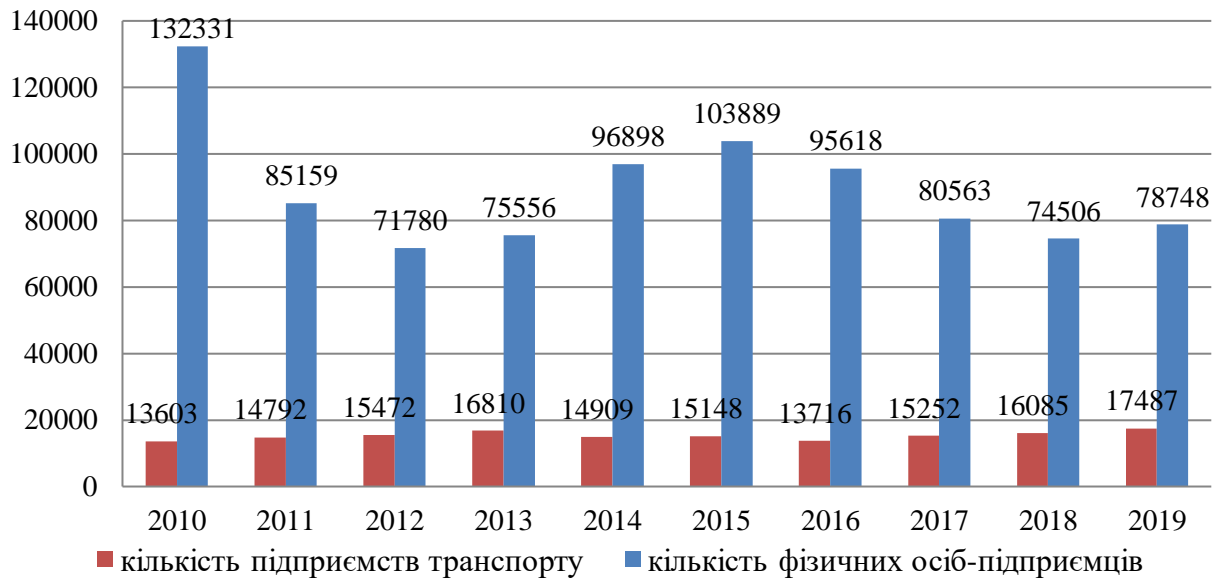


Рис. Б.1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за 2010-2019 рр., одиниць

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 143, с. 12]

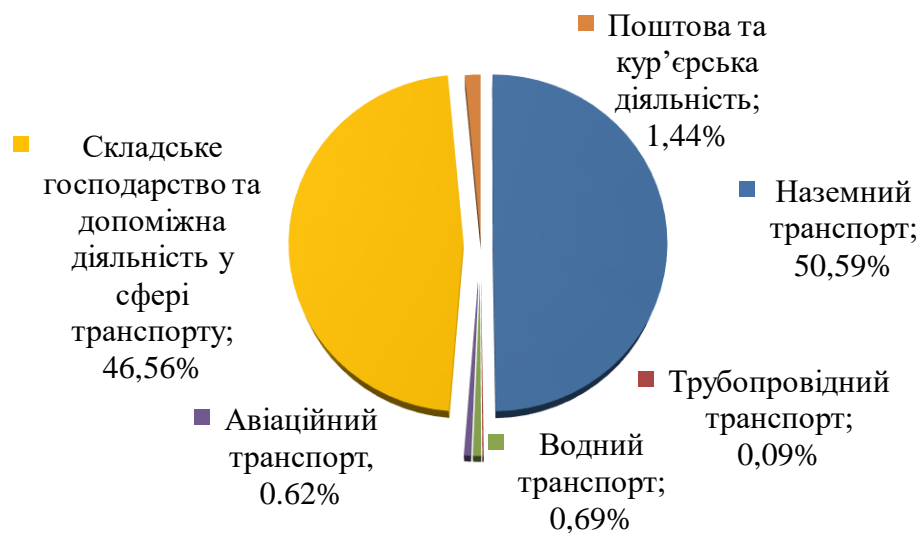


Рис. Б.2. Структура кількості підприємств за видами транспорту у 2019 р., %

Джерело: сформовано автором за даними, наданими Державною службою статистики України на запит

Таблиця Б.1

Динаміка та структура кількості підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства в галузі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за 2010-2019 рр.

№ п.п.	Роки	Кількість підприємств, одиниць	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
			одиниць	у % до заг. показ.	одиниць	у % до заг. показ.	одиниць	у % до заг. показ.	одиниць	у % до заг. показ.
1	2010	13603	33	0,3	1240	9,1	12330	90,6	9385	69,0
2	2011	14792	34	0,2	1279	8,7	13479	91,1	10351	70,0
3	2012	15472	37	0,2	1301	8,4	14134	91,4	10871	70,3
4	2013	16810	37	0,2	1291	7,7	15482	92,1	12317	73,3
5	2014	14909	28	0,2	1124	7,5	13757	92,3	11095	74,4
6	2015	15148	32	0,2	1109	7,3	14007	92,5	11472	75,7
7	2016	13716	21	0,2	1101	8,0	12594	91,8	10022	73,1
8	2017	15252	19	0,1	1093	7,2	14140	92,7	11464	75,2
9	2018	16085	24	0,1	1122	7,0	14939	92,9	12152	75,5
10	2019	17487	29	0,1	1163	6,7	16295	93,2	13382	76,5
11	Відхилення 2019 від 2010,%	29	-12	х	-6	х	32	х	43	х
12	Відхилення 2019 від 2018,%	9	21	х	4	х	9	х	10	х

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 142, с. 42, 44]

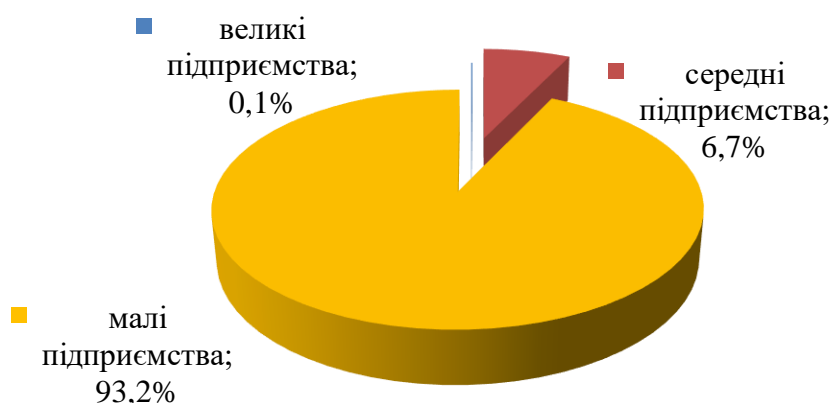


Рис. Б.3. Структура кількості підприємств з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за видом економічної діяльності «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність у 2019 р., %

Джерело: сформовано автором за даними [35; 142, с. 42, 44]

Таблиця Б.2

Обсяги перевезення вантажів за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр.,

МЛН Т

Показники, млн т	Роки												2019 у	2019 у
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	% до 2000	% до 2018
Транспорт, у т.ч.:	1529	1805	1765	1887	1853	1837	1623	1474	1543	1582	1643	1578,8	103,3	96,1
залізничний	357	450	433	469	457	444	386	350	343	339	322	312,9	87,6	97,2
морський	6,3	8	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2,1	33,3	105,0
річковий	8,3	13	7	6	4	3	3	3	4	4	4	4	48,2	100,0
автомобільний	939	1121	1168	1252	1260	1261	1131	1021	1086	1122	1206	1147	122,2	95,1
авіаційний	0,023	0,1	0,1	0,092	0,123	0,099	0,079	0,069	0,074	0,083	0,1	0,1	434,8	100,0
трубопровідний	218	213	153	155	128	126	100	97	107	115	109	112,7	51,7	103,4

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 40; 147]

Таблиця Б.3

Питома вага окремих видів транспорту в перевезенні вантажів в Україні за 2000-2019 рр.

Показники, %	Роки												Відхилен- ня, +/- 2019 від 2000	
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Транспорт, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	х
залізничний	23,3	24,9	24,5	24,9	24,7	24,2	23,8	23,7	22,2	21,4	19,6	19,8	-3,5	
морський	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	-0,3	
річковий	0,5	0,7	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	-0,2	
автомобільний	61,4	62,1	66,2	66,3	68,0	68,6	69,7	69,3	70,4	70,9	73,4	72,7	11,3	
авіаційний	0,002	0,006	0,006	0,005	0,007	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005	0,006	0,006	0,004	
трубопровідний	14,3	11,8	8,7	8,2	6,9	6,9	6,2	6,6	6,9	7,3	6,6	7,1	-7,2	

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 40; 147]

Таблиця Б.4

Динаміка вантажообігу за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., млрд

ТКМ

Показники, млрд ткм	Роки												2019 у % до 2000	2019 у % до 2018
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*		
Транспорт, у т.ч.:	394,1	473,6	418,7	445,7	412,6	399,6	353,6	334,7	344,2	364,2	361,3	339	86,0	93,8
залізнич- ний	172,8	224	218,1	243,9	237,7	224,4	210,2	195,1	187,6	191,9	186,3	181,8	105,2	97,6
морський	8,6	9,6	5,2	5,1	3,6	3,2	4,1	3,9	2,5	2,9	1,8	3,4	23,4	106,3
річковий	5,9	6,3	3,8	2,2	1,7	1,4	1,3	1,6	1,5	1,4	1,6			
автомо- більний	19,3	35,3	53,9	57,3	57,5	58,7	56	53,3	58	62,3	72,1	48,9	253,4	67,8
авіаційний	0,001	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	3000,0	100,0
трубопро- відний	187,5	198,1	137,3	136,8	111,7	111,6	81,8	80,7	94,4	105,4	99,2	104,5	55,7	105,3

\* Не враховано вантажообіг автомобільного транспорту, здійснений фізичними особами-підприємцями.

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 50]

Таблиця Б.5

Структура вантажообігу за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., %

Показники, %	Роки												Відхилен- ня, +/- 2019 від 2000	
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Транспорт, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	х
залізничний	43,8	47,3	52,1	54,7	57,6	56,2	59,4	58,3	54,5	52,7	51,6	53,6	9,8	
морський	2,2	2,0	1,2	1,1	0,9	0,8	1,2	1,2	0,7	0,8	0,5	1,0	-2,7	
річковий	1,5	1,3	0,9	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4			
автомобільний	4,9	7,5	12,9	12,9	13,9	14,7	15,8	15,9	16,9	17,1	20,0	14,4	9,5	
авіаційний	0,00	0,06	0,10	0,09	0,10	0,08	0,06	0,06	0,06	0,08	0,08	0,09	0,1	
трубопровідний	47,6	41,8	32,8	30,7	27,1	27,9	23,1	24,1	27,4	28,9	27,5	30,9	-16,7	

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 50]

Таблиця Б.6

Динаміка обсягів перевезення основних видів вантажів залізничним транспортом  
за 2000-2019 рр.

Показники, млн т	Роки									2019 у % до 2000	2019 у % до 2018
	2000	2005	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019		
Перевезено вантажів, у т.ч.:	357	450	433	444	350	343	339	322,3	312,9	87,6	97,1
руди залізної і марганцевої	65	80	82	88	85	77	70	66,5	68,3	105,1	102,7
кам'яного вугілля	98	120	118	119	73	73	67	42,7	40,0	40,8	93,7
зерна і продуктів перемелу	6	13	13	23	29	32	37	32,9	39,8	663,6	121,0
чорних металів	45	49	40	39	29	29	26	20,1	19,1	42,4	95,0
цементу	4	9	6	6	6	6	6	5,7	5,4	135,0	94,7
коксу	11	11	11	12	8	8	6	4,9	4,3	39,1	87,8
нафти і нафтопродуктів	27	27	31	23	17	15	14	3,5	3,3	12,2	94,3
хімічних і мінеральних добрив	10	12	12	11	10	11	12	3,4	4,4	44,0	129,4
лісових вантажів	3	5	5	5	5	4	4	2,4	1,0	33,3	41,7
інших вантажів	88	124	115	118	88	88	97	46,6	45,5	51,7	97,6

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 41]

Таблиця Б.7

Структура перевезення основних видів вантажів залізничним транспортом  
за 2000-2019 рр.

Показники, %	Роки									Відхилення 2019 від 2000, +/-
	2000	2005	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019	
Перевезено вантажів, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-
руди залізної і марганцевої	18,2	17,8	18,9	19,8	24,3	22,4	20,6	20,6	21,8	2,4
кам'яного вугілля	27,5	26,7	27,3	26,8	20,9	21,3	19,8	13,2	12,8	-14,2
зерна і продуктів перемелу	1,7	2,9	3,0	5,2	8,3	9,3	10,9	10,2	12,7	8,5
чорних металів	12,6	10,9	9,2	8,8	8,3	8,5	7,7	6,2	6,1	-6,4
цементу	1,1	2,0	1,4	1,4	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	0,6
коксу	3,1	2,4	2,5	2,7	2,3	2,3	1,8	1,5	1,4	-1,6
нафти і нафтопродуктів	7,6	6,0	7,2	5,2	4,9	4,4	4,1	1,1	1,1	-6,5
хімічних і мінеральних добрив	2,8	2,7	2,8	2,5	2,9	3,2	3,5	1,1	1,4	-1,7
лісових вантажів	0,8	1,1	1,2	1,1	1,4	1,2	1,2	0,7	0,3	-0,1
інших вантажів	24,6	27,6	26,6	26,6	25,1	25,7	28,6	14,5	14,5	-10,2

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 41]

Динаміка обсягів перевезення вантажів<sup>1</sup> автомобільним транспортом за  
2014-2019 рр., тис. т<sup>2 3</sup>

Показники, тис. т	Роки						З них у міжнарод- ному сполученні у 2019 р.	2019 у % до 2014
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Усі вантажі, у т.ч.:	131150,6	108913,1	123196,1	126472,0	134398,22	190041,19	10108,82	144,9
руди металеві та інші продукти добувної промисловості	30591,8	40397,8	49809,5	46461,0	55559,47	72857,62	287,01	238,2
харчові продукти, напої та тютюнові вироби	12201,8	13530,3	13783,0	15324,6	15746,78	22512,35	1405,96	184,5
зернові	11947,7	10750,7	11966,6	13147,9	12680,79	19115,28	82,94	160,0
продукція мінеральна неметалева інша	14797,5	6704,7	8310,9	9238,1	10230,18	15767,30	607,94	106,6
кокс і продукти нафтоперероб- лення	4275,4	4157,6	4283,2	4986,9	4495,76	6592,82	395,73	154,2
деревина, вироби з деревини (крім меблів)	3167,04	2899,76	3687,75	4103,36	3951,94	6326,49	2300,48	199,8
кам'яне та буре вугілля	6224,3	3477,1	2770,9	2761,0	2450,41	3642,09	23,88	58,5
інші вантажі	47945,06	26995,14	28584,25	30449,14	29282,89	43227,24	5004,88	90,2

<sup>1</sup> Відповідно до Класифікації видів вантажів (КВВ).

<sup>2</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>3</sup> Без урахування перевезень вантажів фізичними особами-підприємцями.

*Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 144, с. 44-46; 145, с. 42-43]*

Структура перевезення вантажів автомобільним транспортом  
за 2014-2019 рр., %

Показники, %	Роки						У міжна- родному сполучен- ні 2019 р.	Відхилення 2019 від 2014, +/-
	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Усі вантажі, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	-
руди металеві та інші продукти добувної промисловості	23,3	37,1	40,4	36,7	41,3	38,3	2,8	15,0
харчові продукти, напої та тютюнові вироби	9,3	12,4	11,2	12,1	11,7	11,8	13,9	2,5
зернові	9,1	9,9	9,7	10,4	9,4	10,1	0,8	0,9
продукція мінеральна неметалева інша	11,3	6,2	6,7	7,3	7,6	8,3	6,0	-3,0
кокс і продукти нафтоперероблення	3,3	3,8	3,5	3,9	3,3	3,5	3,9	0,2
деревина, вироби з деревини (крім меблів)	2,4	2,7	3,0	3,2	2,9	3,3	22,8	0,9
кам'яне та буре вугілля	4,7	3,2	2,2	2,2	1,8	1,9	0,2	-2,8
інші вантажі	36,6	24,8	23,2	24,1	21,8	22,7	49,5	-13,8

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України  
[35; 144, с. 44-46; 145, с. 42-43]

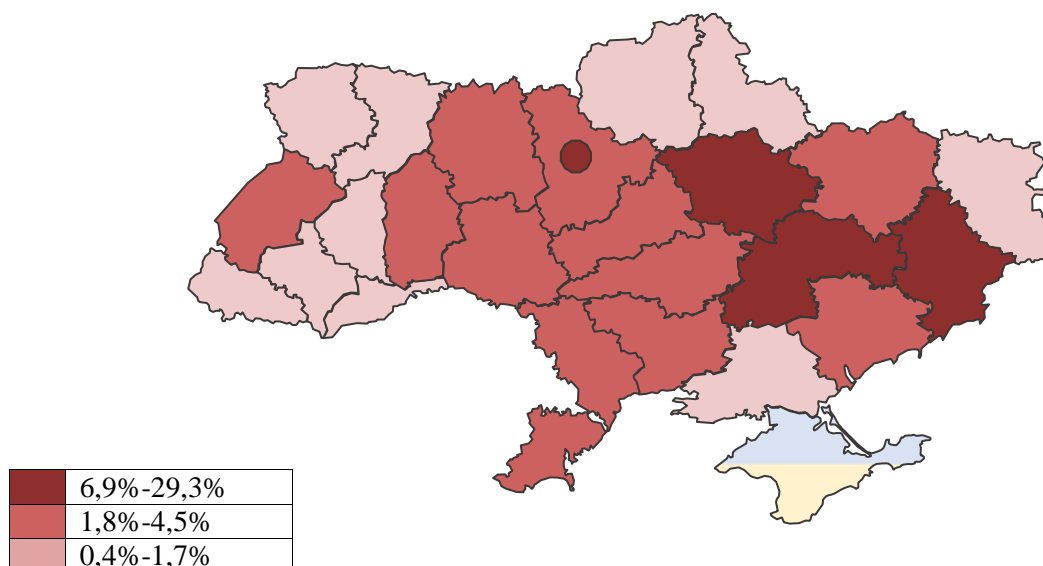


Рис. Б.4. Розподіл перевезень вантажів автомобільним транспортом за регіонами України у 2019 р.

