

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра економічної теорії та підприємництва
на морському транспорті

Рашковська Анастасія Вікторівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ

СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового
транспорту»

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Пархоменко І.М.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2021

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи магістра
за темою:
**«ІНТЕГРАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ
СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ»**

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: інтеграція ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії	08.10.21	08.10.21
2	Об'єкт дослідження: система ризик-менеджменту	08.10.21	08.10.21
3	Предмет дослідження: ризик-менеджмент в системі управління судноплавною компанією	08.10.21	08.10.21
4	ВСТУП	15.10.21	17.10.21
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК - МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	29.10.21	29.10.21
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	19.11.21	19.11.21
7	РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	30.11.21	30.11.21
8	ВИСНОВКИ	03.12.21	03.12.21
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	08.12.21	08.12.21
10	Анотація	08.12.21	08.12.21
11	Формування ілюстративного матеріалу	08.12.21	08.12.21

12	Відгук керівника	15.12.21	15.12.21
13	Рецензування	16.12.21	16.12.21
14	Дата захисту	21.12.21	21.12.21

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК - МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Теоретичні підходи до поняття та класифікація ризиків судноплавних компаній в системі ризик- менеджменту.....	9
1.2. Методи та етапи управління ризиками судноплавної компанії.....	18
1.3. Теоретичні основи формування механізму інтеграції ризик- менеджменту в управління судноплавної компанії.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	44
2.1. Аналіз ринку морських перевезень.....	44
2.2. Стан та динаміка морських перевезень під час пандемії.....	50
2.3. Заходи по посиленню міжнародної торгівлі та полегшенню процедури перевезень під час пандемії.....	57
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	63
3.1. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників.....	63
3.2. Управління ризиками судноплавної компанії на основі інтеграції збалансованої системи показників і ризик- менеджменту.....	74
3.3. Впровадження розроблених методичних положень при управлінні ризиками судноплавної компанії.....	81

ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Судноплавні компанії представляють собою найважливішу складову транспортного комплексу країни. Вони працюють в умовах конкуренції з іншими національними та зарубіжними судноплавними компаніями, а так само з перевізниками, які використовують інші види транспорту.

Разом з тим, на результати роботи судноплавних компаній впливають численні, не завжди сприятливі, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підвищення стабільності діяльності та конкурентоспроможності судноплавних компаній багато в чому залежить від ефективності управління ризиками в умовах динамічного бізнес середовища - джерела ризика-утворюючих факторів, формують потенційні і реальні втрати. Значимість цієї проблеми підвищується в умовах активного розвитку процесів глобалізації, залучення країни в процеси міжнародної економічної інтеграції, а також масштабних кризових явищ.

Незважаючи на значимість проблеми управління ризиками, менеджери національних судноплавних компаній приділяють недостатню увагу аналізу ризиків, обліку їх впливу при укладанні договорів, складанні планів і прогнозів, що призводить до зниження якості стратегічного і оперативного управління, втрат потенціалу компанії, погіршення результатів її діяльності. Крім того, достовірну оцінку фактору ризику ускладнює відсутність необхідної інформації, а також спеціальних служб в структурі управління судноплавними компаніями, які забезпечують якісний ризик - менеджмент.

Слід зазначити, що останнім часом судноплавні компанії впроваджують в систему управління сучасні концепції менеджменту.

Відсутність науково-обґрунтованих рішень названої проблеми і то істотне значення, яке вона набуває для українських судноплавних компаній, визначає актуальність теми.

Метою кваліфікаційної роботи є інтеграція ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру дипломної роботи:

- розглянути теоретичні підходи до поняття та класифікація ризиків судноплавних компаній в системі ризик-менеджменту;
- дослідити методи та етапи управління ризиками судноплавної компанії;
- визначити теоретичні основи формування механізму інтеграції ризик-менеджменту в управління судноплавною компанією;
- проаналізувати ринок морських перевезень;
- дослідити стан та динаміку морських перевезень під час пандемії;
- проаналізувати заходи по посиленню міжнародної торгівлі та полегшенню процедури перевезень під час пандемії;
- розглянути інтеграцію ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників;
- дослідити управління ризиками судноплавної компанії на основі інтеграції збалансованої системи показників і ризик-менеджменту;
- впровадити розроблені методичні положення при управлінні ризиками судноплавної компанії.

Об'єктом дослідження в даній роботі є система ризик-менеджменту.

Предметом дослідження є ризик-менеджмент в системі управління судноплавною компанією.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження

застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти системи ризик-менеджменту судноплавної компанії розглядалися в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Бургера А., Форма С, Майера Д., Примачова М.Т., Котлубая М.О. та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо інтеграції ризик-менеджменту в систему управління судноплавною компанією.

Практична значущість даної дипломної магістерської роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють менеджерам судноплавних компаній удосконалити систему управління за допомогою інтеграції ризик-менеджменту; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати дипломного дослідження розглядались на засіданні кафедри економічної теорії та підприємництва на морському транспорті та опубліковано тези: ризик-менеджмент в системі управління судноплавної компанії// Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 25-26 листопада 2021 року, - Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2021.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК - МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Теоретичні підходи до поняття та класифікація ризиків судноплавних компаній в системі ризик-менеджменту

На сучасному етапі розвитку української економіки проблема ідентифікації, класифікації, оцінки та врахування ризиків судноплавних компаній має істотне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частини теорії і практики управління ризиками транспортних компаній. Як показує досвід, управління ризиками здатне запобігти кризовим явищам, зменшити їх негативні наслідки, оздоровити економіку підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність.

У діяльності підприємств реального сектора економіки, в тому числі транспортних компаній, ризик проявляється виключно в реалізації негативних наслідків подій, що відбулися внаслідок впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Саме такий зміст ризику лежить в основі методів (систем) управління ризиками в транспортних компаніях.

Виходячи з цього запропоновано наступне визначення ризику – це потенційна небезпека виникнення негативних відхилень від запланованих результатів в процесі роботи компанії, від якої потерпають на її основні економічні показники, внаслідок невизначеності умов функціонування під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [1].

Різноманіття ризиків компанії та необхідність вибору ефективного методу управління ними вимагає адекватної науково-обґрунтованої класифікації ризиків, що дозволяє чітко ідентифікувати місце кожного виду ризику в загальній системі.

У літературі існує досить багато визначень поняття «управління ризиком», які по своїй суті дуже схожі.

Як вважає А.С. Шапкін «управління ризиком - це управлінська діяльність, спрямована на класифікацію ризиків, ідентифікацію, аналіз і оцінку, розробку шляхів захисту від ризику» [2, с. 41].

Н.В. Хохлов зазначає, що «управління ризиком - це багатоступінчастий процес, який має на меті зменшити або компенсувати збитки для об'єкта при настанні несприятливих подій» [3, с. 16].

На думку В.М. Гранатурова: «Процес управління ризиком - це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій» [4, с. 38].

Г.В. Чернова під управлінням ризиком розуміє «процес прийняття та виконання управлінських рішень, які мінімізують негативний вплив, викликаний випадковими подіями» [5, с. 43].

На наш погляд Г.В. Чернова дала дуже докладне визначення, а саме визначила, що:

- управління ризиком являє собою не що інше, як процес, який в свою чергу не є одномоментним актом, а, отже, повинен бути «вбудований» в загальний процес прийняття управлінських рішень;
- на процес прийняття управлінських рішень впливають випадкові події, отже, управління ризиком прямо пов'язане з невизначеністю зовнішнього середовища; управлінські рішення приймаються виходячи з мінімізації негативного впливу випадкових подій;
- рішення по мінімізації ризику приймаються в разі, якщо результати діяльності не відповідають наміченій меті, тобто тоді коли проявляється несприятливий вплив, викликаний випадковими подіями.

Таким чином, на основі проведеного аналізу визначень можна сказати, що управління ризиком представляє собою комплекс заходів, спрямованих на запобігання та мінімізацію несприятливих подій, або зовсім їх нейтралізацію.

Отже, управління ризиком являє собою не просто набір окремих заходів, а певну систему, що включає кілька послідовних етапів, таких як ідентифікація, класифікація, оцінка та аналіз ризиків, застосування обраних заходів впливу на ризик.

Науково-обґрунтована класифікація ризиків є тим основним етапом в системі ризик-менеджменту компанії, який дозволяє чітко визначити місце кожного ризику в загальній системі і створює можливість для ефективного застосування відповідних методів і прийомів управління ризиками, оскільки кожному ризику відповідають свої методи і інструментарій управління.

Залежно від цілей дослідження на практиці та в науковій літературі використовуються різні класифікації. Часто зустрічаються класифікації, засновані на відмінностях видів діяльності підприємства (фінансові ризики, виробничі ризики, інвестиційні ризики та ін.), або областей їх прояву (політичні, економічні, соціальні, природні і ін.).

Доцільно зупинитися на деяких підходах до класифікації ризиків, які найбільш часто зустрічаються.

Найбільш розгорнута класифікація представлена Г.В. Чернової і А.А. Кудрявцевим, які призводять класифікацію ризиків, виділених за змістом структурних характеристик ризику [5, с. 21]:

- небезпека;
- схильність до ризику;
- вразливість (чутливість до ризику);
- взаємодія з іншими ризиками; а також за змістом інших його параметрів, таких, як:
 - наявна інформація про ризик;
 - величина ризику;
 - витрати, пов'язані з ризиком.

А.С. Шапкин також дає досить розгорнуту схему класифікації ризиків, підрозділяючи ризики на чисті і спекулятивні. Під спекулятивними ризиками він розуміє виключно фінансові ризики, при цьому комерційні ризики і, як

наслідок, інвестиційні ризики він відносить в рівній мірі і до чистих, і до спекулятивних [2, с. 44].

Іншу класифікацію ризику пропонує М.У. Елліотт, підрозділяючи ризики на операційні і фінансові [6, с. 27]. Операційні ризики, на його думку, включають: бізнес-ризик, експлуатаційний, кредитний, небезпеку втрати репутації, фінансовий (в аспекті неспроможності у виконанні зобов'язань). Фінансові ризики включають: процентний, валютний і ризик зміни ціни товару. При цьому останню групу автор вважає ринковим ризиком.

В наведених вище класифікаціях відсутня взаємопов'язаність і системність, тобто ризики перераховуються поспіль з поділом за ознаками. Багато ризиків залишаються без пояснень, що утруднює використання даних класифікацій ризиків на практиці. Окремо слід відзначити як недолік наведених класифікацій відсутність прив'язки до конкретної галузі, сфери діяльності.

Компаніям, які виберуть дані класифікації для практичної роботи в своїй системі управління ризиками, буде потрібно значна кількість трудовитрат на адаптацію наведених класифікацій до специфіки своєї роботи. Відзначимо, що тільки повна, докладна й грамотна складена з обов'язковим урахуванням особливостей сфери діяльності компанії класифікація ризиків змогла б показати менеджеру всі ризики компанії. Тільки на основі такої класифікації стає можливим аналіз виявлених ризиків і ефективна робота системи управління ризиками компанії, в тому числі застосування відповідних методів і прийомів управління конкретним ризиком.

При розробці класифікації ризиків судноплавної компанії необхідно враховувати, що дана компанія належить до сфери транспорту, яка має специфічні риси і особливості функціонування, а також той факт, що класифікація ризиків є не окремим елементом, а основним елементом загальної системи ризик-менеджменту судноплавної компанії, і, отже, повинна чітко вписуватися в загальну систему управління ризиком і менеджменту компанії в цілому [1].

На сьогоднішній день найбільш адекватною і зарекомендованою системою управління компанією є система BSC (збалансована система показників). Багато судноплавних компаній знаходяться на початковій стадії розробки індивідуальних систем управління, заснованих на принципах BSC. Однак класична BSC не має на увазі окремого обліку факторів ризику, що є її безперечним недоліком.

При розробці індивідуальної BSC судноплавної компанії необхідна інтеграція факторів ризику в систему управління з метою розгляду економічного потенціалу компанії в поєднанні з ризик-потенціалом і його впливом на досягнення стратегічних цілей компанії.

Інтегрована система ризик-менеджменту і BSC, без сумніву, є кращим варіантом для ефективного керівництва компанією в порівнянні з ізольованим існуванням в компанії як ризик-менеджменту, так і BSC [7].

У зв'язку з вищевикладеним пропонується класифікація ризиків судноплавних компаній з урахуванням особливостей їх функціонування для можливості подальшого її використання в розроблюваних інтегрованих системах управління компанією в рамках BSC (таблиця 1.1).

Основна ідея запропонованої класифікації полягає в тому, що особливості судноплавної компанії як транспортної компанії є визначальним фактором при виявленні ризику, а чотири перспективи класичної BSC (Фінанси, Клієнти, Внутрішні бізнес-процеси, Навчання і зростання) формують своєрідні сектори для подальшої класифікації ризиків компанії. Ризики, що породжуються факторами зовнішнього середовища, також не залишаються без уваги і розглядаються в окремому блоці - додаткової «Ризик-перспективи» BSC.