Джерело: [146, с.41]

Динаміка обсягів вантажних перевезень морським транспортом за видами вантажів за 2000-2019 рр., тис. т

Показники, тис. т	Роки									2019 у % до 2000	2019 у % до 2018
	2000	2005	2010	2013	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>1</sup>		
Усі вантажі, у т.ч.:	6316	8575	4068	3428	3292	3033	2253	1892	2120,2	33,6	112,1
За видами вантажів											
метали різні	1003	2038	535	838	1170	1077	1063	1005,7	1029,8	102,7	102,4
зерно та продукти перемелу	247	1062	656	170	110	100	204	468,8	587,1	237,7	125,2
будівельні	965	1812	704	464	110	68	95	71,1	93,9	9,7	132,1
руда	1038	758	206	64	892	725	272	37,8	58,1	5,6	153,7
нафта і нафтопродукти	344	10	249	189	71	53	32	30	30	8,7	100,0
вугілля	271	99	45	18	28	-	-	-	4,7	1,7	-
кокс	89	37	-	19	6	27	34	23,4	17,8	20,0	76,1
хімічні і мінеральні добрива	201	211	46	89	32	17	10	6,5	9,6	4,8	147,7
лісові вантажі (деревина)	262	259	30	11	7	55	4	5,8	2,0	0,8	34,5
вантажі в контейнерах	733	781	92	67	30	38	8	0,4	-	-	-
інші вантажі	1066	1483	1505	1499	833	873	531	13,7	-	-	--
За видами сполучення											
закордонного	4326	5828	3322	1147	1189	1398	1205	1207,2	1089,5	25,2	90,3
каботажного (внутрішнього)	4024	7041	3667	1693	1967	2244	2435	684,8	1030,7	25,6	150,5

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 44]

Таблиця Б.11

Структура перевезення вантажів морським транспортом за 2000-2019 рр., %

Показники, %	Роки									Відхилення 2019 від 2000, +/-
	2000	2005	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019	
Усі вантажі, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-
За видами вантажів										
метали різні	15,9	23,8	13,2	24,4	35,5	35,5	47,2	53,2	48,6	32,7
зерно та продукти перемелу	3,9	12,4	16,1	5,0	3,3	3,3	9,0	24,8	27,7	23,8
будівельні	15,3	21,1	17,3	13,5	3,3	2,3	4,2	3,8	4,4	-10,9
руда	16,4	8,8	5,1	1,9	27,1	23,9	12,1	2,0	2,7	-13,7
нафта і нафтопродукти	5,4	0,1	6,1	5,5	2,2	1,7	1,4	1,6	1,4	-4,0
вугілля	4,3	1,2	1,1	0,5	0,9	-	-	-	0,2	-4,1
кокс	1,4	0,4	-	0,6	0,2	0,9	1,5	1,2	0,8	-0,6
хімічні і мінеральні добрива	3,2	2,5	1,1	2,6	1,0	0,6	0,4	0,3	0,5	-2,7
лісові вантажі (деревина)	4,1	3,0	0,7	0,3	0,2	1,8	0,2	0,3	0,1	-4,0
вантажі в контейнерах	11,6	9,1	2,3	2,0	0,9	1,2	0,4	0,0	-	-11,6
інші вантажі	16,9	17,3	37,0	43,7	25,3	28,8	23,6	0,7	-	-16,2
За видами сполучення										
закордонного	51,8	45,3	47,5	40,4	37,7	38,4	33,1	63,8	51,4	-0,4
каботажного	48,2	54,7	52,5	59,6	62,3	61,6	66,9	36,2	48,6	0,4

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 44]

Динаміка обсягів вантажних перевезень річковим транспортом за видами вантажів за 2000-2019 рр., тис. т

Показники, тис. т	Роки									2019 у	2019 у
	2000	2005	2010	2013	2015 <sup>1</sup>	2016 <sup>1</sup>	2017 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>1</sup>	% до 2000	% до 2018
Усі вантажі, у т.ч.:	8350	12869	6989	2840	3156	3642	3640	3698	3990,2	47,8	107,9
За видами вантажів											
будівельні	3791	5891	3027	1372	1174	1299	1576	1462	1857,9	49,0	127,1
руда	1594	3086	2250	239	465	593	343	524	642,4	40,3	122,6
зерно та продукти перемелу	211	920	287	391	561	491	377	419	421,5	199,8	100,6
метали різні	1599	795	189	196	481	512	300	382	407,6	25,5	106,7
хімічні і мінеральні добрива	116	206	89	124	166	125	158	188	132,4	114,1	70,4
вугілля	245	1210	618	328	86	123	163	144	53,3	21,8	37,0
інші вантажі	452	458	194	150	179	419	697	554	475,1	105,1	85,8
За видами сполучення											
закордонного	4326	5828	3322	1147	1189	1398	1205	1240	1421,9	32,9	114,7
каботажного (внутрішнього)	4024	7041	3667	1693	1967	2244	2435	2458	2568,3	63,8	104,5

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 45; 146]

## Структура перевезення вантажів річковим транспортом за 2000-2019 рр., %

Показники, %	Роки									Відхилення 2019 від 2000, +/-
	2000	2005	2010	2013	2015	2016	2017	2018	2019	
Усі вантажі, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-
За видами вантажів										
будівельні	45,4	45,8	43,3	48,3	37,2	35,7	43,3	39,5	46,6	1,2
руда	19,1	24,0	32,2	8,4	14,7	16,3	9,4	14,2	16,1	-3,0
зерно та продукти перемелу	2,5	7,2	4,1	13,8	17,8	13,5	10,4	11,3	10,6	8,1
метали різні	19,2	6,2	2,7	6,9	15,2	14,0	8,2	10,3	10,2	-9,0
хімічні і мінеральні добрива	1,4	1,6	1,3	4,4	5,3	3,4	4,4	5,1	3,3	1,9
вугілля	2,9	9,4	8,8	11,5	2,7	3,4	4,5	3,9	1,3	-1,6
інші вантажі	5,4	3,6	2,8	5,3	5,8	11,5	19,2	15,0	11,9	6,5
За видами сполучення										
закордонного	51,8	45,3	47,5	40,4	37,7	38,4	33,1	33,5	35,6	-16,2
каботажного	48,2	54,7	52,5	59,6	62,3	61,6	66,9	66,5	64,4	16,2

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 45]



Рис. Б.5. Динаміка вантажних перевезень морським та річковим транспортом за видами сполучення за 2000-2019 рр., тис. т

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 45]

Динаміка обсягів перевезення трубопровідним транспортом у 2000-2019 рр.,  
млн т

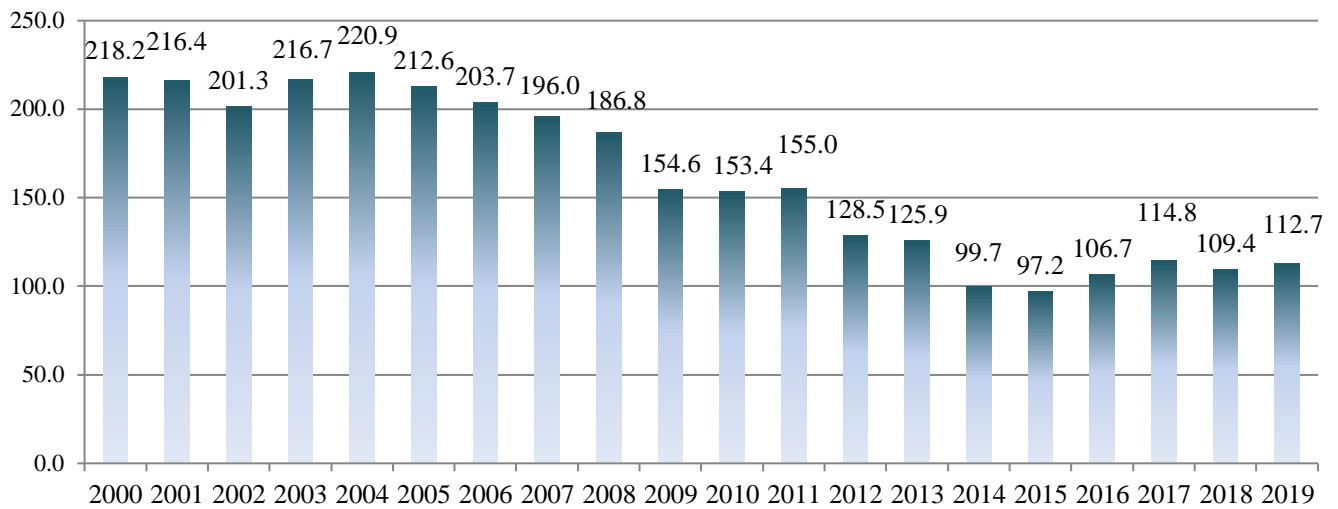


Рис. Б.6. Динаміка обсягів перевезення трубопровідним транспортом за 2000-2019 рр., млн т

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

Динаміка обсягів вантажних перевезень авіаційним транспортом за 2000-2019 рр., тис. т

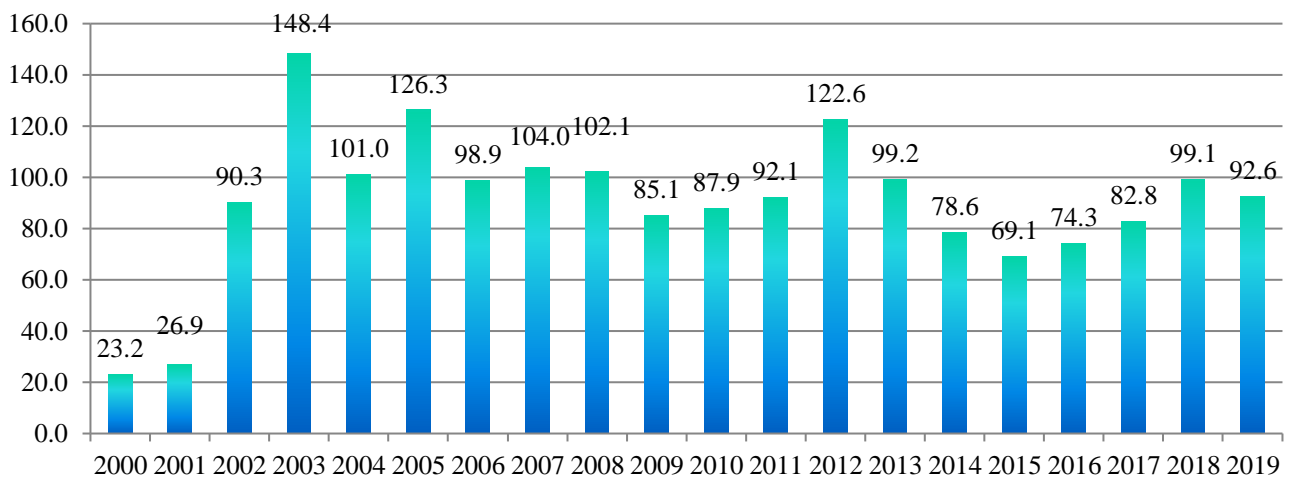


Рис. Б.7. Динаміка обсягів перевезення вантажів авіаційним транспортом за 2000-2019 рр., тис. т

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

Динаміка перевезення пасажирів за видами транспорту в Україні за 2000-  
2019 рр., млн осіб

Показники, млн осіб	Роки												2019 у	2019 у
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	% до 2000	% до 2018
Транспорт, у т.ч.:	7780	8200	6845	6973	6812	6623	5902	5167	4854	4648	4487	4264	54,8	95,0
залізнич- ний <sup>1</sup>	499	445	427	430	430	425	389	390	389	165	158	155	31,1	98,1
водний	6	13	8	8	7	1	1	1	1	1	1	1	16,7	100,0
авіаційний <sup>2</sup>	1	4	6	8	8	8	6	6	8	11	13	14	1400,0	107,7
автомо- більний (автобуси) <sup>3</sup>	2557	3837	3726	3605	3449	3344	2913	2250	2025	2019	1907	1805	70,6	94,7
тролейбус- ний	2582	1903	1204	1346	1346	1306	1097	1081	1039	1058	1016	946	36,6	93,1
трамвайний	1381	1111	714	798	800	757	770	739	694	676	666	628	45,5	94,3
метрополі- тенівський	754	887	760	778	774	775	726	700	698	719	727	715	94,8	98,3

<sup>1</sup> Кількість відправлених пасажирів за даними АТ "Укрзалізниця". З 2010 року – з урахуванням перевезень пасажирів міською електричкою. З 2017 року АТ "Укрзалізниця" змінило порядок обліку перевезень пасажирів залізничним транспортом у приміському сполученні, які користуються пільгами на безкоштовний проїзд.

<sup>2</sup> З 2003 року – за даними Державної авіаційної служби України.

<sup>3</sup> З урахуванням обсягів автомобільних пасажирських перевезень (автобусами), виконаних фізичними та юридичними суб'єктами малого бізнесу.

*Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 56; 147]*



Рис. Б.8. Динаміка перевезення пасажирів всіма видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., млн осіб

*Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]*

Таблиця Б.15

Структура перевезення пасажирів за видами транспорту в Україні за 2000-  
2019 рр., %

Показники, %	Роки												Відхилення 2019 від 2000, +/-
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Транспорт, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-
залізничний	6,4	5,4	6,2	6,2	6,3	6,4	6,6	7,5	8,0	3,5	3,5	3,6	-2,8
водний	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1
авіаційний	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
автосто- більний (автобуси)	32,9	46,8	54,4	51,7	50,6	50,5	49,4	43,5	41,7	43,4	42,5	42,3	9,5
тролейбус- ний	33,2	23,2	17,6	19,3	19,8	19,7	18,6	20,9	21,4	22,8	22,6	22,2	-11,0
трамвайний	17,8	13,5	10,4	11,4	11,7	11,4	13,0	14,3	14,3	14,5	14,8	14,7	-3,0
метрополі- тенівський	9,7	10,8	11,1	11,2	11,4	11,7	12,3	13,5	14,4	15,5	16,2	16,8	7,1

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 56; 147]

Структура перевезення пасажирів за видами транспорту у 2019 рр., %

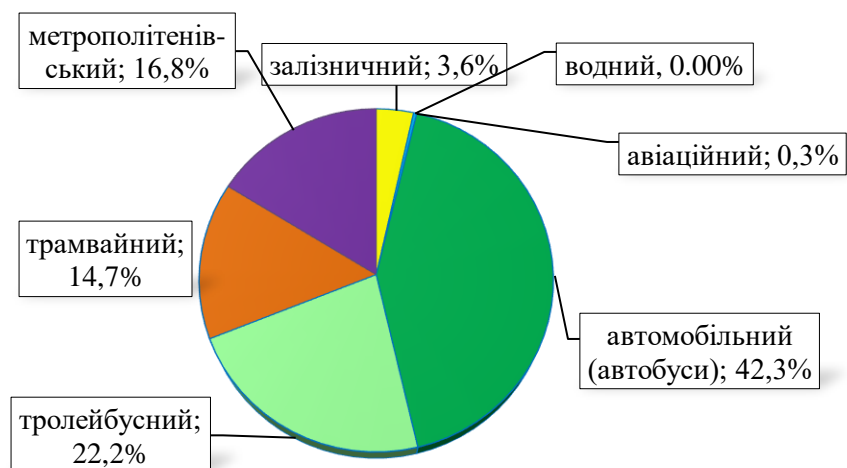


Рис. Б.9. Структура перевезення пасажирів за видами транспорту в Україні у 2019 рр., %

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

Таблиця Б.16

Динаміка пасажирообігу за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр.,

млрд пас. км

Показники, млрд пас. км	Роки												2019 у	2019 у
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	% до 2000	% до 2018
Транспорт, у т.ч.:	113,1	135,8	130,0	134,3	132,5	128,3	106,3	97,0	102,2	99,4	104,4	107,2	94,8	102,7
залізничний <sup>1</sup>	51,8	52,7	50,2	50,8	49,4	49,0	35,9	35,4	36,8	28,1	28,7	28,4	52,9	95,5
водний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0	0	0	0,028	0,026	26,0	92,9
авіаційний <sup>2</sup>	1,7	6,1	11,0	13,8	14,4	12,6	11,6	11,4	15,5	20,4	25,9	30,2	1776,5	116,6
автомо- більний (автобуси) <sup>3</sup>	28,8	52,5	52,0	51,4	50,4	49,0	42,6	34,6	34,6	35,5	34,6	33,9	117,7	98,0
тролейбус- ний	16,8	11,2	6,9	7,8	7,8	7,6	6,4	6,1	5,9	6,0	5,8	5,4	32,1	93,1
трамвайний	9,0	6,5	4,0	4,4	4,5	4,1	4,3	4,2	4,0	3,9	3,9	3,7	41,1	94,9
метрополі- тенівський	4,9	6,7	5,8	5,9	5,9	5,9	5,6	5,4	5,4	5,5	5,5	5,5	112,2	100,0

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 56; 147]

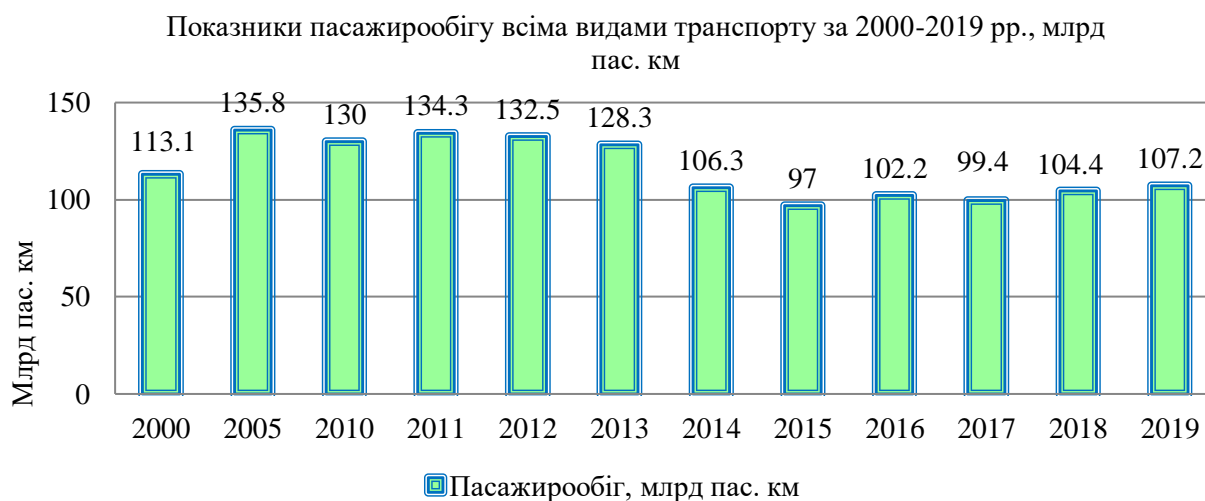


Рис. Б.10. Динаміка пасажирообігу всіма видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., млрд пас. км

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 56; 147]

## Структура пасажирообігу за видами транспорту в Україні за 2000-2019 рр., %

Показники, %	Роки												Відхилення 2019 від 2000, +/-
	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Транспорт, у т.ч.:	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-
залізничний	45,8	38,8	38,6	37,8	37,3	38,2	33,8	36,5	36,0	28,3	27,5	25,6	-20,2
водний	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1
авіаційний	1,5	4,5	8,5	10,3	10,9	9,8	10,9	11,8	15,2	20,5	24,8	28,2	26,7
автомобільний (автобуси)	25,5	38,7	40,0	38,3	38,0	38,2	40,1	35,7	33,9	35,7	33,1	31,6	6,2
тролейбусний	14,9	8,2	5,3	5,8	5,9	5,9	6,0	6,3	5,8	6,0	5,6	5,0	-9,8
трамвайний	8,0	4,8	3,1	3,3	3,4	3,2	4,0	4,3	3,9	3,9	3,7	3,5	-4,5
метрополітенівський	4,3	4,9	4,5	4,4	4,5	4,6	5,3	5,6	5,3	5,5	5,3	5,1	0,8

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 56; 147]

Структура пасажирообігу за видами транспорту у 2019 рр., %

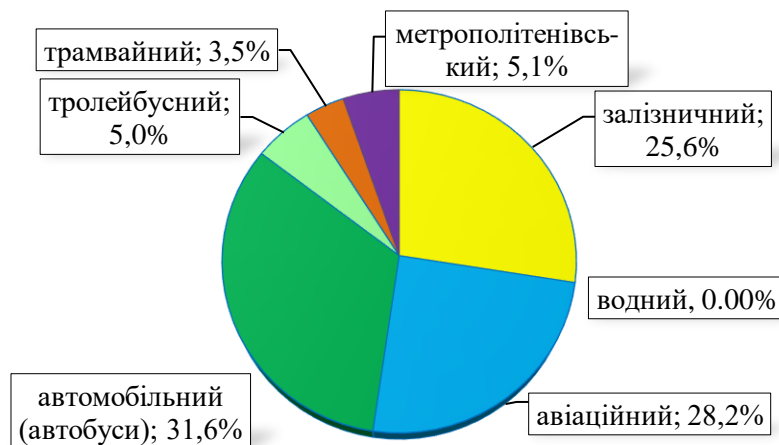


Рис. Б.11. Структура пасажирообігу за видами транспорту в Україні у 2019 рр., %

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35; 145, с. 56]

**АНКЕТА****опитування думки експертів для визначення п'яти найбільш важливих ризиків в діяльності транспортних підприємств**

**Мета:** Визначити питому вагу ризиків за важливістю та належністю до ТОП-5 за результатами опитування експертів транспортних підприємств.

Шановний пане експерте, відмітьте, будь ласка, позначкою «+» ТОП-5 найбільш важливих ризиків для транспортного підприємства:

№ з.п.	Перелік ризиків	Відмітка ТОП-5 найважливіших
1	Ризики у сфері ІТ	
2	Економічна криза, спад виробництва	
3	Політична нестабільність	
4	Фінансові ризики	
5	Зміни законодавства, нові вимоги	
6	Інвестиції та технології	
7	Ризики, пов'язані з транспортуванням	
8	Бюрократія та корупція	
9	Ризики у використанні трудових ресурсів	
10	Корпоративне управління та звітність	
11	Обмеження, пов'язані з пандемією	
12	Логістичні ризики	
13	Комунікації та репутація	
14	Посилення конкуренції	
15	Ризик злиття та поглинання	
16	Ризики пожежної безпеки	
17	Інші (не згадані в переліку)	

ПШБ, посада, місце роботи

Таблиця В.2

**АНКЕТА****опитування фахівців транспортних підприємств щодо практики управління ризиками**

**Мета:** Визначити ступінь впровадження у практиці транспортних підприємств елементів управління ризиками.

Вкажіть, будь ласка, позначкою «+» наявність наступних елементів управління ризиками на Вашому підприємстві:

№ з.п.	Категорія	Відмітка про наявність
1	Наявність відділу внутрішнього аудиту	
2	Наявність підрозділу або функції внутрішнього контролю	
3	Регламентованість практики перевірки ефективності СВК	
4	Наявність практики аналізу ризиків	
5	Наявність практики тестування ризиків	
6	Наявність практики моніторингу ризиків	
7	Регламентованість процедур управління ризиками	

ПШБ, посада, місце роботи

Характеристика ризикоутворюючих чинників в діяльності транспортних підприємств в Україні

Таблиця Г.1

Динаміка випуску товарів і послуг та валового внутрішнього продукту в галузі транспорту за 2010-2018 рр.<sup>1</sup>

Показники	Роки									2018 у % до 2010	2018 у % до 2017
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
У фактичних цінах, млн грн											
Випуск товарів і послуг, у т.ч.:	2507439	3045241	3234174	3260553	3558223	4488398	5420433	6719718	8035875	320,5	119,6
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	161779	205952	212286	219891	217287	295634	341938	420484	503326	311,1	119,7
Валовий внутрішній продукт, у т.ч.:	1079346	1299991	1404669	1465198	1586915	1988544	2385367	2983882	3560596	329,9	119,3
ВВП у транспорті	83027	103179	98859	104483	100889	134978	156745	191209	227256	273,7	118,9
У цінах попереднього року, млн грн											
ВВП у транспорті	75360	93627	96677	99246	94015	98406	139208	163400	193262	256,5	118,3
Випуск послуг у транспорті	143717	184244	204020	216778	200075	210960	306047	354332	426602	296,8	120,4
Індекси фізичного обсягу, % до попереднього року											
Випуск товарів і послуг, у т.ч.:	105,2	106,3	100,5	99,3	93,0	90,5	104,0	103,2	103,5	x	x
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	101,9	113,9	99,1	102,1	91,0	97,1	103,5	103,6	101,5	x	x
Валовий внутрішній продукт, у т.ч.:	104,1	105,5	100,2	100,0	93,4	90,2	102,4	102,5	103,4	x	x
ВВП у транспорті	103,2	112,8	93,7	100,4	90,0	97,5	103,1	104,2	101,1	x	x

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях з 2014 р.

Джерело: сформовано автором за даними, наданими ДССУ [35]

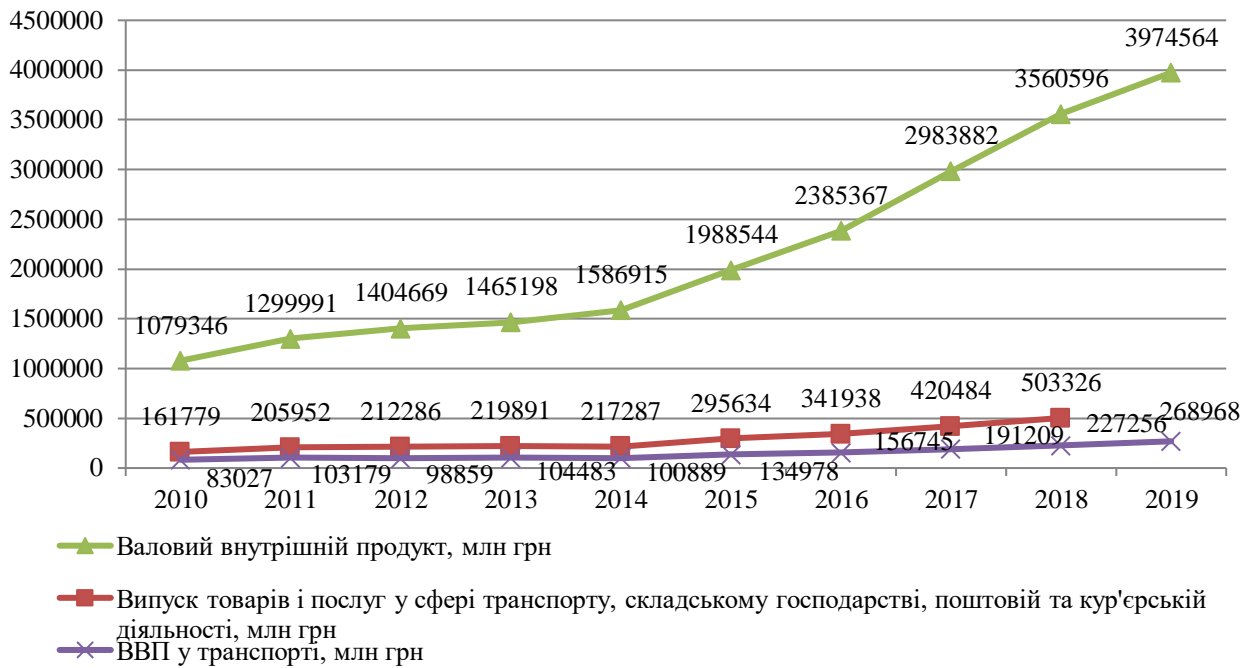


Рис. Г.1. Динаміка ВВП, випуску товарів і послуг у транспорті та ВВП, створеного на транспорті в Україні за 2010-2019 рр., млн грн

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35]

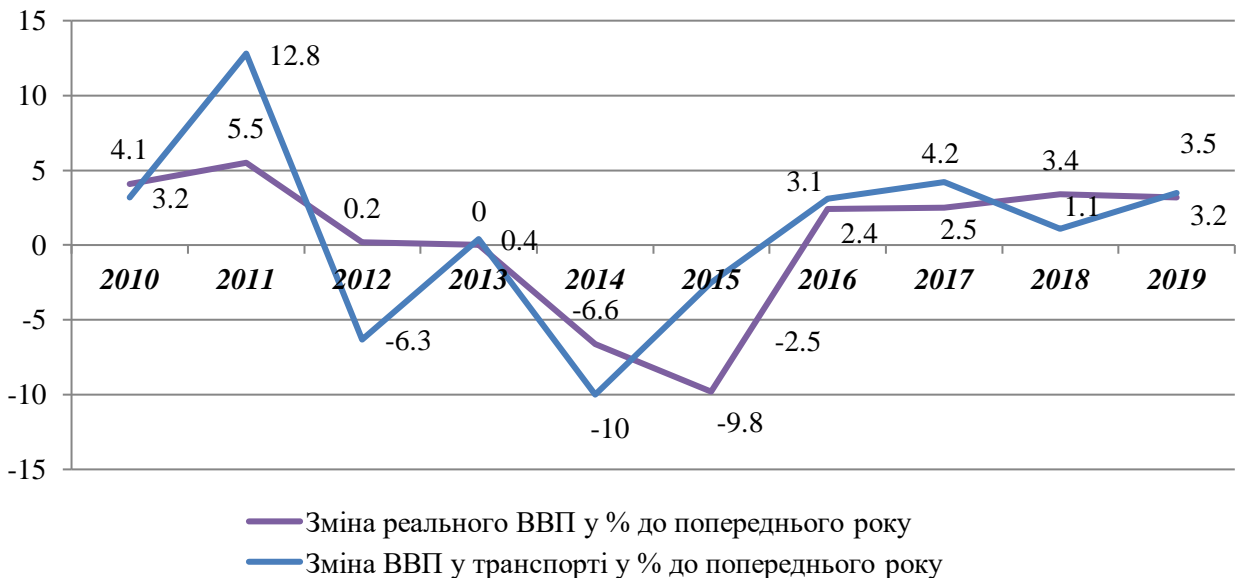


Рис. Г.2. Зміна реального ВВП та ВВП на транспорті за 2010-2019 рр., у % до попереднього року (ланцюговим методом)

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [35]

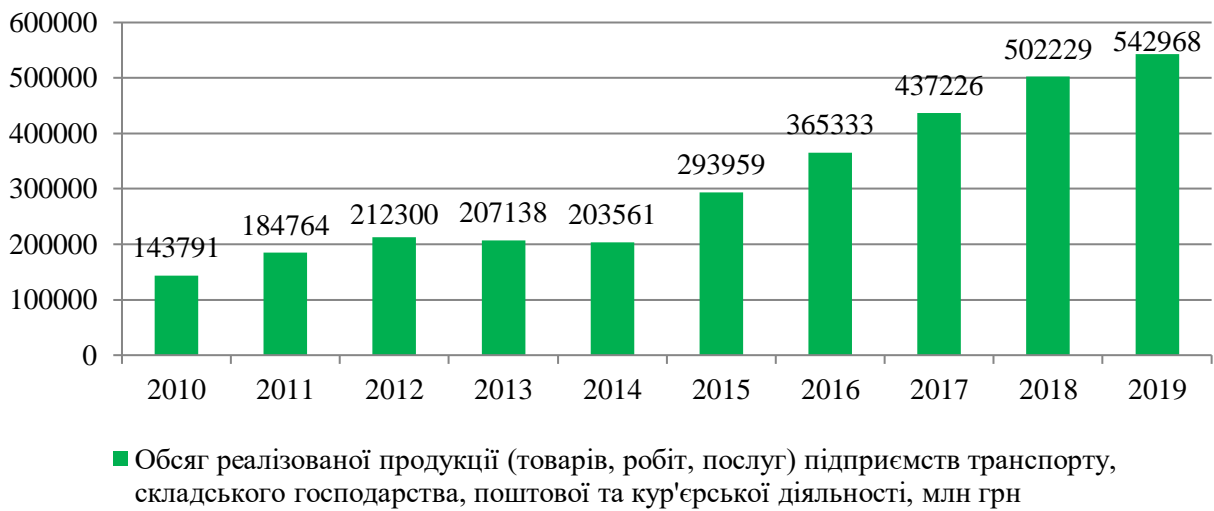


Рис. Г.3. Динаміка обсягу реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за 2010-2019 рр., млн грн