Виходячи з аналізу таблиці 1.1. [7], ризиками судноплавних компаній, що виникають внаслідок діяльності компанії всередині країни і за її межами, є політичні, законодавчі, ринкові, комерційні ризики, а також ризики зміни валютного курсу і інфляційний ризик.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків судноплавних компаній в інтегрованій системі ризик-менеджменту і BSC на основі функціональних особливостей

Зовнішнє середовище судноплавної компанії			
Особливості судноплавної компанії	Перспектива BSC «Ризики, породжувані зовнішнім середовищем»		
	Політичні ризики	Законодавчі ризики	
Діяльність судноплавної компанії всередині країни і за її межами	- Закриття морських каналів і виникнення військових конфліктів всередині країни / між країнами, державний переворот, терористичні акти, страйки; - Обмеження, що вводяться державою, зокрема заборона на співпрацю з певними інвесторами; - Введення ембарго своєю державою і іншими тощо.	- Зміна чинного законодавства та як наслідок збільшення витрат судноплавної компанії, в тому числі на податкові виплати; - Зміна законодавства в зв'язку з вступом до СОТ, введення додаткових вимог до судноплавним компаніям при здійсненні зовнішньоторговельних морських перевезень тощо.	
	Ринкові ризики	Комерційні ризики	Ризики зміни валютного курсу і інфляційний ризик
	- Зміна фрахтових ставок; - Зміна цін на судна; - Збільшення числа конкуруючих об'єктів; - Зміна світового рівня попиту на послуги судноплавної компанії внаслідок збільшення цін на нафту і нафтопродукти, цін на сировину та ін.	- Відмова компаній від фрахтування судів віком понад 15 років; - Ризик постачання; - Недобросовісність і неплатоспроможність фрахтувальників.	- Збільшення змінних і постійних витрат судноплавної компанії, в тому числі витрат на паливо, ПММ та ін.

Продовження таблиці 1.1

Діяльність судноплавної компанії в різних кліматичних умовах, рух по природничих шляхах, перевезення на значні відстані	Форс-мажорні ризики - Шторм, ураган, цунамі; - Затоплення, перевертання судна; - Протиправна дія третіх осіб, піратство, викрадення судна; - Посадка судна на мілину, викид судна на берег; - Пожежа, вибух.	Екологічні та кліматичні ризики - Ризики втрати частини фінансових ресурсів з-за штрафів внаслідок забруднення навколишнього середовища, в тому числі з-за витоку наливних вантажів; - Зміна рівнів води; - Льодова обстановка; - Температурні умови тощо.
Внутрішнє середовище судноплавної компанії		
Особливості судноплавної компанії	Перспективи BSC	Ризики
Висока капіталомісткість	Навчання і зростання	Немає прямого впливу
	Внутрішні бізнес-процеси	- Ризик виходу з ладу основних засобів, обладнання, суден внаслідок високої амортизації; - Ризик втрати працездатного флоту; - Неефективність виробничого циклу (зниження рентабельності) та ін.
	Клієнти	Немає прямого впливу
	Фінанси	Збільшення операційного ризику і збільшення його впливу на результат діяльності судноплавної компанії.
Сезонність роботи на внутрішніх водних шляхах	Навчання та зростання	- Ризик втрати кваліфікованих кадрів із-за неможливості надати роботу в міжнавігаційний період; - Ризик нестачі персоналу в навігаційний період тощо.

Продовження таблиці 1.1

	Внутрішні бізнес-процеси	- Ризик поломки судна орендарем в міжнавігаційний період; - Ризик невиконання плану перевезень; - Ризик простою флоту; - Ризик простроченого ремонту суден та ін.
	Клієнти	- Ризик втрати (зниження частки) зайнятого судноплавною компанією сегмента ринку; - Скорочення обсягу послуг, що надаються судноплавною компанією; - Ризик неможливості відновлення втраченої клієнтської бази судноплавної компанії та ін.
	Фінанси	- Ризик нестачі вільних грошових коштів в міжнавігаційний період; - Ризик зменшення прибутку внаслідок зниження тарифів в пасажирських перевезеннях та ін.
Споживання послуги в момент виробництва	Навчання та зростання	Немає прямого впливу
	Внутрішні бізнес-процеси	Немає прямого впливу
	Клієнти	- Ризик втрати ключових клієнтів судноплавної компанії через незадоволення наданими послугами; - Ризик неможливості відновлення втраченої клієнтської бази судноплавної компанії.
	Фінанси	- Збільшення ризику втрати економічної стійкості внаслідок втрати вагової частки клієнтської бази через незадоволення наданими послугами.

Продовження таблиці 1.1

Низькорентабельна діяльність компанії	Навчання та зростання	- Ризик втрати кваліфікованих кадрів внаслідок неконкурентною заробітної плати; - Ризик нестачі персоналу судноплавної компанії.
	Внутрішні бізнес-процеси	Немає прямого впливу
	Клієнти	Немає прямого впливу
	Фінанси	- Збільшення ризику втрати економічної стійкості; - Ризик банкрутства судноплавної компанії; - Кредитний ризик (необхідність залучення довгострокових фінансових ресурсів).
Висококонкурентний ринок	Навчання та зростання	- Ризик втрати кваліфікованих кадрів; - Ризик нестачі персоналу судноплавної компанії.
	Внутрішні бізнес-процеси	Немає прямого впливу
	Клієнти	- Ризик втрати ключових клієнтів судноплавної компанії через незадоволення наданими послугами; - Ризик неможливості відновлення втраченої клієнтської бази судноплавної компанії.
	Фінанси	- Збільшення ризику втрати економічної стійкості через втрату клієнтської бази; - Ризик скорочення прибутку внаслідок зниження вартості перевезень та ін.

Джерело:[7]

Наслідком проходження суднами різних кліматичних зон, руху по природним водним шляхам і великої протяжності маршруту можуть бути форс-мажорні, екологічні та кліматичні ризики.

Особливостями судноплавних компаній, що впливають на внутрішнє середовище компанії і породжують відповідні ризики, є висока капіталомісткість, сезонність роботи, низькорентабельна і високо конкурентна діяльність, споживання послуги (власне перевезення) в момент її виробництва.

Необхідно відзначити, що запропонована класифікація ризиків судноплавних компаній є умовною. Найчастіше віднести ризик до тої чи іншої ознаки завдання не з легких, ризик може перебувати на межі декількох класифікаційних ознак.

Зроблена спроба впорядкувати релевантні ризики судноплавних компаній, ґрунтуючись на особливості їх функціонування, з метою включення в інтегровану систему ризик-менеджменту і BSC компанії і запобігання або суттєвого зниження негативних наслідків реалізації ризику.

1.2. Методи та етапи управління ризиками судноплавної компанії

Процес управління ризиками судноплавної компанії є складною і багаторівневою процедурою, яку можна розглядати з різних точок зору. Зокрема, її можна умовно розділити на ряд етапів, що виділяються відповідно до особливостей послідовних дій з управління ризиком. Виділення відповідних етапів слід розглядати як умовне, тому що на практиці часто вони реалізуються одночасно, а не послідовно, один за одним [7].

Для більш повного розуміння специфіки зазначеної процедури необхідно проаналізувати різні підходи до змісту процесу управління ризиком (таблиця 1.2).

Представлені в таблиці 1.2 сучасні підходи до змісту процесу управління ризиками сприяють розумінню загальної тенденції розвитку механізму

управління ризиками, але не дають однозначної відповіді на питання про цілі і завдання функцій управління ризиками.