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

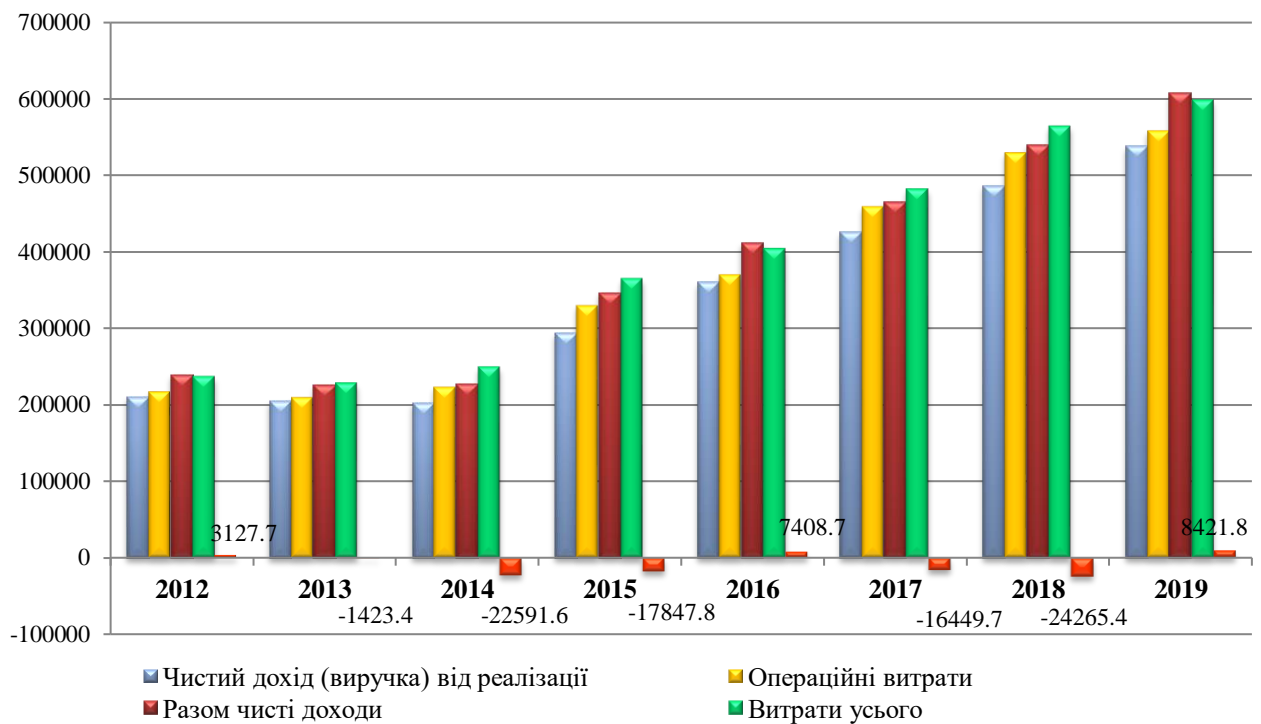


Рис. Г.4. Формування фінансових результатів транспортних підприємств у 2012-2018 рр., млн грн

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

Таблиця Г.2

Динаміка фінансових результатів та формування чистого прибутку (збитку) підприємствами транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності за 2012-2019 рр.<sup>1</sup>

Показники, млн грн	Роки							Відхилення, %	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2013	2019/ 2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації	204761,7	202510,7	293568	359911,7	425887,2	486915,8	538501,2	163,0	10,6
Інші операційні доходи	13768,6	18069	40344,1	30390,3	29282,7	35558,4	44797,8	225,4	26,0
Інші доходи	7946,2	6028	13179,1	21585,3	10155,1	17645,7	23493,9	195,7	33,1
Разом чисті доходи	226476,6	226607,7	347091,7	411888,1	465325,1	540120,4	606793,1	167,9	12,3
Операційні витрати	210985,5	224131,9	330153,5	371017,3	459312	529425,4	558294,3	164,6	5,5
Інші витрати	14656,7	22179,6	30859,5	28050,3	22545,6	33356,1	34083,8	132,5	2,2
Витрати усього	227900	249199,3	364939,5	404479,4	482121,8	564385,8	598371,3	162,6	6,0
з них собівартість реалізації	-	169572,1	239764,7	304119,4	378994,8	438321,8	463320,8	-	5,7
Чистий прибуток (збиток), млн грн.	-1423,4	-22591,6	-17847,8	7408,7	-16449,7	-24265,4	8421,8	-691,7	-134,7

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях з 2014 р.

Джерело: сформовано автором за даними [35]

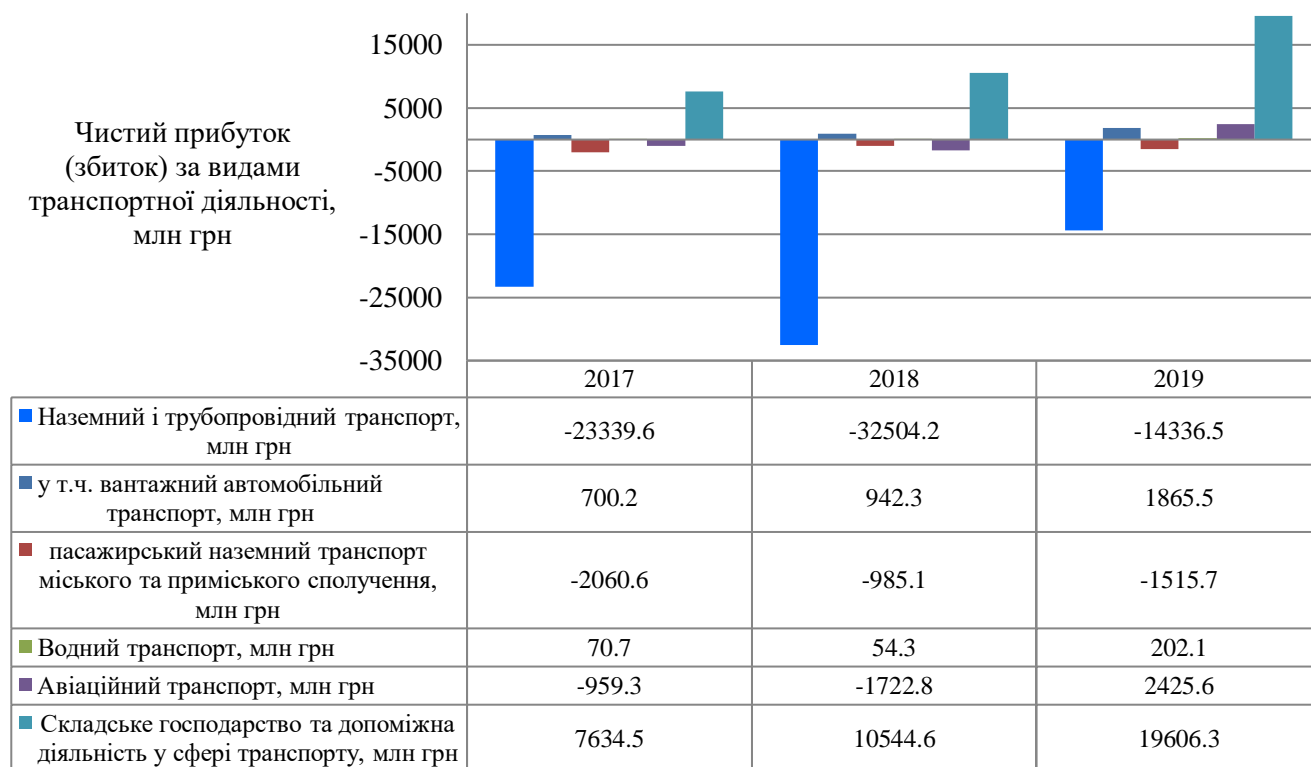


Рис. Г.5. Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств за видами транспорту за 2017-2019 рр., млн грн

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України (на запит)

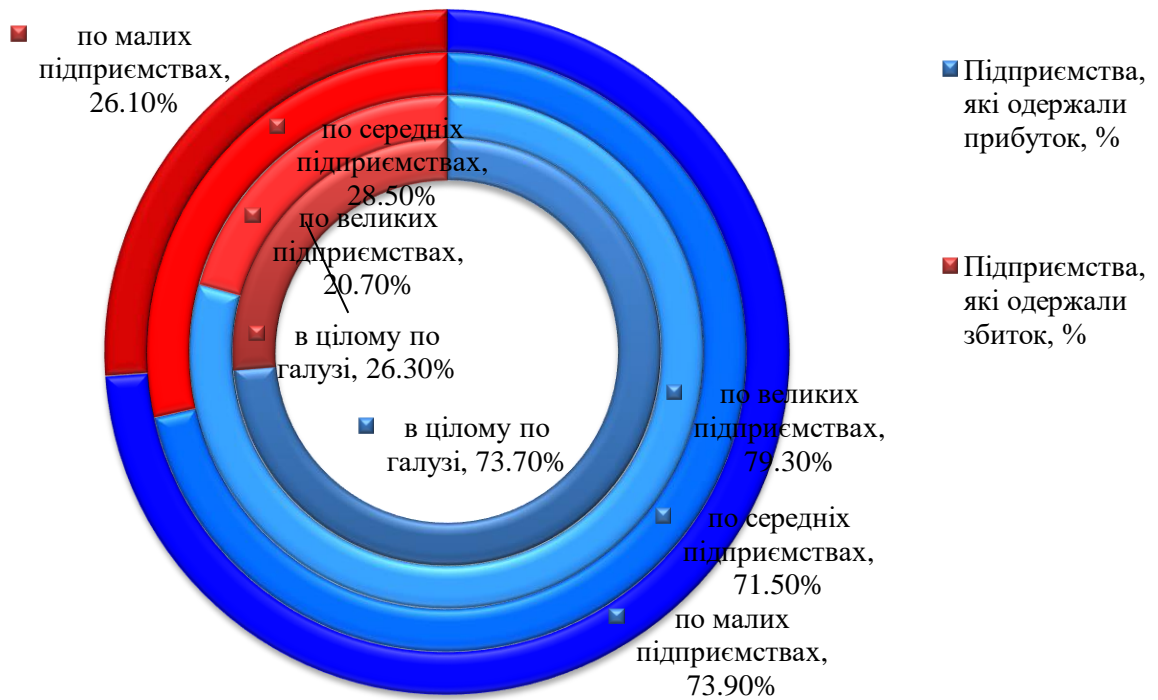


Рис. Г.6. Структура прибуткових та збиткових транспортних підприємств з розподілом за розмірами у 2019 р., % питомої ваги

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

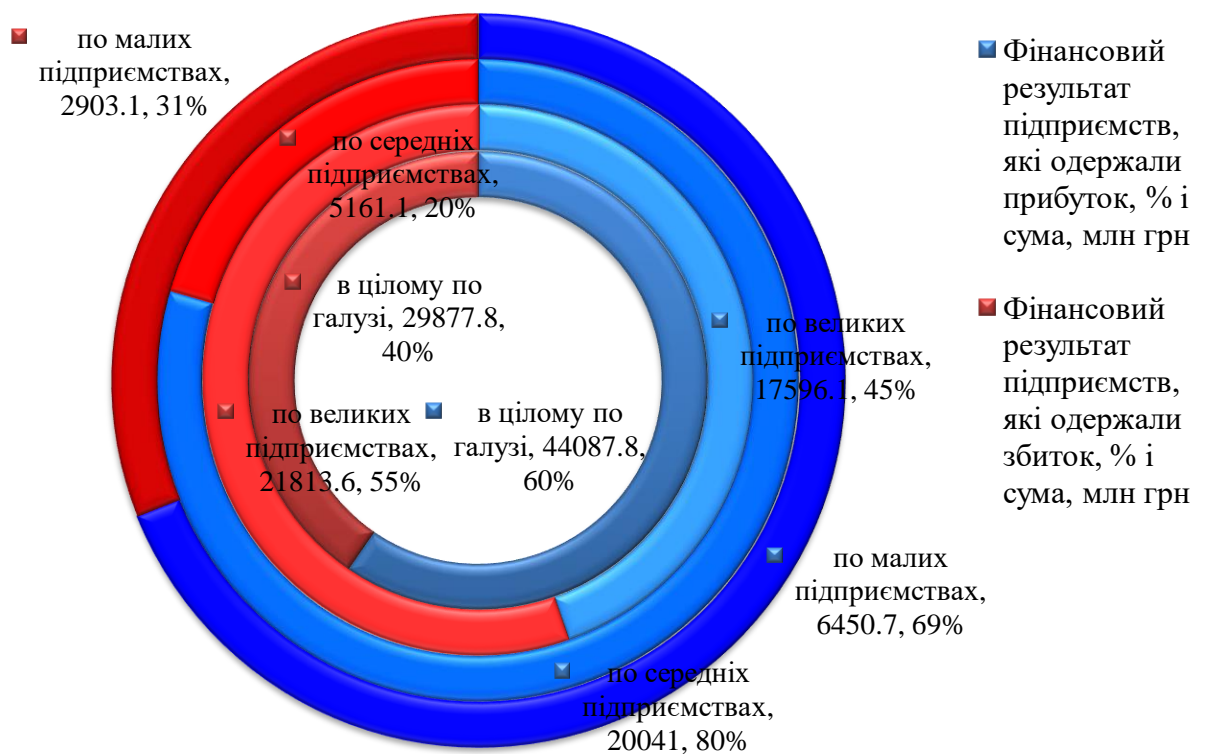


Рис. Г.7. Структура фінансових результатів прибуткових та збиткових транспортних підприємств з розподілом за розмірами у 2019 р., млн грн прибутку або збитку і % їхньої питомої ваги

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

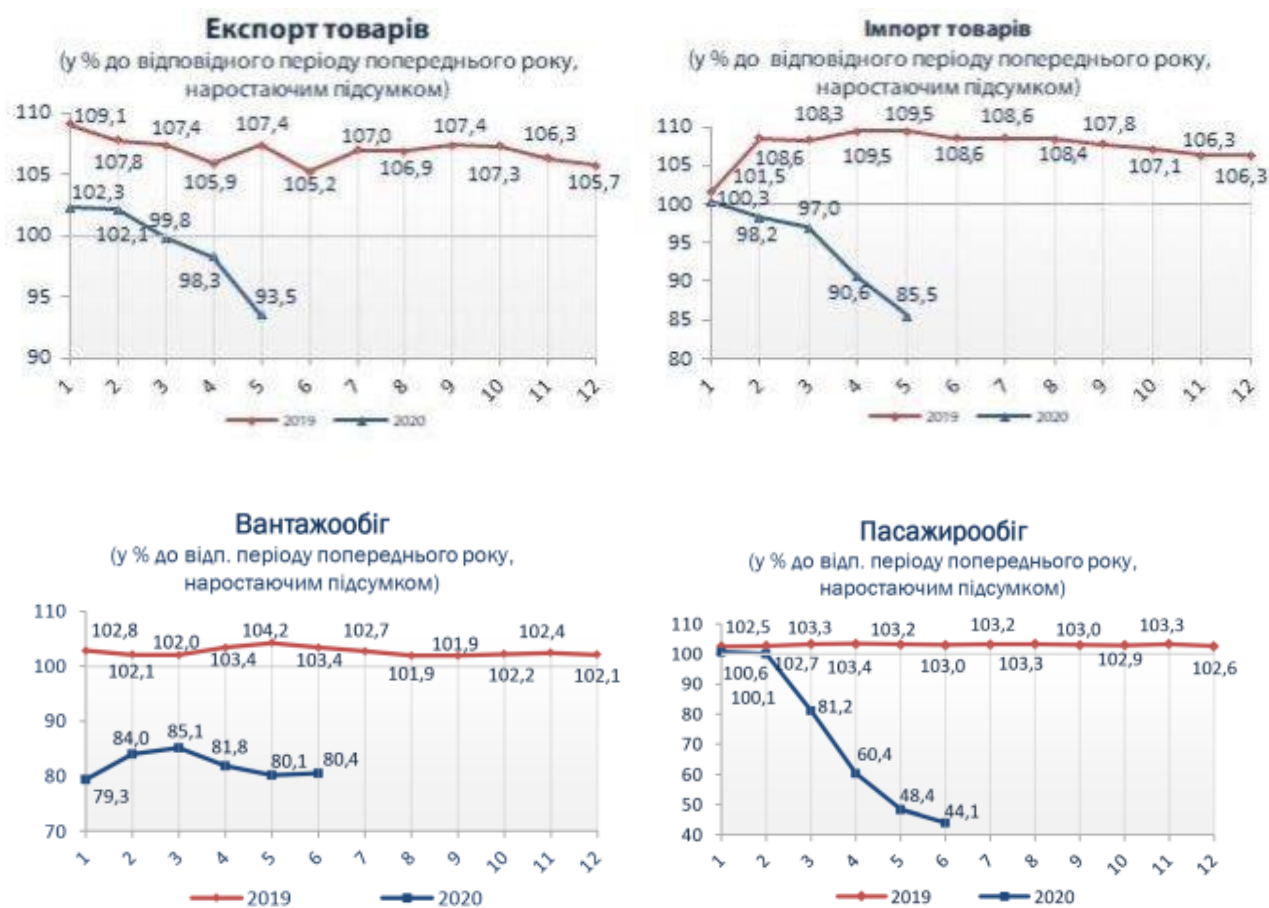


Рис. Г.8. Динаміка експорту та імпорту товарів, вантажообігу та пасажирообігу в Україні за 2019-2020 рр., у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [35]

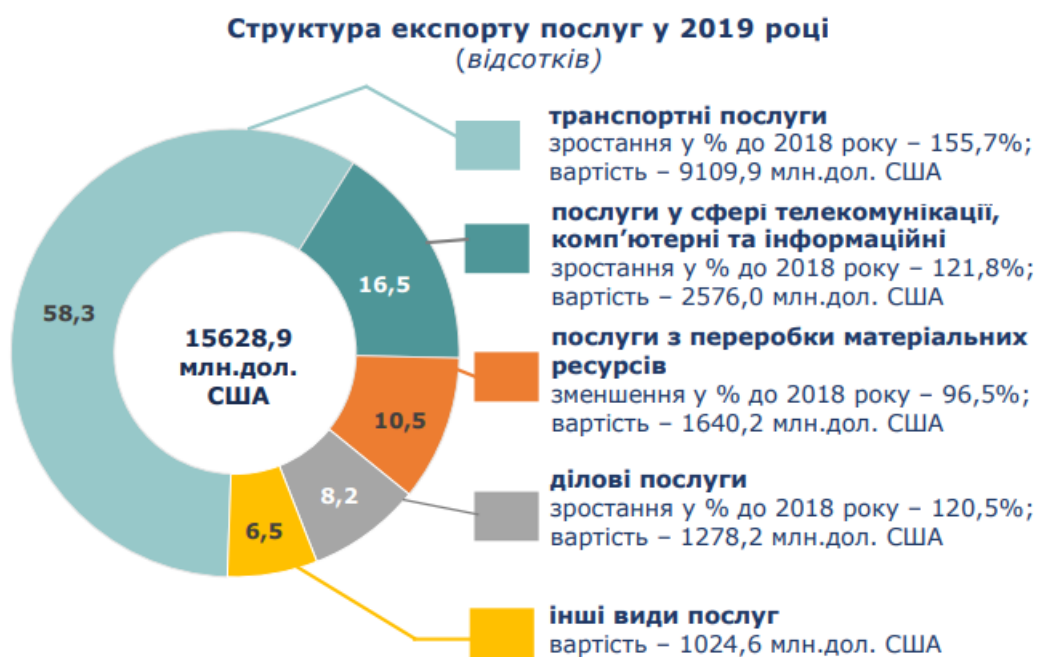


Рис. Г.9. Питома вага транспорту у структурі експорту послуг в Україні у 2019 р., %

Джерело: [146, с. 38]

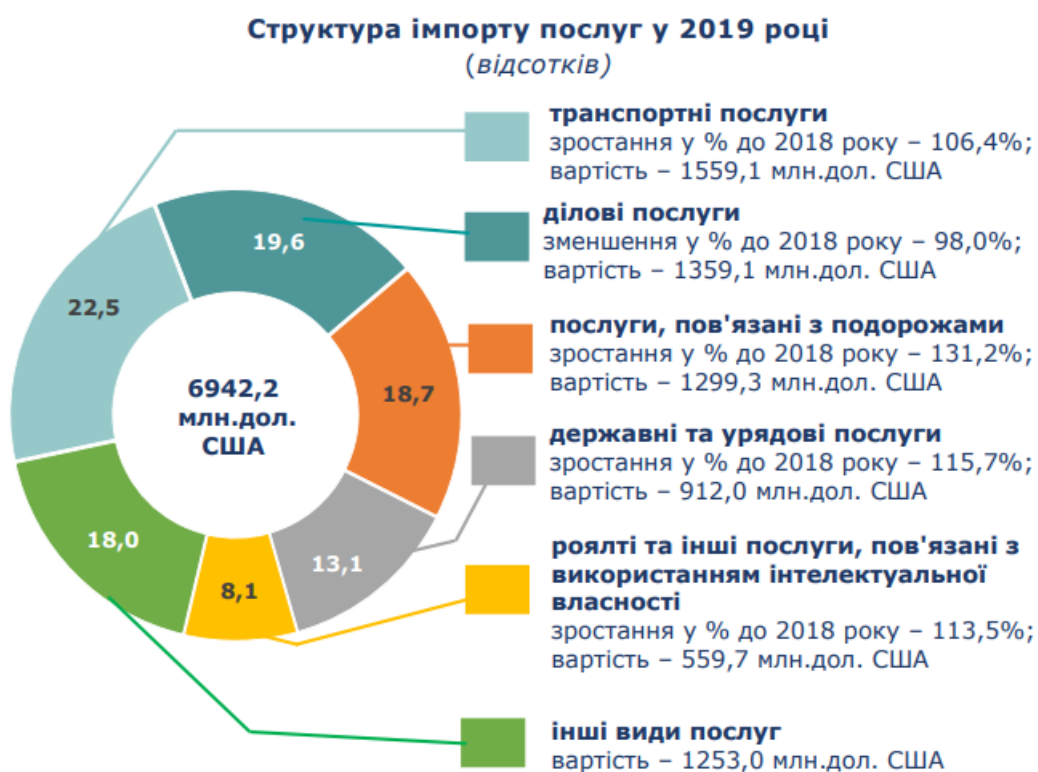


Рис. Г.10. Питома вага транспорту у структурі імпорту послуг в Україні у 2019 р., %

Джерело: [146, с. 38]

Динаміка обсягів перевезення небезпечних вантажів залізничним і морським транспортом в Україні у 2018-2019 рр.

№ з.п.	Вид перевезень	2018	2019	Відхилення, %
1	Залізничним транспортом			
1.1	Експортні перевезення, тис. т	2365,65	2733,43	16
1.2	Імпортні перевезення, тис. т	2525,78	4325,16	71
1.3	Транзитні перевезення, тис. т	2001,57	1629,81	-19
1.4	Внутрішні перевезення, тис. т	5485,15	5491,67	0
1.5	Всього залізничним транспортом, тис. т	12378,15	14180,08	15
2	Морським транспортом			
2.1	Експортні перевезення, тис. т	600,67	815,27	36
2.2	Імпортні перевезення, тис. т	7766,06	8640,73	11
2.3	Транзитні перевезення, тис. т	4031,78	3458,42	-14
2.4	Всього морським транспортом, тис. т	12398,50	12914,42	4

Джерело: складено автором за даними [138; 139, с. 6, 10; 165]

## АНКЕТА

## опитування думки експертів для визначення п'яти модулів показників виявлення і оцінювання ризиків транспортних підприємств

**Мета:** Визначити найбільш важливі модулі для систематизації показників виявлення і оцінювання ризиків транспортних підприємств.

Шановний пане експерте, відмітьте, будь ласка, позначкою «+» п'ять модулів для систематизації найбільш важливих показників оцінки ризиків транспортних підприємств:

№ з.п.	Назви модулів	Відмітка п'яти найважливіших
1	Стратегія	
2	Операційна ефективність	
3	Комерційна ефективність	
4	Фінансова ефективність	
5	Інвестиційна ефективність	
6	Управління кадрами	
7	Взаємозв'язки з громадськістю	
8	Юридичні питання	
9	Система внутрішнього контролю і аудиту	
10	Безпека та контроль	

ПШБ, посада, місце роботи

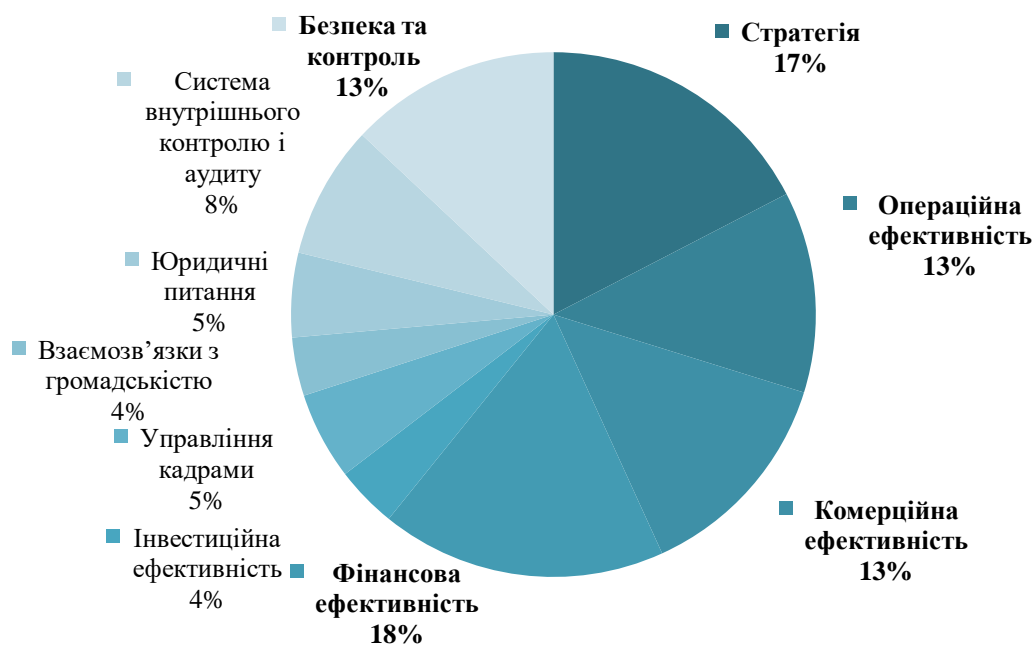


Рис. Д.1. Результат опитування експертів у визначенні п'яти модулів показників виявлення і оцінювання ризиків транспортних підприємств, питома вага у загальній сукупності відповідей, %

Джерело: власні дослідження

## АНКЕТА

## опитування думок експертів у визначенні переліку та бальної оцінки показників виявлення і оцінювання ризиків транспортних підприємств

**Мета:** Визначити перелік найбільш важливих показників з розподілом балів в межах кожного з п'яти модулів для формування інструменту виявлення та комплексного оцінювання ризиків транспортних підприємств (інструменту тестування системи ВЗОР).

Шановний пане експерте, в межах кожного модуля: «Стратегія», «Операційна ефективність», «Комерційна ефективність», «Фінансова ефективність», «Безпека та контроль», розподіліть, будь ласка, бали між показниками залежно від їхньої важливості та впливовості у виявленні та оцінюванні ризиків транспортних підприємств (по 100 балів в межах кожного модуля). За потреби запропонований перелік можна доповнити – для цього передбачені відповідні рядки:

№ з.п.	Опис категорії	Алгоритм оцінювання	Бали (ні=0) max
<b>I</b>	<b>Модуль «Стратегія»</b>		<b>100</b>
1	Чи визначені місія та цілі, затверджені вищим керівництвом та доведені до відома всіх співробітників компанії?	Місія визначена	
		Цілі затверджені	
		Перелік цілей узгоджені з місією	
		Є часова визначеність	
		Встановлені очікувані обсяг та вартість стратегічних орієнтирів	
2	Чи затверджена стратегія?  Чи узгоджені параметри стратегії?	Стратегія затверджена	
		Посада або відділ, відповідальний за експансію присутній	
		Прийняті бюджети відповідають заданим стратегічним результатам	
		Стратегія електронної комерції визначена та ефективна	
		Ризики зовнішнього середовища враховані в системі управління	
3	Чи ефективна стратегія управління людськими ресурсами?	Управління стратегічним партнерством ефективне	
		Організаційна структура визначена з розподілом обов'язків і ролей	
		Визначена стратегія зростання інтелектуального капіталу	
4	Чи ефективна побудова системи внутрішнього контролю?	Система винагороди справедлива	
		Стратегія управління трудовими ресурсами ефективна	
		Підрозділ/функція СВК присутні	
5	Чи затверджена політика прийняття рішень та юридичні аспекти стратегічної діяльності?	Посада, що тестує СВК присутня	
		Розподіл між трьома лініями захисту передбачений	
		Політика прийняття рішень	
6	Чи визначені основні процеси компанії, по яким прописані процедури?	Дотримання конкурентної практики, законодавства і договірних вимог	
		Додаткові запропоновані показники	
		Стандартні процедури визначені	
7	Чи ефективне управління ризиками транспортних процесів на основі семи правил логістики?	Ключові показники діяльності встановлені	
		Поточні операції ефективні	
		СВК перевезень ефективна	
		Обробка вантажу	
		Якість вантажу	
		Кількість вантажу	
		Час доставки	
Місце призначення			
8	Чи визначено розподіл посадових обов'язків,	Відсутність додаткових витрат	
		Розподіл ролей між посадами ефективний	
		Комунікація раціональна	
<b>II</b>	<b>Модуль «Операційна ефективність»</b>		<b>100</b>

	комунікації і оцінки продуктивності?	Моніторинг продуктивності праці <i>Додаткові запропоновані показники</i>	
<b>III</b>	<b>Модуль «Комерційна ефективність»</b>		<b>100</b>
9	Чи проводиться оцінка постачальників?	Комерційні закупівлі прозорі Постачальники надійні	
10	Чи ефективна робота з покупцями?	Ефективне стимулювання покупців Відсутність безнадійних боргів	
11	Чи ефективно побудована практика взаємовідносин з контрагентами?	Перевірка бізнес-партнерів Визначеність ключових показників Регламентованість укладання угод Відповідність законодавству Комплаєнс <i>Додаткові запропоновані показники</i>	
<b>IV</b>	<b>Модуль «Фінансова ефективність»</b>		<b>100</b>
12	Коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним межам?	Абсолютної ліквідності Швидкої ліквідності Загальної ліквідності	
13	Показники фінансової стійкості в межах норми?	Автономії Фінансового ризику Заборгованості	
14	Ділова активність зростає?	Чистий дохід зростає Коефіцієнт оборотності активів Оборотність власного капіталу	
15	Рентабельність зростає?	Чистий прибуток зростає Рентабельність реалізації зростає Рентабельність діяльності зростає	
16	Вартість підприємства зростає?	Вартість підприємства зростає Нематеріальні активи збільшуються Вартість основних засобів зростає	
17	Чи ефективна система бюджетування?	Бюджетування регламентоване Бюджет інвестицій та інновацій виконується	
18	Чи ефективна система обліку і податкового планування?	Застосовуються міжнародні стандарти обліку і звітності Податкове планування ефективне Управлінський облік присутній Проводиться незалежний аудит <i>Додаткові запропоновані показники</i>	
<b>V</b>	<b>Модуль «Безпека та контроль»</b>		<b>100</b>
19	Чи ефективна система інформаційної безпеки?	Інформаційна безпека регламентована на належному рівні Програмне забезпечення оновлюється регулярно Загрози знешкоджуються Постійне навчання персоналу Доступ до інформації визначений Використання хмарних технологій	
	Чи проводиться тестування безпеки ІТ?	Тестування системи безпеки ІТ проводиться регулярно	
	Використовуються сучасні ІТ на транспорті?	У транспортних процесах використовуються сучасні ІТ	
20	Чи ефективна операційна безпека?	Система контролю за станом і рухом ресурсів регламентована Фізичний захист об'єктів наявний Небезпечні вантажі перевозяться за правилами Робота в шкідливих умовах під моніторингом	
21	Який рівень пожежної безпеки?	Пожежна безпека організована на належному рівні Інструктаж персоналу проведений Випадки та інциденти відсутні <i>Додаткові запропоновані показники</i>	

## АНКЕТА

## опитування думок експертів щодо визначення скорінгової оцінки показників інструменту тестування системи ВЗОР

**Мета:** Визначити шкалу для скорінгового оцінювання надійності системи внутрішнього захисту організації від ризиків та виявлення критичних показників, які вимагають уваги та вибору заходів управління ризиками транспортних підприємств. Розподіл балів здійснювати у круглих числах (10, 20, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100 балів):

Показник (рівень)	Шкала оцінювання
	Межі
Відмінно	від __ до __
Добре	від __ до __
Задовільно	від __ до __
Недостатньо	від __ до __
Критично	від __ до __

ПБ, посада, місце роботи

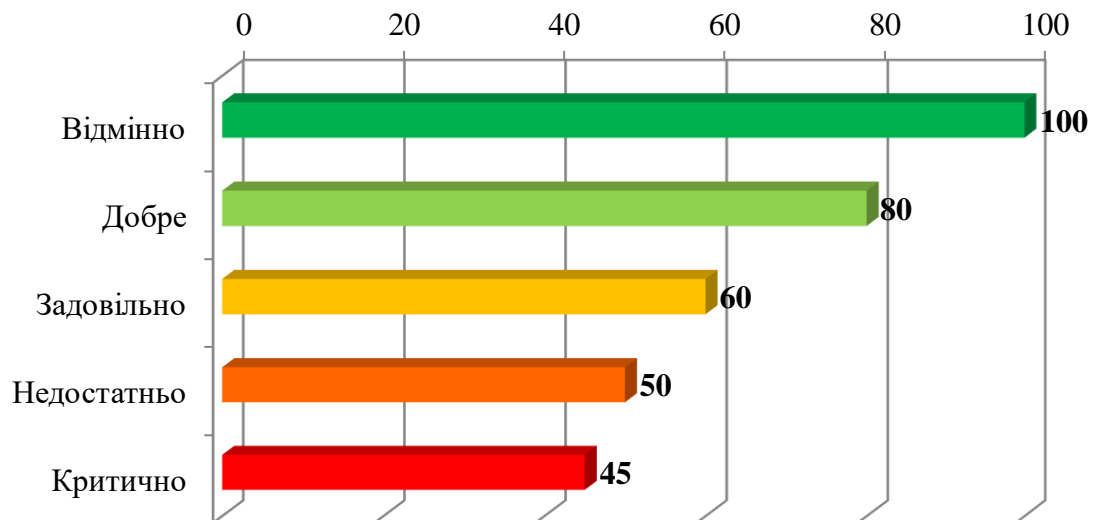


Рис. Д.2. Скорінгова оцінка показників інструменту тестування системи ВЗОР, визначена за результатами опитування експертів, бали