Таблиця 1.2

Підходи різних авторів до змісту процесу управління ризиком

Автор	Зміст процесу управління ризиком
Шапкін А.С .	1. Аналіз ризику (виявлення і оцінка ризику) 2. Вибір методів впливу на ризик при порівнянні їх ефективності 3. Прийняття рішення 4. Вплив на ризик (зниження, збереження, передача) 5. Контроль результатів
Кудрявцев А.А.	1.Ідентифікація і аналіз ризику 2.Аналіз альтернативних методів управління ризиком 3.Вибір методів управління ризиком 4.Ісполненіе обраного методу управління ризиком 5.Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиками
Доба Н.М.	1. Встановлення контексту ризику; 2. Аналіз (виявлення і оцінка ризику); 3. Ранжування і відбір ризиків; 4. Вплив на ризик (вибір методів і стратегії)
Медведева А.М.	1.Формірованіе концепції управління ризиками підприємства; 2. Діагностика ризиків; 3. Оцінка ризиків (якісні і кількісні методи); 4. Розробка заходів з управління ризиками (реакція на ризик); 5. Контроль і аналіз результатів заходів з управління ризиками; 6. Розробка ризикової симптоматики

Продовження таблиці 1.2

Боровкова В.А.	1. Визначення проблеми 2. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення в ситуації ризику 3. Аналіз ризику (виявлення можливих альтернатив і визначення наявності ризику в наявних альтернативах) 4. Оцінка ризику (оцінка ризику, який міститься в кожній з наявних альтернатив) 5. застосування заходів, що знижують ступінь ризику 6. Остаточний вибір рішення 7. Аналіз та оцінка результатів прийнятого рішення.
Поляк Г.Б.	1. З'ясування ризику 2. Аналіз (оцінка) ризику 3. Вибір методів управління ризиком 4. Застосування обраного методу 5. Оцінка результатів
Хохлов Н.В.	1. Аналіз ризику 2. Вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності 3. Прийняття рішення 4. Безпосередній вплив на ризик 5. Контроль і коригування результатів процесу управління
Єршов В.Ф.	1.Виявлення ризикових ситуацій 2.Ідентифікація (встановлення) виду ризику 3.Аналіз ризику 4.Оценка ризику 5.Вибір методу (способу) зниження ризику 6.Оценка економічної ефективності зниження ризику
Чернова Г.В., Кудрявцев А.А.	1.Ідентифікація і аналіз ризику; 2.Аналіз альтернативних методів управління ризиком; 3.Вибір методів управління ризиком; 4.Ісполнение обраного методу управління ризиком; 5.Моніторинг результатів і вдосконалення системи управління ризиком

Джерело: [2, 3, 4, 5, 8, 9]

Виявляється головна на сьогодні проблема в процесі управління ризиками - це триваюча дискусія про понятійний апарат управління ризиками, тобто відсутність загальновизнаних назв і визначень. Комплексний

порівняльний аналіз поданої сукупності підходів до управління ризиками показав, що немає повної згоди про будову і процеси управління ризиками. Так, на думку більшості вчених (Кудрявцева А.А., Чернової Г.В., Поляка Г.Б., Шапкина А.С., Хохлова Н.В.), процес управління ризиками починається з етапу ідентифікації всього комплексу ризиків компанії, тобто виявлення ситуацій, при виникненні яких на процеси діяльності компанії виявляється негативний вплив. За нею йдуть етапи аналізу ризику та вибору методів управління.

При цьому деякі з представлених дослідників об'єднують ідентифікацію та аналіз ризику в один етап (Шапкін А.С., Кудрявцев А.А., Чернова Г.В., Хохлов Н.В.), а інші (Поляк Г.Б., Єршов В.Ф.) вважають їх самостійними етапами.

Чернова Г.В. і Кудрявцев А.А. етап вибору методів управління розбивають на два послідовних етапи - аналіз альтернативних методів управління ризиком і вибір методів управління ризиком. На нашу думку, таке «дрібно» виділення етапів недоцільно, і невиправдано збільшує структуру процесу управління ризиками, перетворюючи її в список конкретних дій ризик-менеджера при роботі з ризиком.

Цікавою видається думка Медведевої А.М., яка вважає, що процес управління ризиками починається з «формування концепції управління ризиків підприємства». У своїй роботі [9, с. 19] вона зазначає: «найголовніше, що необхідно зробити на даному етапі, це прийняти рішення: чи буде підприємство «боротися» з окремими, найбільш істотними ризиками, або з усіма ризиками «в комплексі». І далі, виходячи з цього, слід сформулювати бачення результатів роботи системи ризик-менеджменту, або, іншими словами, сформулювати основні цілі її впровадження». Дане твердження цілком може бути виправданим при первісній підготовці системи управління ризиками компанії, тобто при виборі між інтегрованим і функціональним ризик-менеджментом.

Однак при регулярній повсякденній роботі даний етап некоректно включати в структуру процесу управління ризиками, в зв'язку з тим, що основна концепція управління повинна бути єдина по відношенню до всіх релевантних ризиків компанії і не може змінюватися в залежності від будь-якого конкретного ризику або події. В іншому разі не буде досягтися взаємозв'язок послідовних етапів управління і буде низка непорозумінь з боку персоналу компанії, що бере участь в процесі управління ризиками.

На думку Доба Н.М. [8, с. 28] процес управління ризиками закінчується етапом вибору методів впливу і стратегії, який він називає «вплив на ризик». На нашу думку, дане твердження не можна назвати вірним, зв'язку з тим, що при такій структурі не проводиться оцінка проведених заходів по виявленню і мінімізації ризику, і, отже, неможливо зробити висновок про їх ефективність і вдосконалити систему управління ризиками.

Більшість авторів (Шапкін А.С., Кудрявцев А.А., Чернова Г.В., Боровкова В.А. та ін.) включають етап аналізу і оцінки результатів прийнятого рішення в загальну структуру процесу управління ризиками компанії, що дозволяє забезпечити правильність всіх дій. Передбачається передача інформації про стан об'єкта управління - конкретного ризику, що, в свою чергу, є базисом для проведення повторних ідентифікацій і оцінок, а також перегляду способів впливу на ризик. Необхідно відзначити, що розглянуті вище підходи не включають в себе обов'язкову, в процесі управління ризиками компанії, функцію постійного моніторингу та документування.

Всі дії необхідно підтримувати відповідно до обраної стратегії впливу, а основні результати повинні підлягати документування на кожному етапі процесу управління. Крім цього потрібно проводити обмін інформацією з внутрішніми і зовнішніми учасниками цього процесу, і, отже, необхідна функція «взаємодії і консультування».

На рис. 1.1. процес управління ризиками судноплавної компанії представлений у вигляді послідовних етапів з описом основних цілей і

завдань. Основним завданням етапу обробки ризику є правильний вибір методу управління тим чи іншим ризиком.

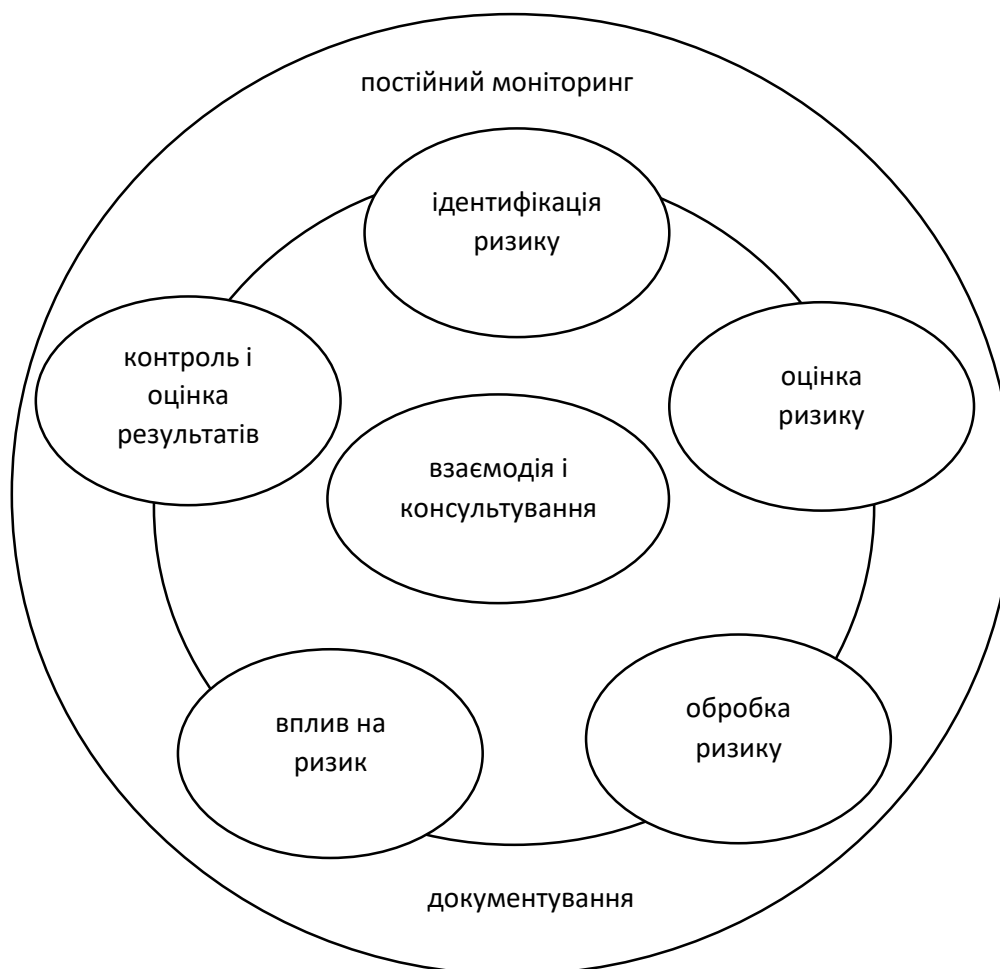


Рис. 1.1. Процес управління ризиками судноплавної компанії

Джерело: [7, 11]

В даний час світова практика виробила широкий спектр методів по управлінню ризиками. Більшість з них, безумовно, ефективні в застосуванні, але вимагають спеціальних розробок і матеріальних витрат, які можуть відкрити вигоди від їх застосування. Тому необхідно чітко уявляти, що очікується від процесу управління ризиками. Компанії необхідно визначити, чи є у неї можливості для впливу на ризик [11].

Аналіз сучасних наукових джерел показав, що автори по-різному підходять до способів впливу на ризик. Одні з них називають їх методами зменшення ризиків, інші - методами нейтралізації. Зустрічаються також такі назви, як прийоми управління ризиками, фактори зменшення ризику, способи обробки ризику. Способи зниження ризиків при цьому найчастіше об'єднуються в п'ять великих груп: уникнення ризику, прийняття ризику на себе, скорочення втрат, трансферт (передача) ризиків іншому господарюючому суб'єкту і страхування.

На основі проведеного аналізу літератури пропонується наступний підхід до класифікації методів управління ризиками і способів його мінімізації, заснований на попередньому виборі стратегії управління ризиком (таблиця 1.3) [7, 11].

В даний час більшістю підприємств морського транспорту використовуються два методи управління ризиками з розглянутих вище - це методи страхування і передачі ризику.

Страхування в морському бізнесі представлено [15]:

1. Страхуванням корпусу і механізмів суден від різного роду пошкоджень та повної загибелі.
2. Відшкодування відповідальності судновласника.

Існує велика кількість видів відповідальності судновласника. Найбільш відомі - це відповідальність за вантаж, що перевозиться, відповідальність за шкоду навколишньому середовищу. Крім цього, страхуються споруди і будівлі, транспорт, персонал судноплавної компанії. Порівняно недавно страхові компанії стали представляти клієнтам нові види послуг - страхування фінансових ризиків і страхування від перерв у господарській діяльності [16].

Таблиця 1.3

Методи управління ризиком і способи його мінімізації

Стратегія управління ризиком	Методи управління ризиком	Способи зниження ризику	Зміст основних способів зниження ризику
Мінімізація втрат	Попередження (уникнути ризику)	Стратегічне планування	Передбачення «вузьких» місць у виробничому циклі;
			Прогнозування ослаблення позиції компанії в певному сегменті ринку;
			Завчасна ідентифікація факторів ризику і розробка комплексу компенсуючих заходів;
			Планування використання і підключення резервів.
		Прогнозування зовнішньої обстановки	Оцінка стану середовища господарювання підприємства;
			Прогнозування дій конкурентів;
			Прогнозування змін в сегментах ринку
		Моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища	Проведення прогнозно-аналітичних досліджень;
			Інформатизація компанії.

Продовження таблиці 1.3

		Запобігання збитків	Встановлення систем оповіщення;
			Протипожежних і інших систем.
		Активний цілеспрямований маркетинг	Аналіз поведінки конкурентів;
			Вироблення стратегії конкурентної боротьби;
	Активна рекламна кампанія;		
	Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів	Формування попиту на продукцію
			Відмова від укладення договорів з не бажаними постачальниками і покупцями.
			Неучасть в проектах сумнівного (негарантованої) змісту.
			Відмова від здійснення фінансових операцій
		Відмова від використання у великому обсязі позикового капіталу та ін.	Відмова від вкладення вільних грошових коштів та ін.
Здійснення діяльності компанії в основному за рахунок коштів власного капіталу.			