*Джерело: власні дослідження результатів експертного опитування*

## Додаток К

## Каталог ризиків транспортних підприємств, адаптований під тестування системи ВЗОР

№	Складова (модуль)	Підкатегорія («X» підмодуль) Код підмодуля	Код ризику	Визначення категорії ризику	Опис ризику	Приклади ризиків (у разі невиконання)	Код реакції / Відповідальна особа
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Стратегія	Місія і цілі С-01	С-01-01	Невизначеність місії компанії	Відсутність місії призводить до неефективної побудови корпоративної культури, де кожен діє та приймає рішення самостійно і без певної мети, або відбувається саботаж чи бездіяльність основних чи другорядних ролей та обов'язків	- Ризик неефективного (нераціонального) визначення орієнтирів діяльності - Ризик втрати корпоративної культури - Ризик припинення діяльності	3-1, 3-2
			С-01-02	Відсутність затверджених цілей	Відсутність чітких цілей та каналу комунікації по визначенню цілей призводить до втрати ефективності діяльності та швидкому занепаду компанії	- Ризик відсутності цілей, втрата контролю	3-1, 3-2
			С-01-03	Неузгодженість цілей з місією	Неточність встановлення цілей підприємства (цільових орієнтирів по SMART) та їх узгодженість з місією	- Ризик узгодженості цілей з місією	3-1, 3-2
			С-01-04	Відсутність у цілей часових орієнтирів	Відсутність часових орієнтирів для досягнення цілей посилює ризику невиконання стратегії	- Ризик відсутності чи узгодженості часових орієнтирів цілей, втрата контролю	3-2
			С-01-05	Невизначеність обсягів та вартості стратегічних орієнтирів	Ризики невиконання стратегії, узгодженості бюджетів і фінансових планів спричиняються відсутністю очікуваних обсягів та вартісних параметрів визначених цілей	- Ризик відсутності чи узгодженості вартісних параметрів цілей	3-1, 3-2, 3-3
		Основна стратегія С-02	С-02-01	Відсутність прийнятої стратегії	Відсутність прийнятої стратегії свідчить про відсутність посади або відділу, що відповідає за експансію. Це може призвести до втрати частини, або всього потенціалу на ринку.	- Ризик відсутності стратегічних показників - Ризик втрати вартості бренду	3-1, 3-2, 3-3
			С-02-02	Відсутність відповідальних за експансію	У випадку, якщо компанія проводить експансію без такої посади чи відділу, ресурси будуть відтягуватись від основної діяльності, що в свою чергу призведе до збитків, втрати частини портфоліо клієнтів і перенавантаження інших підрозділів задачами, які не пов'язані з діяльністю компанії	- Ризик відсутності відповідальних за стратегію розвитку і її досягнення - Ризик зниження конкурентоспроможності - Ризик втрати вартості компанії	3-1, 3-2, 3-3
			С-02-03	Нереальний прогноз ключових показників	Невідповідність показників прийнятих бюджетів стратегічним завданням і орієнтирам компанії, нереальність та необґрунтованість прогнозних даних	- Нереалістичний прогноз доходів - Ризик неправильного передбачення змін ключових макро економічних показників - Неправильне врахування змін кон'юнктури	3-2, 3-3, 3-4, 3-6

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
1	Стратегія	Основна стратегія С-02	С-02-04	Неефективна стратегія електронної комерції	Неможливість запропонувати клієнтам привабливі рішення для електронної комерції, втрата потенціалу захоплення ринку та лояльності партнерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність чіткої стратегії електронної комерції, узгодженої з існуючим бізнесом</li> <li>- Відсутність інвестицій у необхідну ІТ-інфраструктуру</li> <li>- Ризик неузгодженості з електронним маркетингом</li> </ul>	3-1, 3-2, 3-3, 3-6, Р-2
			С-02-05	Недостатнє або неефективне врахування ризиків зовнішнього середовища	Відсутність орієнтації на зміни у політичному та економічному середовищі, тенденції ринку та конкуренції, недостатнє розуміння ринку, відсутність гнучкості та плану безперервної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вплив політичної нестабільності</li> <li>- Наслідки макроекономічних ризиків</li> <li>- Ризик посилення конкуренції</li> <li>- Ризик втрати частки ринку, доходу або прибутку через агресивні цінові стратегії конкурентів</li> <li>- Ризик відсутності нових запитів клієнтів</li> <li>- Ризик негативних галузевих тенденцій</li> </ul>	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, Р-2, П-2
			С-02-06	Неефективне управління стратегічним партнерством	Неможливість визначити або ефективно управляти відповідними цінними стратегічними партнерствами, що зростають (наприклад, цифрові, В2В, модель доставки). Відсутність стратегії розширення ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризик втрати стратегічних партнерів</li> <li>- Ризик неправильного вибору стратегічних партнерів</li> <li>- Ризик втрати потенційних інвесторів</li> </ul>	3-5, Р-2, Р-3, П-3
			С-02-07	Неефективна побудова організаційної структури з розподілом обов'язків та ролей	Неефективне розподілення ролей між трьома лініями захисту може призвести до дублювання діяльності по різних зонах відповідальності. Відсутність службових обов'язків спричиняє застосування індивідуального підходу до виконання роботи, задач та цілей. В результаті відбувається втрата контролю над виконанням цілей компанії. Неможливість застосування адміністративних інструментів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність чітких обов'язків</li> <li>- Неефективні керівні принципи компанії</li> <li>- Неефективне зовнішнє і внутрішнє спілкування</li> <li>- Ризик виникнення комплаєнс інцидентів</li> <li>- Ризик втрати контролю над відповідальними за виконання цілей</li> </ul>	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, П-2
		Управління людськими ресурсами С-03	С-03-01	Відсутність стратегії розвитку і зростання інтелектуального капіталу	Відсутність програм лояльності та розвитку талантів, може призвести до втрати кадрів, компанія перетвориться на кузню кадрів, надаючи практичні навички, але не утримуючи та не пропонуючи індивідуальні програми розвитку. Також присутні ризики перешкоджання передачі знань та обміну досвідом між співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неадекватна корпоративна культура</li> <li>- Неадекватний процес набору персоналу</li> <li>- Дискримінація працівників</li> <li>- Недостатнє управління кар'єрою та талантами</li> <li>- Ризик втрати знань і доданої вартості</li> <li>- Ризик втрати інвестицій в розвиток</li> </ul>	3-1, 3-2, 3-3, 3-6
			С-03-02	Неефективний розвиток заробітної плати і винагороди	Втрата кадрів через не конкурентоспроможність запропонованої системи винагороди за працю. Є ризик неконтрольованої зарплатної матриці, відповідність винагород за виконану роботу може бути неефективним через відсутність прозорого підходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неадекватний розвиток заробітної плати</li> <li>- Неправильний облік заробітної плати</li> <li>- Відсутність грейдингового аналізу</li> <li>- Неефективна система мотивації</li> <li>- Ризик використання подвійних стандартів</li> </ul>	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-6

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
		СВК С-04	С-03-03	Відсутність стратегії управління трудовими ресурсами	Ризик порушення процесів адаптації співробітника негативно впливає на продуктивність в колективі, лояльність співробітника до компанії. В результаті – неефективне використання ресурсів, порушення планів, невиконання цілей	- Недостатнє планування правонаступництва виконавчої влади - Висока плинність кадрів - Неефективна робота профспілок	3-1, 3-2, 3-3, П-2
			С-04-01	Відсутність підрозділу, який виконує функцію координації створення та перевірки СВК	У випадку, якщо така позиція чи посада відсутні, написання процедур та створення контролю буде відбуватись повільно (по ініціативі керівників функцій), а також відповідно буде велика загроза властивих ризиків, які не покриті	- Ризик неефективності СВК - Погіршення ефективності управління ризиками - Відсутність розвитку і адаптації СВК	3-1, 3-2, 3-3, 3-4
			С-04-02	Відсутність підрозділу або посади, що тестує СВК	Відсутність такої посади або підрозділу призводить до ряду ризиків: шахрайство, втрата ефективності по різних зонах відповідальності, уповільнення розвитку, відсутність об'єктивності та незалежності посади чи підрозділу	- Ризик шахрайства - Ризик втрати ефективності - Ризик невиконання цілей - Ризик втрати динаміки розвитку - Ризик втрати об'єктивності контролю	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5
			С-04-03	Відсутність розподілу між трьома лініями захисту	Одне з обов'язкових прийнятих міжнародних правил ведення бізнесу. Важливо для компаній, акції яких представлені або планують бути представлені на фондовому ринку. Одна посада чи відділ не можуть бути експертами в усіх сферах	- Ризик втрати інвестиційної гнучкості - Ризик додаткових фінансових втрат - Репутаційні втрати	3-1, 3-2, 3-3, 3-4
		Юридичні питання С-05	С-05-01	Відсутність політики прийняття рішень	Кожна посада в компанії має бути наділена повноваженнями і правом підпису відповідно до суми договору, рахунку. Відсутність довіреності на право підпису документів може призвести до неефективного використання часу, в той же час повинен бути передбачений взаємний контроль операцій	- Невідповідність корпоративним політикам - Несанкціоноване виведення капіталу - Нераціональне використання часу менеджерів, втрата продуктивності - Ризик змови, шахрайство, крадіжки	3-1, 3-2, 3-3
			С-05-02	Порушення конкурентної практики та договірних відносин	Юридичні аспекти забезпечення стратегічної діяльності компанії, експертиза законів та нормативних актів у виборі видів і напрямків діяльності, визначенні та оцінці ризиків. Ризики пов'язані з дотриманням норм і вимог чинного законодавства, міжнародного співробітництва, партнерства і корпоративних правил	- Корупція та конфлікт інтересів - Порушення захисту даних та конфіденційності (витік інформації) - Необізнаність стосовно законодавства - Відсутність експлуатаційних дозволів, ліцензій чи погоджень	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, П-1
		2	Операційна ефективність	Операційні процеси О-01	О-01-01	Невизначеність основних процесів компанії, по яким прописані стандартні процедури	Відсутність процедур або застарілість з плином часу, оновленням технологій, зміною структури, видів діяльності призводить до хаотичних, непередбачуваних наслідків та ризиків, травм на виробництві, порушення умов договору, не виконання плану, збитки, в результаті втрата коштів та часу
О-01-02	Невизначеність ключових показників діяльності (KPI)				Відсутність KPI – це ризик втрати мотивації менеджерів різних ланок, як наслідок – не виконання цілей, втрата часу та коштів, створення середовища з високим рівнем корупції	- Ризик невиконання цілей - Ризик втрати мотивації та фокусу на потреби компанії	3-2, 3-3, Р-3

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Операцій- на ефектив- ність	Транспортні процеси О-02	О-01-03	Ризики поточних операцій	Неефективна організація поточних операцій, контролю за станом і експлуатацією об'єктів основних засобів, управління витратами, запасами, порушення платіжної дисципліни, неактуальний маркетинг, відсутність нових сервісних пропозицій та нових продуктів транспортного обслуговування містять ризики втрати частки ринку, зниження рентабельності й конкурентоспроможності	- Неадекватні та неефективні процеси експлуатації автопарку та інфраструктури - Ризик зростання вартості енергоресурсів - Ризик втрат через екологічні вимоги - Неправильні процедури управління ресурсами, що призводить до їх неоптимального рівня	3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, П-1, П-2
			О-02-01	Неефективність СВК транспортних процесів	Управління транспортними процесами, ланцюгами поставок потребує ефективної СВК для недопущення збитків, втрат і негативних ситуацій під час перевезень, експлуатації транспортних засобів та інфраструктурних об'єктів. СВК транспортних процесів дозволяє зменшити ризики у перевезенні потрібного вантажу належної якості, кількості в зазначений час і місце з найменшою собівартістю та без додаткових витрат	- Неадекватне управління транспортними процесами - Втрата або пошкодження навантажувально-розвантажувального обладнання, транспортних засобів - Вищі транспортні витрати - Невідповідне митне оформлення - Недотримання правил логістики	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, П-1, П-2
			О-02-02	Ризики під час обробки вантажу (доставити не той вантаж)	Ризики під час обробки вантажу є початковими, оскільки пов'язані з документальним оформленням, збиранням та пакуванням вантажу, при цьому неналежна організація процесу може призвести до втрати і пересортиці вантажів	- Ризик доставити не той вантаж - Втрата вантажу - Невідповідна обробка вантажу під час транспортування	3-2, 3-4, Р-2, Р-3
			О-02-03	Ризик втрати якості вантажу	Ризики, пов'язані з втратою якості вантажу можуть бути спричинені порушенням регламенту або умов договору щодо приймання, зберігання і транспортування окремих видів вантажів, їх пошкодженням або псуванням	- Ризик доставити вантаж не тієї якості - Пошкодження вантажу - Ризики у порушенні вимог до перевезення небезпечних вантажів	3-4, 3-5, Р-1, Р-2
			О-02-04	Ризик доставити вантаж не в тій кількості	Неефективне управління транспортною логістикою може спричинити втрати кількісних параметрів, при цьому важливо ідентифікувати місце виникнення таких втрат і винних осіб	- Ризики втрати вантажу за кількісними параметрами (кількість, обсяг, маса)	3-3, 3-4, Р-3
			О-02-05	Ризик порушення термінів доставки	Ризик невиконання термінів доставки пов'язаний з етапами виконання перевезень, можливими помилками, інцидентами і надзвичайними ситуаціями (погодні умови, ДТП тощо)	- Ризик доставити вантаж невчасно - Невідповідність вимогам щодо відстеження вантажу	3-5, Р-2, Р-3
			О-02-06	Ризик недотримання місця призначення	Ризики, спричинені помилками в оформленні первинних супровідних документів, під час внесення даних, а також надзвичайними ситуаціями та інцидентами	- Ризик доставити вантаж в інше місце - Ризик неправильного оформлення супровідних документів	3-2, 3-3, Р-3
			О-02-07	Ризик понесення додаткових витрат	Порушення регламенту перевезень, помилки, неправильні розрахунки вартості перевезень, невідповідність вимогам безпеки руху, погодні умови, аварії, форс-мажорні обставини можуть спричинити додаткові витрати і знизити ефективність діяльності	- Ризик доставки з додатковими витратами - Ризики настання страхових випадків при перевезеннях - Невідповідність вимогам безпеки перевезень	3-2, 3-5, Р-1, Р-3, У-3

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
		Операційне управління кадрами О-03	О-03-01	Неефективність визначення посадових обов'язків, розподілу ролей між посадами	Невідповідність ролей, переліку посад і компетентностей перешкоджає ефективному використанню трудових ресурсів й створює додаткові ризики. Розподіл обов'язків впливає на використання фонду оплати праці, витрати і показники рентабельності	- Відсутність планування виходу на пенсію, втрата керівних посад - Відсутність кандидатів на посаду, правонаступників до наглядового комітету - Неадекватне кадрове просування - Нестандартизована процедура наймання	3-1, 3-2, 3-5, 3-6, П-1, П-2
			О-03-02	Нераціональна комунікація	Не наданням працівникам необхідної інформації та контактних осіб перешкоджає ефективному виконанню своєї роботи. Страйки працівників через незадовільні умови праці або права призводять до перебоїв, закриття, що спричинює втрату продажів та шкодить іміджу й репутації компанії	- Ризик зниження ефективності роботи - Конфлікти та страйки - Судові позови - Негативний імідж через невдоволеність працівників	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, П-2
			О-03-03	Відсутність моніторингу продуктивності праці	Відсутність такого показника створює ризик неналежного контролю по напрямкам: підбору необхідного персоналу, справедливого заохочення та винагороди для персоналу, виконання цілей. Заробітна плата повинна бути достатньою для втримання кваліфікованих працівників, але обґрунтованою для оптимального впливу на собівартість	- Негативно направлений канібалізм - Несправедливе преміювання - Нераціональна винагорода (втрата персоналу або частини прибутків) - Ризик, що заробітна плата не відображає внеску працівника у досягнення цілей	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, П-1
3	Комерційна ефективність	Постачальники К-01	К-01-01	Ризик неефективності та непрозорості комерційних закупівель	Невизначеність основних процесів компанії, по яких прописані процедури роботи з постачальниками, стандартних контрактів та умов договору, проведення тендерів, обґрунтування обраних партнерів, цін і умов договору можуть призвести до неефективного використання ресурсів, корупції, додаткових витрат, штрафів	- Залежність від постачальників - Ризик непрозорого проведення тендерів - Негативна зміна закупівельних цін - Відсутність планування та прогнозу закупівель - Корупція у закупівлях	3-1, 3-3, 3-6, Р-2, Р-3, У-2
			К-01-02	Ризик ненадійності постачальників	Невиконання або неякісне виконання постачальником своїх зобов'язань спричиняє ризики збоїв або втрати безперервності діяльності, невиконанню планових показників, шкоду для репутації	- Ризик вибору проблемного постачальника - Ризик втрати коштів - Ризик втрати безперервності діяльності - Ризики конфліктів з постачальником	3-4, Р-2, Р-3, У-1
		Покупці К-02	К-02-01	Ризик неефективності стимулювання покупців	Неефективна тарифна політика, відсутність чітких тарифів на транспортні послуги, справедливої системи знижок, бонусів та заохочень, недостатні маркетингові дослідження щодо потреб споживачів і клієнтів можуть спричинити ризики втрати доходів, рентабельності, обсягів діяльності, частки ринку і конкурентних позицій	- Неправильне вирівнювання асортименту транспортних послуг - Неєфективне використання дисконтів - Неадекватні заходи стимулювання збуту - Втрата клієнтів, споживачів, частки ринку - Зниження доходів через зменшення попиту	3-1, 3-4, 3-6, Р-3, П-1, П-3
			К-02-02	Ризик простроченої заборгованості та безнадійних боргів дебіторів	Відсутність підходів до оцінки покупців, їхньої платоспроможності, доцільності надання відстрочення платежів, неефективна політика розрахунків з покупцями та інкасації дебіторської заборгованості можуть призвести до накопичення прострочених і безнадійних боргів	- Неплатоспроможність покупця - Відволікання коштів у дебіторську заборгованість - Втрата частини доходу у вигляді непогашення заборгованості дебіторами	3-4, 3-5, Р-2, Р-3, У-2