Продовження таблиці 1.3

	Локалізація	Створення венчурних підприємств	Створення дочірнього підприємства з метою виділення і локалізації ризику і подальшим використанням результатів його діяльності материнською компанією
		Створення спеціальних структур компанії для виконання ризикованих проектів	Ведення ризикованих проектів окремим структурним підрозділом компанії, представництвом тощо.
	Диссіпація (зниження)	Диверсифікація	Диверсифікація підприємницької діяльності;
			Диверсифікація портфеля цінних паперів;
			Диверсифікація програми інвестування;
			Диверсифікація кредитного портфеля;
		Диверсифікація фінансового ринку, ринку збуту тощо.	

Продовження таблиці 1.3

		Інтеграція	Вертикальна інтеграція (об'єднання підприємств одного підпорядкування або галузі для проведення узгодженої політики господарювання);
			Горизонтальна інтеграція (по послідовності технологічних циклів, операції постачання і збуту).
		Розподіл ризику в часі	Можливий розподіл ризику за етапами реалізації або стратегічного рішення.
Відшкодування втрат	Створення системи резервів	Резервний фонд	Створення всередині компанії резервних фондів грошових коштів, запасів сировини і матеріалів, формування планів використання резервів в кризових ситуаціях
		Цільовий фонд	
		Резервні суми в системі бюджетів	
		Запаси ресурсів	
		Нерозподілений залишок прибутку	

Продовження таблиці 1.3

	Страхування	Страхування господарських ризиків	Передача відповідальності за ризик з моменту виникнення застрахованої події страховикові, зобов'язаному оплатити завдані збитки.
		Страхування майнових ризиків	
		Страхування інвестицій	
		Страхування фінансових ризиків	
	Пошук гарантів	Укладання договорів поручительства і надання гарантії	Укладання договорів з великими кредитними організаціями, страховими товариствами, фондами тощо
	Розподіл відповідальності між контрагентами	Укладання договорів між контрагентами з умовою розподілу ризику	Внесення відповідних пунктів і застережень в договори, що укладаються
	Передача ризику	Передача ризику шляхом укладення договору факторингу	Передача ризику третім особам на підставі укладених договорів (оренди, факторингу, купівлі-продажу та ін.)
		Передача ризиків постачальникам	

Джерело: [12]

Трансферт ризиків в судноплавної діяльності може бути у вигляді наступних укладених контрактів [16]:

1. Оренда. При договорі оренди судна власник бере на себе частину ризиків.

2. Контракти на зберігання і перевезення вантажів. Ризики, що виникають при перевезенні та зберіганні вантажів, приймає на себе транспортна компанія.

3. Контракти на обслуговування. Ризики, пов'язані з можливим ремонтом судна, покладаються на обслуговуючу компанію.

4. Контракт-поручительство. У цьому контракті беруть участь три особи: поручитель, принципал і кредитор. Суть передачі ризику полягає в тому, що поручитель гарантує кредитору, що принципал поверне свій борг. Таким чином частина ризику переноситься на поручителя, решту бере на себе принципал.

В загальному про управління ризиками діяльності українських судноплавних компаній, необхідно відзначити недолік знань про цю нову науку (ризик-менеджмент) як в самому судноплаванні, так і, як не дивно, в страхових компаніях. У діяльності використовуються тільки деякі елементи системи управління ризиками. Робота в даному напрямку ведеться розрізнено, як і раніше представлена, в основному, страхуванням ризиків. Хоча страхування не завжди є найдешевшим інструментом ризик-менеджменту і не може бути доцільним для цілого ряду ризиків (наприклад, страхування ризиків, пов'язаних з терористичними актами, ризику банкрутства та ін.). Все це ще раз підкреслює необхідність розробки і впровадження ефективної системи управління ризиками у національних судноплавних компаніях [14, 17].

1.3. Теоретичні основи формування механізму інтеграції ризик-менеджменту в управління судноплавної компанії

Судноплавні компанії представляють собою найважливішу складову транспортного комплексу України. Вони працюють в умовах конкуренції з іншими національними і зарубіжними судноплавними компаніями, а також з перевізниками, які використовують інші види транспорту.

Підвищення стабільності діяльності та конкурентоспроможності судноплавних компаній багато в чому залежить від ефективності управління ризиками в умовах динамічного бізнес-середовища - джерела ризика утворюючих факторів, що формують потенційні та реальні втрати.

Значимість цієї проблеми підвищується в умовах активного розвитку процесів глобалізації, відкриття морських шляхів і залучення країни в процеси міжнародної економічної інтеграції при вступі України до СОТ, а також масштабних кризових явищ.

Незважаючи на значимість проблеми управління ризиками, менеджери національних судноплавних компаній приділяють явно недостатньо уваги аналізу ризиків, обліку їх впливу при укладанні договорів, складанні планів і прогнозів, що призводить до зниження якості стратегічного і оперативного управління, втрат потенціалу компанії, погіршення результатів її діяльності [13].

Практика останніх років показала низьку ефективність ризик-менеджменту в судноплавних компаніях, основною причиною якого стала вельми слабка інтеграція останнього із загальною системою управління фірмою. Наслідком цього стало існування ризик-менеджменту як практично ізольованого фрагменту без повноцінного зв'язку з системою управління, в результаті чого впровадження ризик-менеджменту в судноплавних компаніях не зробило серйозного впливу на підвищення ефективності їх діяльності та управління. У зв'язку з цим є необхідною розробка підходів, що забезпечують реальну інтеграцію обліку чинників ризику в систему менеджменту

судноплавної компанії на стратегічному та оперативному рівнях, що дозволило б підвищити результативність як всієї системи управління, так і ризик-менеджменту зокрема [14].

Слід зазначити, що останнім часом в деяких судноплавних компаніях, робляться спроби впровадження в систему управління сучасних концепцій менеджменту, насамперед концепції збалансованої системи показників (BSC). Необхідність ефективного управління ризиками компанії вимагає вирішення комплексу методичних питань інтеграції BSC і системи ризик-менеджменту для формування якісної основи внутрішньо-фірмового управління [7].

Безумовно, що при такій постановці завдання ризик-менеджмент потрібно розглядати як невід'ємну частину системи менеджменту компанії, органічно інтегровану по всій площині діяльності організації, починаючи від філософії компанії, її політики і закінчуючи бізнес-планами і повсякденною діяльністю. Тільки при такому впровадженні системи ризик-менеджменту цей інструмент управління діяльністю судноплавної компанії стає по-справжньому ефективний. Чим тісніше інтеграція процесів управління ризиками і структури менеджменту компанії, тим помітніше даний ефект.

В даний час більшість прогресивних організацій рухаються до так званого інтегрованого управління ризиками або управління ризиками в масштабах всієї компанії.

Організація, що усвідомила необхідність інтеграції свого ризик-менеджменту, як правило, проходить наступні стадії розвитку [18]:

1. Традиційна робота з ризиками - звичайна система розпоряджень і контролю виконання. При даній системі співробітники компанії оцінюють ризики і приймають рішення децентралізовано, незалежно один від одного. Прийняті рішення повністю залежать від професійних якостей співробітників компанії і корпоративної культури.

2. Усвідомлення необхідності внесення змін до діючої системи менеджменту - система, при якій в компанії виробляється загальна політика щодо ризиків, створюються спеціальні процедури оцінки ризиків і роботи з

ризиками. Можливо виділення штатної одиниці - ризик-менеджера або окремої служби ризик-менеджменту компанії.

3. Відстеження і моніторинг ризиків - передбачає розробку системи оцінки ризикової поведінки, проведення навчання співробітників компанії методам роботи з ризиками, безпосередню зацікавленість лінійного керівництва в управлінні ризиками, цілеспрямовану і узгоджену відповідальність щодо ризиків.

4. Кількісна оцінка і прогнозування ризиків - система, що характеризується веденням активної діяльності спеціально створеного комітету з ризик-менеджменту, основними завданнями якого є впровадження кількісних моделей оцінки ризиків, аналіз причин втрат, аварій і збитків компанії в результаті її діяльності та їх ставлення до конкретних ризиків з подальшим занесенням в створювану базу даних ризиків, розробка системи раннього прогнозування ризиків.

5. Інтеграція ризик-менеджменту в діючу систему менеджменту компанії - система управління, що характеризується вбудовуванням в організаційну структуру управління компанії функціональної підсистеми управління ризиками, яка цілеспрямованим проектом інституалізує зв'язки всіх інших функцій з урахуванням ризику.

Інтегрований підхід до управління ризиками - це доцільне об'єднання всіх організаційних, матеріальних, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів організації для передбачення, виявлення та оцінки невизначеностей та управління всією сукупністю ризиків процесу створення цінностей, які динамічна змінюється, заради якого існує організація.

Розробляється і впроваджується судноплавними компаніями індивідуальна BSC, що враховує специфіку транспорту та особливості функціонування компанії на ринку транспортних послуг, є базовою основою для формування інтегрованої системи ризик-менеджменту [11].

В основі класичної методики BSC лежить формування системи ключових показників, що впливає із стратегічних цілей компанії, рознесених по чотирьом перспективам: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання. BSC забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності компанії, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні управління, контролює найбільш суттєві фінансові та нефінансові показники діяльності компанії.

Класична BSC не має на увазі окремого обліку фактору ризику, проте в процесі еволюції у ризик-менеджменті і BSC з'явився ряд схожих характеристик, які представлені в таблиці 1.4. [9].

Таблиця 1.4

Основні загальні характеристики ризик-менеджменту і BSC

Ризик-менеджмент	BSC
1. Орієнтація на стратегічні цілі, місію та бачення компанії	
Ризик-менеджмент фокусується безпосередньо на стратегічні цілі компанії і сприяє в їх досягненні	BSC переводить місію і загальну стратегію в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих цілей
2. Попереджувальний характер і спрямованість в майбутнє	
Ризик-менеджмент дозволяє попереджати ризики підприємств, які на поточний момент ще не є критичними, але в майбутньому можуть вплинути на стабільність роботи компанії. Таким чином, ризики ідентифікуються до їх реалізації	BSC виявляє відхилення в діяльності підприємства до того, як вони позначаться на його фінансовому результаті

Продовження таблиці 1.4

3. Комплексний підхід	
Ризик-менеджмент визначає і управляє всією сукупністю ризиків компанії. Такий процес сприяє більш ефективному реагуванню на різні впливи і інтегрованого підходу в щодо множинних ризиків компанії	Залучення до процесу управління як фінансових, так і нефінансових показників, яким не можна дати грошову оцінку. Визнання того, що традиційне вимір ефективності діяльності компанії, зосереджений на фінансових показниках, застаріло і не дає повної картини економічного стану компанії
4. Залучення всіх співробітників компанії в реалізацію програми	
Ризик-менеджмент є частиною корпоративної культури компанії, тобто включається в обов'язки кожного співробітника, а не тільки лінійних керівників, менеджерів і фахівців з управління ризиками	BSC забезпечує злагоджену взаємодію співробітників компанії і постачає всі рівні управління уявленнями про те, яким чином можна поліпшити процес прийняття рішень і наблизитися до поставлених цілей. За рахунок залучення персоналу в процес реалізації стратегічних рішень компанія перетворюється в гнучку структуру, де кожен працівник однаково розуміє поставлені цілі
5. Наявність причинно-наслідкових зв'язків	

Продовження таблиці 1.4

<p>Ризик може бути як передбачуваним (ризик, що породжується проблемами), так і випадковим (форс-мажор, стихійні лиха та ін.). Реалізація передбачуваного, і випадкового ризику неминуче веде до проблеми. Таким чином, спостерігаються взаємообумовлені причинно-наслідкові зв'язки між ризиками і проблемами</p>	<p>BSC заснована на вертикальних і горизонтальних причинно - наслідкових зв'язків чотирьох перспектив, описують бачення і стратегію компанії і дозволяють реалізовувати її місію протягом усього періоду існування</p>
<p>6. Безперервність протягом всього періоду існування компанії</p>	
<p>Ризик-менеджмент і BSC не є разовими проектами. Дані системи ефективні тільки в разі, якщо вони орієнтовані на застосування протягом тривалого періоду часу і постійно удосконалюються з урахуванням накопиченого досвіду і змінюються ринкових умов</p>	

Джерело: [7, 9, 11]

Однією з фундаментальних умов ефективності ризик-менеджменту є повнота врахування ризиків, яка має на увазі, що всі області потенційних ризиків повинні бути досліджені з метою визначення всіх релевантних для компанії ризиків.

У цій ситуації BSC виявляється вельми актуальною, оскільки чотири перспективи, в яких відображаються основні положення стратегії компанії, формують своєрідні сектори для пошуку і подальшої класифікації ризиків. Стратегічні цілі і ключові показники, відображаються в чотирьох перспективах BSC, служать точкою відправлення для систематичного виявлення, класифікації та управління ризиками діяльності компаній.

Таким чином, BSC є міцною основою для ризик-менеджменту, дозволяє структурувати ризики і забезпечувати необхідну повноту обліку чинників ризику.

Інтеграція факторів ризиків в BSC веде до того, що економічний потенціал компанії розглядається в поєднанні з ризик-потенціалом і його впливом на досягнення стратегічних цілей компанії, що, на наш погляд, є найкращим варіантом для ефективного керівництва компанією в порівнянні з ізольованим існуванням в компанії як ризик-менеджменту, так і BSC.

Слід зазначити, що зарубіжними вченими [20] неодноразово робилися спроби інтегрувати ризик-менеджмент і BSC. Узагальнення різних концептуальних підходів дозволило виділити чотири принципово різних варіанти такої інтеграції.