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Комерційна ефективність	Правові норми та відповідність К-03	К-03-01	Ризики при перевірці наявних та потенційних бізнес-партнерів	Укладання угод з неперевіреними бізнес-партнерами несе потенційні ризики різного характеру, крім того, не обізнаність стосовно контрагентів та невідповідність до переговорів спричиняють ризики укладання проблемних і не вигідних угод	- Ризик невдалих переговорів з постачальником або замовником - Ризик укладання проблемних угод - Ризик збитків і втрат через шахраїв	3-4, Р-2, Р-3, У-1, У-2
			К-03-02	Ризик невизначеності ключових показників ефективності логістичних процесів	Відсутність ключових показників ефективності логістичних процесів спричиняє ризики невиконання нерегламентованих угод, відповідальності при виникненні невідповідностей у наданих транспортних послугах, вони є важливою частиною укладання контрактів з контрагентами (вітчизняними та іноземними) при наданні транспортних послуг	- Ризик виникнення претензій через нерегульованість контрактних вимог - Ризик невиконання умов контракту - Ризик штрафів та судових позовів з приводу якості наданих транспортних послуг	3-4, Р-2, Р-3, П-1, П-2, У-3
			К-03-03	Ризики не вигідного укладання нових або пролонгації діючих контрактів та угод	Ступінь регламентованості укладання контрактів зменшує ризики, при цьому необхідний оптимальний підхід: індивідуальні договори вимагають більше часу, містять ризики можливих помилок і суб'єктивності, а відсутність гнучкості призводить до втрати великого клієнта чи партнера, а відповідно, можливостей та вигод від співпраці	- Ризики втрати вигідних контрактів - Ризики укладання не вигідних (обтяжливих) контрактів - Ризики, спричинені судовим провадженням - Не ефективне управління контрактами.	3-4, 3-5, Р-2, Р-3, П-3, У-3
			К-03-04	Ризик недотримання вимог законодавства	Транспортні підприємства повинні слідувати за змінами законодавства, новими правилами перевезень, дотримання вимог безпеки та екологічності, національними й міжнародними нормами. Порушення антимонопольного законодавства, вимог про співпрацю з іноземними сторонами, неотримання дозволів і ліцензій спричиняє значні ризики	- Відсутність експлуатаційних дозволів, ліцензій чи погоджень - Недотримання авторських прав та торгових марок - Невідповідність спеціальним вимогам щодо публічності	3-4, 3-6, Р-2, П-1, П-3, У-1
			К-03-05	Ризики комплаєнс	Ризики не відповідності внутрішнім і зовнішнім нормам, регламентам у комерційних операціях	- Невиконання внутрішніх і зовнішніх вимог підприємства	3-5, У-1
4	Фінансова ефективність	Платоспроможність Ф-01	Ф-01-01	Порушення абсолютної платоспроможності	Ризик неспроможності негайно погасити свої зобов'язання наявними грошовими коштами	- Ризик не платоспроможності - Ризик порушення справи про банкрутство - Ризик погіршення фінансової репутації	3-4, 3-6, П-2
			Ф-01-02	Недостатній рівень швидкої ліквідності	Ризики недостатності швидко ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань порушують фінансовий стан підприємства	- Неадекватне визначення параметрів ліквідності - Нераціональний вибір форм розрахунків	3-3, 3-4, П-2
			Ф-01-03	Ризик загальної неплатоспроможності	Порушення співвідношення та структури ліквідних активів та поточних зобов'язань свідчать про посилення ризиків погіршення платоспроможності	- Ризик невиконання зобов'язань - Невідповідне управління грошовими потоками і валютними операціями	3-3, 3-4, П-2
		Фінансова стійкість Ф-02	Ф-02-01	Ризик втрати фінансової стійкості і автономії	Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в сукупних активах підприємства, тобто його незалежність і автономію від зовнішніх джерел фінансування, значення менше 0,5 свідчить про зростання ризиків втрати автономії	- Ризик зниження кредитного рейтингу - Відхилення від визначеної структури капіталу - Ризик втрати фінансової незалежності	3-4, 3-6, П-1, П-2

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Фінансова ефективність		Ф-02-02	Критичний рівень коефіцієнта фінансового ризику	Співвідношення суми позикових ресурсів та вартості власного капіталу визначає коефіцієнт фінансування або фінансового ризику, його критичне значення більше 0,2	- Ризик посилення залежності від джерел кредитування - Недостатність власного капіталу	3-4, 3-6, П-3
			Ф-02-03	Високий рівень фінансової заборгованості	Коефіцієнт заборгованості відображає співвідношення суми поточних і довгострокових зобов'язань до сукупної вартості майна компанії, значення більше 0,5 свідчить про значні ризики встати фінансової стійкості	- Ризик зростання відсоткових ставок по кредитним ресурсам - Неприятливі зміни умов кредитування - Ризик зниження кредитного рейтингу	3-4, 3-6, П-2, П-3
		Ділова активність Ф-03	Ф-03-01	Відсутність динаміки зростання чистого доходу компанії	Інтенсивність використання ресурсів і потенціалу пов'язана з показниками оборотності та ділової активності, порушення призводять до зменшення доходів і прибутковості. Зменшення чистого доходу на одиницю вартості майна свідчить про зменшення ділової активності	- Ризики порушення розрахунків з дебіторами - Ризик номінального зростання доходів (в межах інфляції) - Ризики зменшення дохідності	3-4, 3-6, П-1, П-2
			Ф-03-02	Зменшення оборотності активів	Зниження інтенсивності використання наявних активів зменшує віддачу та показники прибутковості, ризики невиконання плану	- Ризик погіршення ефективності діяльності - Ризик втрати покупців, зниження попиту	3-4, 3-5, П-1
			Ф-03-03	Зменшення ділової активності капіталу	Зниження віддачі власного капіталу зменшує інвестиційну привабливість та можливості залучення ресурсів для розвитку	- Ризик втрати інвестиційної привабливості - Ризик втрати бізнес-партнерів, інвесторів	3-6, П-2
		Рентабельність Ф-04	Ф-04-01	Збитковість, зменшення прибутку	Відсутність прибутків, накопичення збитків є потужним фінансовим ризиком, свідчить про відсутність спроможності до самофінансування розвитку і неефективний менеджмент	- Ризик втрати конкурентних позицій - Ризик ліквідації напрямів чи всієї діяльності через накопичення збитків	3-4, 3-6, У-2
			Ф-04-02	Зменшення чистої рентабельності	Чиста рентабельність показує відношення чистого прибутку до чистого доходу, тому негативна динаміка свідчить про посилення фінансових ризиків	- Ризик втрати конкурентних позицій - Ризик погіршення фінансової захищеності	3-4, 3-6, У-3
			Ф-04-03	Зменшення загальної рентабельності діяльності	Відношення фінансового результату до оподаткування до суми сукупних витрат показує ефективність всієї діяльності, зменшення показника або його від'ємне значення є джерелом ризику і свідчить про неефективну організацію роботи, невирішені проблеми і приховані загрози	- Погіршення ефективності діяльності - Погіршення віддачі капіталу - Неефективність витрат - Недостатність результативних показників - Недотримання цільових настанов	3-3, 3-4, 3-5, 3-6, П-3
		Капіталізація та стан майна Ф-05	Ф-05-01	Зменшення вартості бізнесу	Динаміка вартості майна повинна зростати – балансової та ринкової. Ризик знецінення бренду має вплив на вартість бізнесу, прихильність покупців, інвесторів, кредиторів, репутацію, тому рішення мають посилюючий вплив на інші ризики	- Ризик втрати вартості компанії - Непривабливість бізнесу для інвестицій - Ризик втрати вартості бренду - Зниження прихильності покупців та партнерів	3-4, 3-5, 3-6, П-2, П-3
			Ф-05-02	Скорочення вартості нематеріальних активів	Нематеріальні активи створюють базис для зростання конкурентоспроможності та вартості бізнесу, тому відсутність інвестицій в їхнє оновлення та інновації спричиняють значні ризики на майбутнє і теперішнє становище підприємства	- Ризик втрати інвестиційної активності в оновлення нематеріальних активів - Відсутність інновацій - Непродуманість інвестиційних програм - Відсталість інформаційних систем	3-4, 3-5, 3-6, П-1, П-3

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Фінансова ефективність	Бюджетування Ф-06	Ф-05-03	Зменшення вартості основних засобів	Наявність капіталізації необоротних активів, наявність власних основних засобів, а саме: рухомого складу та інфраструктурних об'єктів, питома вага й рівень зносу необоротних активів впливають на показники капіталізації та зменшують внутрішні ризики	- Спрацювання і низький рівень придатності основних засобів - Технічний і моральний знос основних засобів - Ризик невідповідності сучасним нормам	3-4, 3-5, 3-6, П-1, П-2
			Ф-06-01	Ризик відсутності регламенту бюджетування	Процес бюджетування повинен бути регламентованим для контролю за термінами і обсягами використання ресурсів, в іншому випадку виникають ризики зловживань і безгосподарності	- Нереальна цільова установка - Неточне встановлення цілі - Нереальний прогноз - Неefективне використання ресурсів	3-2, 3-3, 3-4, 3-5
			Ф-06-02	Невиконання бюджету інвестицій та інновацій	Інвестиційна та інноваційна активність закладаються інструментами бюджетування, від якості їх складання залежать ризики, пов'язані з виконанням запланованих показників	- Неefективний розподіл бюджету - Недостатній моніторинг та управління інвестиціями	3-1, 3-2, 3-4, П-3
		Облік, звітність і оподаткування Ф-07	Ф-07-01	Застосування стандартів обліку і звітності	Відсутність знань про керівні принципи обліку і звітності, неправильне трактування стандартів призводить до неправомірного використання професійного судження і маніпуляції з обліковими даними, як наслідок – викривлення інформації про кредиторську та дебіторську заборгованість, відповідні резерви, лізингові операції, рахунки-фактури та відображення доходів і витрат. Ризик неправильного подання та недостовірності інформації про результати діяльності	- Невідповідність трансфертній цінovій політиці - Викривлення інформації щодо матеріальних та нематеріальних активів - Неправильна оцінка справедливої вартості активів - Недостовірність фінансової звітності - Неefективне тестування гудвілу	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, П-1
			Ф-07-02	Низька ефективність (відсутність) податкового планування	Застосування загальної чи спрощеної системи оподаткування, наявні обмеження, пільги, преференції вимагають посиленої уваги для уникнення ризиків значних санкцій і штрафів за недотримання податкового законодавства	- Неefективне податкове планування - Покарання за недотримання податкового законодавства - Санкції за порушення у нарахуванні та сплаті податків і обов'язкових платежів - Втрата пільг, субсидій, преференцій - Втрата бюджетного відшкодування	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6
			Ф-07-03	Відсутність управлінського обліку	Управлінський облік допомагає отримувати необхідну інформацію для підтримки прийняття рішень, відсутність або неefективність цієї системи спричиняє ризики ухвалення хибних рішень, відсутності контролю за витратами, показниками собівартості та іншою важливою внутрішньою інформацією	- Недостатність інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень - Нерегламентованість підготовки управлінських звітів, доступу до них - Недотримання норм витрат у складі собівартості	3-1, 3-2, 3-4, 3-5, 3-6, П-1
			Ф-07-04	Відсутність незалежного аудиту	Відсутність незалежного аудиту не дає впевненості у достовірності представленої фінансової звітності та надійності СВК, тому підприємство повинно шукати внутрішні механізми забезпечення такої впевненості	- Ризик викривлення інформації у фінансовій звітності - Недостовірність звітності - Ненадійність СВК	3-3, 3-4, Р-2, П-1

## Продовження додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Безпека та контроль	Інформаційна безпека БК-01	БК-01-01	Відсутність політики інформаційної безпеки	Базові питання забезпечення безпеки інформаційних систем і технологій, кібербезпека повинні бути регламентовані належним чином, передбачені відповідні посадові обов'язки, відділи, фахівці (залежно від розміру підприємства, виду і обсягів перевезень)	- Ризик ненадійності ІТ безпеки - Повільна реакція на зміни ІТ потреб - Застарілі ІТ, засоби і підходи до їх захисту - Недостатнє управління змінами в ІТ	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-6
			БК-01-02	Ризики використання застарілих ІТ і програм, їхнього виходу з ладу, невчасного оновлення	Застарілі ІТ створюють серйозні ризики не тільки безпеці, а й втраті даних, їх незахищеності, неможливості своєчасно проводити оновлення програм, відсталості від конкурентів в умовах інтенсивного оцифрування процесів, можливій зупинці діяльності у разі несправності	- Обмеженість функцій і вразливість систем - Неправильне використання даних - Застарілість програмного забезпечення - Ризик призупинення діяльності - Кіберризики	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-6
			БК-01-03	Ризик невиявлення загроз ІТ безпеці та їх несвочасне знешкодження	Ризик не виявлення або несвоєчасного виявлення загроз, вірусів, хакерських атак, витоку даних, пошкодженню або втраті інформації, блокування роботи може завдати значних втрат і посилює дію сукупності інших ризиків. Тому повинна бути інформація про те, як працює система захисту ІТ та звітування про знешкоджені атаки	- Ризик не виявлення ІТ загроз - Ризик несвоєчасного виявлення ІТ загроз та їх наслідків - Ризик неадекватного врахування можливих ризиків у сфері інформаційної безпеки	3-1, 3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6
			БК-01-04	Відсутність навчання персоналу у сфері ІТ	Працівники повинні бути обізнані в питаннях функціонування ІТ систем, їх можливостей, вимог до обслуговування, вміння виявляти фітінгові атаки, розуміти правила доступу і використання інформації, її захисту	- Ризик неналежного використання наявних ІТ та ресурсів - Недостатня обізнаність в питаннях ІТ - Ризик посилення хакерських атак і вірусів	3-3, 3-4, 3-5, 3-6
			БК-01-05	Незахищеність доступу до комерційної та конфіденційної інформації	Не регламентованість доступу і обслуговування баз даних, відсутність списку конфіденційної інформації, яка потребує захисту, й кола осіб з доступом, відсутність гнучкої системи доступу до даних, їх використання, внесення або зміни створюють суттєві ризики діяльності транспортних компаній	- Втрата даних, маніпулювання даними - Судова тяганина з приводу витоку даних - Штрафи за розкриття персональних даних - Порушення конфіденційності - Репутаційні ризики	3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6
			БК-01-06	Використання хмарних технологій	Поруч з позитивними аспектами хмарні технології несуть ризики втрати даних або вразливості систем ІТ до кібератак	- Втрата даних - Втрата доступу до даних	3-4, 3-6
			БК-01-07	Відсутність регулярного тестування надійності безпеки у сфері ІТ	Надійність систем ІТ повинна постійно перевірятись незалежним тестуванням, яке найбільш ефективно проводиться зовнішніми спеціалістами або кваліфікованими фахівцями СВК	- Ризик ненадійності систем захисту ІТ - Ризик не виявлення вразливих місць, витоку даних, потенційних атак	3-4, 3-5, 3-6, Р-2
			БК-01-08	Ризик відмови ІТ у транспортних процесах	Використання сучасних технологій, систем безпеки, навігаційних систем і спостережень, процеси автоматизації висувають все більше вимог до управління ризиками ІТ під час надання сучасних, якісних і безпечних транспортних послуг	- Ризики ненадійності ІТ у перевезеннях - Ризики негативних наслідків і подій через несправність або вразливість ІТ - Ризик невідповідності сучасним вимогам ІТ на транспорті	3-4, 3-5, 3-6, Р-1, П-1

## Закінчення додатку К

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Безпека та контроль	Операційна безпека БК-02	БК-02-01	Ненадійність системи контролю за станом і рухом ресурсів	Основні процедури, політики, керівництва з контролю за станом і рухом ресурсів підприємства мають бути передбачені у відповідних документах: концепція використання активів, антикризові керівництва, політика використання автотранспорту, витрат на відрядження, пального, внутрішнього споживання ресурсів тощо	- Ризики неефективного використання ресурсів через зловживання - Кримінальна діяльність (зовнішня) - Дефекти систем безпеки - Ризик втрати безперервності бізнесу - Відсутність планів безперервності бізнесу	3-2, 3-3, 3-5, 3-6, Р-1, П-2
			БК-02-02	Ненадійність заходів фізичного захисту об'єктів	Відсутність професійних заходів фізичної охорони об'єктів компанії може призвести до посилення ризиків втрати і псування майна, викрадення активів, транспортних засобів, працівників, загрози їх безпеці і життю. Тут також мають бути передбачені заходи контролю і реєстрації руху транспорту, вантажу, проведення інвентаризації, наявність відео спостереження, сигналізації, прав доступу до ресурсів і відповідальності посадових осіб	- Ризики втрати майна, крадіжок - Шахрайство - Ризик втрати вантажу - Ризик пошкодження вантажу - Погроми, вандалізм - Ризик викрадення та викупу - Тероризм	3-3, 3-4, 3-5, 3-6, Р-1, П-2, У-3
			БК-02-03	Ризики роботи з небезпечними вантажами	Поводження з небезпечними вантажами без необхідного обладнання та індивідуального захисту. Відсутність вказівок щодо використання засобів індивідуального захисту, технічного електрообладнання, інших технічних засобів, вантажівок, навантажувачів, високих стійок, піддонів, кранів, пального	- Ризик втрати здоров'я або погіршення працездатності - Наслідки необережного поведіння з небезпечними вантажами	3-3, 3-4, 3-5, 3-6, Р-1, У-2
			БК-02-04	Ризики ненадійності моніторингу роботи в шкідливих умовах	Загроза життю, безпеці та здоров'ю через відсутність або невідповідність заходів безпеки та охорони здоров'я. Брак робочої сили у критично важливих для бізнесу відділах через пандемію, пташиний грип тощо	- Ризики через недотримання заходів безпеки та охорони праці - Пандемія	3-3, 3-4, Р-1, У-2
		Пожежна безпека і надзвичайні ситуації БК-03	БК-03-01	Ризик неналежної організації пожежної безпеки	Наявність засобів захисту та пожежної безпеки, їх справність, інструктаж є обов'язковими елементами безпеки на кожному підприємстві. Неефективність пожежної безпеки може створити значні ризики і збитки діяльності підприємства	- Ризик несправності пожежної охорони - Ризик відсутності чи несправності засобів захисту та сигналізації	3-3, 3-4, Р-1
			БК-03-02	Ризик невідповідності персоналу	Всі працівники повинні проходити інструктаж і спеціальні тренінги для швидкого та ефективного реагування в умовах надзвичайних подій і ситуацій, евакуації та протипожежного захисту	- Ризик невідповідності персоналу до надзвичайних ситуацій - Ризики втрат через формальність процедур та інструктажу	3-3, 3-4, 3-5, Р-1
			БК-03-03	Ризик первинних і повторних випадків та інцидентів	Порушення та нехтування правилами пожежної безпеки посилює ризики настання надзвичайних подій. Має проводитись оцінка інцидентів, порушень, штрафів в минулому	- Ризики втрат від пожежі, стихійного лиха - Спалах вогню - Стихійні лиха	3-3, 3-4, 3-5, Р-1

Джерело: розробка автора

## Перелік заходів реагування на ризики транспортних підприємств

№ з.п.	Код	Група заходів	Перелік заходів реагування	Відповідальні
1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>З</b>	<b>Зменшення ризиків</b>		
1	З-1	Системні рішення	Впровадження систем, стандартів, процедур в зонах ризику, виявлених за результатами оцінювання ВЗОР	
2	З-2	Взаємне узгодження	Впровадження системи електронного документообігу та узгодження з посадами і обліковими системами	
3	З-3	Інвестування в заходи	Система інвестування в заходи реагування по зменшенню ризиків, порівняння бюджету по управлінню ризиком з очікуваним ефектом	
4	З-4	Послаблення джерела ризику	Технічні і організаційні заходи, перевірка справності транспортних засобів, моніторинг супутніх факторів ризику, дотримання 7 правил логістики, моніторинг складових ВЗОР	
5	З-5	Зменшення ймовірності	Допомога в оформленні документів, проходження митного контролю, оперативне виявлення і вирішення питань експедиторами	
6	З-6	Зміна наслідків	Заходи зменшення потенціалу збитків і втрат від ризику, а також наслідків нематеріального характеру. Диверсифікація ризиків через формування портфелю послуг, постачальників, контрагентів.	
<b>II</b>	<b>Р</b>	<b>Розподілення ризиків</b>		
7	Р-1	Страховання	Перекладання найменш керованих ризиків на страхову компанію, у т.ч. невід'ємного ризику страхування при перевезеннях вантажів і пасажирів	
8	Р-2	Укладання контрактів	Передавання потенційного впливу ризиків третій стороні за допомогою укладання новин або внесення змін у діючі договори, контракти на покриття ризиків, використання матриці прийняття рішень	
9	Р-3	Визначення КРІ	Ключові КРІ дозволяють визначати ризики та відповідальність за них між сторонами угоди	
<b>III</b>	<b>П</b>	<b>Прийняття ризиків</b>		
10	П-1	Обґрунтування	Інформоване рішення про прийняття ймовірності та впливу ризику за умови його відповідності ризик-апетиту та стратегії управління ризиками. Процес, проект, рішення не припиняються, при цьому сума інвестицій в управління ризиком перевищує суму впливу цього ризику	
11	П-2	Контроль за наслідками	Прийняття малих ризиків, де втрати та інші сумарні наслідки ризику менші за очікувані вигоди, при одночасному постійному моніторингу наслідків впливу для дотримання принципу ефективності	
12	П-3	Посилення можливостей, пов'язаних з ризиком	Прийняття ризику у разі його невіддільності щодо очікуваних можливостей та зиску для підприємства, при одночасному задовільному рівні за оцінкою співвідношення потенційних втрат і вигод від продовження пов'язаної з ризиком діяльності, операції	
<b>IV</b>	<b>У</b>	<b>Уникнення ризику</b>		
13	У-1	Відмова від проекту	Відмова від проекту, рішення, процесу, виду діяльності, роботи з конкретним бізнес-партнером, якщо це призводить до певного ризику. Уникнення ініціативи, транзакції, які потенційно мають необґрунтовано високі ризики.	
14	У-2	Відмова від продовження діяльності	Відмова від продовження діючого контракту або угоди, дострокове припинення контракту у разі неприйнятності рівня ймовірності чи наслідків ризику	
15	У-3	Пошук альтернативних шляхів	Альтернативні маршрути, транспортні послуги, постачальники, бізнес-партнери, транспортні засоби, проекти з більш привабливим співвідношенням ризик-віддача	

Джерело: складено автором

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

Тарашевського Максима Михайловича

на тему: «Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств», представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

***Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних:***

1. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємства України. *Бізнес-інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК», 2020. № 8. С. 125-133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>. [*Фахове видання України (категорія «Б»), Index Copernicus, Research Papers in Economics, GetInfo, BASE*]. (1,03 друк.арк.).

2. Тарашевський М. М. Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2020. № 2 (224). С. 124-140. [*Фахове видання України, EBSCOhost, EcoLit, Index Copernicus, Erih Plus*]. (0,90 друк.арк.).

3. Тарашевський М. М. Ключові показники діяльності транспортних підприємств як складова ефективної системи внутрішнього контролю. *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.*, 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.177. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7464>. [*Фахове видання України (категорія «Б»)*]. (1,30 друк.арк.).

4. Тарашевський М. М., Боняр С. М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес-інформ*. Харків: Видавничий дім «ІНЖЕК»,

2019. № 9. С. 185-192. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-185-192>. [Фахове видання України, Index Copernicus, Research Papers in Economics, GetInfo, BASE]. (0,79 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано систему ідентифікації ризиків транспортних підприємств і ризикоутворюючих елементів, матрицю ризиків та інструменти управління ними.* (0,65 друк.арк.).

5. Тарашевський М. М. Концептуальні підходи до оцінки бізнес-партнерів. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. Серія «Економіка і управління». Випуск 41 (1). Київ: Держ. ун-т інфраструктури та технологій, 2018. С. 216-226. [Фахове видання України]. (0,76 друк.арк.).

6. Тарашевський М. М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків організації. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Наук. журн. Полтав. держ. аграр. акад. Харків, ПП «Технолог. Центр», 2018. № 3/4(41). С. 34-40. DOI: 10.15587/2312-8372.2018.135482. [Фахове видання України, Index Copernicus, BASE, EBSCO, ResearchBib, WorldCat]. (0,94 друк.арк.).

7. Тарашевський М. М., Бабина О. Є. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. Київ: ТОВ «Редакція журналу «Економіка та держава», липень 2017. № 7. С. 14-17. [Фахове видання України, Index Copernicus, SIS, Google Scholar]. (0,51 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано модель управління ризиками на основі матриці прийняття рішень.* (0,42 друк.арк.).

**Статті в інших наукових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз даних:**

8. Тарашевський М. М. Система внутрішнього контролю: сутність, складові, еволюція. *Водний транспорт: зб. наук. пр. Київської держ. акад. водн. трансп. імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного*. Київ: Видавн. центр Київської держ. акад. водн. трансп. імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, 2016. № 2 (25). С. 181-187. [IndexCopernicus]. (0,48 друк.арк.).

**Статті у наукових виданнях, опублікованих в Європейському Союзі:**

9. Тарашевський М. М. Концептуальні засади управління безперервною діяльністю в системі запобігання ризикам транспортних підприємств. *Sciences of Europe, Economic Sciences, Praha, Czech Republic, 2019, Vol. 3, No. 40 (29.06.2019). P. 20-27. (0,71 друк.арк.).*

**Опубліковані праці апробаційного характеру:**

10. Тарашевський М. М. Аналіз тенденцій і ризиків діяльності транспортних підприємств в Україні. *Paradigmatic view on the concept of world science: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Toronto, Canada, August 21th, 2020). Toronto, Canada: European Scientific Platform, 2020, Vol. 1, P. 24-26. DOI: <https://doi.org/10.36074/21.08.2020.v1.09> (0,18 друк.арк.).*

11. Тарашевський М. М., Боняр С. М. Концепція трьох ліній захисту в системі внутрішнього контролю підприємства. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика* : Зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 02 серпня 2019 р.). Полтава, 2019. С. 28-31. (0,23 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: визначено схему трьох ліній захисту в системі внутрішнього контролю підприємства (0,17 друк.арк.).*

12. Тарашевський М. М. Концепція безперервного бізнесу як новий етап в еволюції ризик-менеджменту. III International Scientific Conference Economy and Society: *The Modern Foundation for Human Development* : Conference Proceedings (Leipzig, Germany, April 26th, 2019). Leipzig, Germany: Baltija Publishing, 2019. P. 80-82. ISBN 978-9934-571-90-9. (0,21 друк.арк.).

13. Тарашевський М. М. Оцінка потенційних бізнес-партнерів як складова системи внутрішнього контролю. *Перспективи створення сильної економіки для сучасної України*: Зб. тез міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Тернопіль, 01 грудня 2015 р.). Тернопіль, 2015. С. 72-77. (0,23 друк.арк.).

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«БІЗНЕС ГРУП ЛОГІСТИКА»**

Місцезнаходження: 04073, Україна, Київська область, Києво-Святошинський район,  
с. Білогородка, вул. Аграрна, буд. 1  
код ЄДРПОУ 42383624, ІПН № 423836210137, п/р № UA37334851000000026001116403  
в АТ «Перший Український Міжнародний Банк», МФО 334851  
конт.тел.: (095)1948527; e-mail: [bg.logistic2018@gmail.com](mailto:bg.logistic2018@gmail.com)

вих. № БГЛ/1611/20-1  
від "16" листопада 2020 р.

**АКТ****впровадження результатів дисертаційного дослідження****Тарашевського М.М. у практичну діяльність****ТОВ «Бізнес Груп Логістика»**

Цей акт складено про те, що результати наукових досліджень за темою дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Тарашевського Максима Михайловича «Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств» актуальні, мають практичну цінність та використовуються в діяльності ТОВ «Бізнес Груп Логістика». Методичний підхід до формування каталогу ризиків, інструмент тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків (ВЗОР), організаційно-економічний механізм управління ризиками та розроблене програмне забезпечення використовуються відділом внутрішнього аудиту, що сприяє скороченню часу для проведення аналізу та дозволяє своєчасно виявляти і оцінювати ризики, приймати ефективні управлінські рішення.

*Директор*

*ТОВ «Бізнес Груп Логістика»*



*О.С. Джулай*



Від 10 грудня 2020 р.  
№ 10/2

**Акт**  
**впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Тарашевського М.М. в діяльність ТОВ «Абордаж Логістикс»**  
**за період Листопад – Грудень 2020 р.**

Цим актом засвідчується, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Тарашевського Максима Михайловича «Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств», а саме методика формування організаційно-економічного механізму управління ризиками, рекомендації щодо застосування інструменту тестування системи внутрішнього захисту організації від ризиків (ВЗОР), каталог ризиків, модель трьох ліній захисту у трансформації системи внутрішнього контролю, запропоновані в дисертаційній роботі Тарашевського Максима Михайловича, прийняті до використання на підприємстві ТОВ «Абордаж Логістикс».

Використання в практичній діяльності ТОВ «Абордаж Логістикс» зазначених розробок та рекомендацій забезпечило покращення ефективності управління ризиками, їх виявленню, систематизації, моніторингу, вибору заходів реагування, що в підсумку сприяло економії коштів, ресурсів та покращенню результатів господарської діяльності підприємства.

Довідку складено для подання у спеціалізовану вчену раду по захисту дисертацій.

Директор ТОВ «Абордаж Логістикс»



Отрох С.М.



Від 23 грудня 2020р.

№ 1

### АКТ

#### впровадження результатів дисертаційної роботи Тарашевського М.М. у практичну діяльність ДП «ФМ Ложістік Дніпро»

Цей акт складено про те, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Тарашевського Максима Михайловича на тему: «Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств», мають практичне значення і дійсно використовуються ДП «ФМ Ложістік Дніпро» при перевірці надійності системи внутрішнього контролю, у виявленні та оцінюванні ризиків, їх систематизації, вибору варіантів реагування, що дозволило покращити ефективність ризик-менеджменту підприємства та його діяльності в цілому.

Директор ДП «ФМ Ложістік Дніпро»

Горідько Ю.В.



#### Дочірнє підприємство «ФМ Ложістік Дніпро»

Україна, 08330, Київська обл., Бориспільський р-н, с. Дударків, вул. Незалежності 2/2.

1) IBAN: UA813006140000026009500346661 в АТ «Креді Агріколь Банк»; 2) IBAN: UA543510050000026005561668800 в АТ «УкрСиббанк», код ЄДРПОУ 20071893, Свідоцтво платника ПДВ № 100235010, Індивідуальний податковий номер 200718910067. тел.: (044) 593 18 50, факс: (044) 593 18 51.

#### Subsidiary Company "FM Logistic Dniepr"

Ukraine, 08330, Kyiv region, Boryspil district, Dudarkiv village, Nezalezhnosti str. 2/2.

1) IBAN: UA813006140000026009500346661 in JSC "Credit Agricole Bank"; 2) IBAN: UA543510050000026005561668800 at JSC «UkrSibbank», ICO 20071893, VAT registration № 100235010, Individual tax number 200718910067, tel.: (044) 593 18 50, fax.: (044) 593 18 51.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ**  
 вул. Кирилівська, 9, м. Київ, 04071, Україна  
 тел./факс: (044) 463-74-70, 482-51-26  
 E-mail: duit@duit.edu.ua  
 Код ЄДРПОУ 41330257



MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE  
 OF UKRAINE  
**STATE UNIVERSITY OF INFRASTRUCTURE  
 AND TECHNOLOGIES**  
 9, Kyrylivska St., Kyiv, Ukraine, 04071  
 tel./fax: (+38044) 463-7470, 482-51-26  
 E-mail: duit@duit.edu.ua

Від 03.02.2014 р. № 011/82

«Узгоджено»  
 Проректор з науково-педагогічної роботи

Ю.П.Дудник



«Затверджую»  
 В.о. ректора ДУІТ

Н.С.Брайковська

#### АКТ

**впровадження результатів наукових досліджень за темою дисертаційної роботи в  
 навчальному процесі Державного університету інфраструктури та технологій**

Цей акт складено про те, що наукові дослідження за темою дисертаційної роботи Тарашевського Максима Михайловича «*Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств*» використовуються в навчальному процесі факультету управління і технологій на кафедрах бізнес-логістики та транспортних технологій; менеджменту, публічного управління і адміністрування:

Найменування впровадженого результату	Форма впровадження і досягнутий практичний ефект
Навчальні програми з дисциплін: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Менеджмент підприємств транспорту;</li> <li>• Потенціал і розвиток підприємства;</li> <li>• Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємств транспорту;</li> <li>• Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності.</li> </ul>	Матеріали наукових досліджень за темою дисертаційної роботи Тарашевського Максима Михайловича « <i>Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств</i> » впроваджені у вигляді конспектів лекцій, презентацій і навчальних програм.

Декан факультету управління і технологій,  
 д.е.н., професор

С.М. Боняр