1. Balanced Scorecard Plus (BSC Plus) [20].

Розширення класичного BSC шляхом інтеграції показників, що характеризують ризики, в кожен блок перспектив класичного BSC. Ризики при цьому розглядаються в поєднанні з відповідними шансами господарюючого суб'єкта, що дає збалансовану картину поточної ситуації.

Плюси:

- простота впровадження на базі вже існуючої BSC;
- своєчасність обліку чинників ризику;
- можливість зафіксувати відповідальність за менеджерами, що відповідають за показники окремих перспектив BSC;
- немає порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC;
- аналіз ризиків відбувається в поєднанні з шансами компанії;
- швидке розуміння співробітниками взаємозв'язку ризиків і стратегічних цілей компанії;
- відносно низькі витрати на впровадження моделі при розробленій BSC в компанії.

Мінуси:

- неясність в закріпленні відповідальності за ризики, які можуть ставитися до кількох стратегічних цілей;
- небезпека неповного обліку ризиків (ризики, які безпосередньо не відносяться ні до однієї з перспектив класичної BSC, в результаті залишаються неврахованими в моделі).

2. Доповнення класичної структури BSC перспективою «ризики» [21].

Модель має наявність п'яти перспектив: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання, ризики. Облік всіх релевантних ризиків в окремій спеціальній перспективі «ризики».

Плюси:

- підхід гарантує більш повне відображення ризиків (в тому числі і тих, які могли залишитися неврахованими в попередньої моделі);
- відносно низькі витрати на впровадження моделі при розробленій BSC в компанії.

Мінуси:

- порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC;
- ускладнюється процес обліку попереджуючих чинників;
- проблема визначення особистої відповідальності співробітників за конкретні ризики, згруповані в окрему перспективу.

3. Balanced Chance- and Risk-Card (BCR-Card) [22].

Модель BCR-Card має на увазі заміну показників класичних чотирьох перспектив стратегічними факторами успіху. Центральне місце займає вартість господарюючого суб'єкта, на яку впливають стратегічні фактори успіху. Вимірювання вартості ведеться на базі трьох показників: дисконтованого грошового потоку, економічної доданої вартості та ринкової доданої вартості. Пропонується вибір із стратегічних факторів успіху: фінанси, клієнти / ринок збуту, продукт, бізнес-процеси / логістика, персонал,

зовнішнє середовище. Основна ідея моделі - кожному шансу компанії, що впливає з чинника успіху, протистоїть один або кілька ризиків. Ризики, що породжуються факторами зовнішнього середовища, також залучаються до аналізу BCR-Card за допомогою додаткового фактору успіху «зовнішнє середовище». Відбувається формування двох BSC (для шансів і ризиків компанії).

Плюси:

- розробка систем BSC для шансів і ризиків компанії дозволяє визначити всі релевантні ризики, в тому числі породжувані факторами зовнішнього середовища;
- своєчасність обліку чинників ризику;
- аналіз ризиків відбувається в поєднанні з шансами компанії;
- немає порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC.

Мінуси:

фактор «зовнішнє середовище» включає в себе тільки BSC для ризиків, в BSC для шансів компанії включення даного фактору не передбачається. Даний факт приводить до того, що численні шанси для зростання вартості компанії внаслідок змін зовнішнього середовища виявляються не врахованими;

немає чіткого розуміння в питанні закріплення відповідальності за ідентифікацію ризиків, особливо ризиків, що входять в блок «зовнішнє середовище»;

внаслідок видозміни класичної BSC шляхом заміни показників стратегічними чинниками успіху, а також розробкою додаткової спеціальної BSC для врахування ризиків зростають витрати, в тому числі і тимчасові, на впровадження моделі в порівнянні з попередніми підходами.

4. Сполучений варіант на базі модифікованої BSC, заснованої на факторах успіху [20].

Підхід ґрунтується на модифікованій BSC, на чолі якої стоїть вартість компанії, а також стратегічні фактори успіху. Подібно третьому підходу відбувається заміна чотирьох класичних перспектив BSC стратегічними чинниками успіху, для кожного з яких будується власна BSC.

Дана модель має розробку для кожного стратегічного фактору «ключових факторів успіху» (KPI). Ризики при цьому враховуються безпосередньо в BSC кожного з факторів успіху (подібно першим варіантом інтеграції). Крім перерахованого вище, розробляється окрема BSC, в якій узагальнюються всі ризики компанії (ризик-BSC).

Плюси:

- в ризик-BSC враховуються і ризики, які були визначені в рамках окремих факторів успіху, і всі ризики, які неможливо віднести ні до одного з факторів успіху;
- з'являється можливість оцінити загальну небезпеку для існування компанії в результаті спільної дії ризиків з різних функціональних областей;
- аналіз ризиків відбувається в поєднанні з шансами компанії;
- немає порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей BSC;
- своєчасність обліку чинників ризику

Мінуси:

- складність в розумінні персоналом модифікованої BSC в порівнянні з інтуїтивно зрозумілою схемою взаємодії між перспективами класичної BSC;
- високі тимчасові витрати, трудовитрати і фінансові витрати на впровадження даної моделі;
- необхідність включення в організаційну структуру компанії окремого підрозділу, в обов'язки якого буде входити робота з ризик-BSC і регулярна взаємодія з відповідальними за стратегічні фактори успіху і відповідні їм ризики.

Дослідження різних варіантів інтеграції, їх основних позитивних і негативних рис дозволило виділити основні принципи, яким, на наш погляд, повинна відповідати BSC компанії при інтеграції в неї чинників ризику для ефективного функціонування всієї системи управління [23]:

- фактори ризику повинні бути включені в кожен блок BSC;
- ризики повинні розглядатися у взаємозв'язку зі стратегічними цілями компанії;
- система повинна передбачати закріплення персональної відповідальності співробітників за окремими показниками;
- система повинна включати додатковий самостійний блок «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі перспективи BSC».

Жоден з розглянутих вище варіантів інтеграції не відповідає всім названим принципам; в зв'язку з цим пропонується авторський підхід до інтеграції ризик-менеджменту і BSC, заснований на поєднанні перших двох концептуальних підходів (BSC Plus і «Доповнення класичної структури BSC перспективою "ризиків"»). Механізм запропонованої моделі представлений на рис. 1.2.

Представлена інтегрована модель включає в себе п'ять перспектив «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процес», «Навчання і зростання», «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі перспективи BSC». Чотири перспективи відповідають класичній BSC і відображають цілі, пов'язані з ростом фінансових показників компанії, а також нефінансові цілі та показники - підвищення задоволеності і лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та частки займаного сегмента ринку, а також з удосконаленням процесів і структур компанії. Додана п'ята перспектива «Системні ризики зовнішнього середовища, які надають вплив на всі перспективи BSC» включає групу ризиків, які мають характер зовнішнього впливу на діяльність компанії (законодавчі, політичні ризики, форс-мажор і

ін.) і не можуть бути віднесені до внутрішніх чотирьох перспектив компанії, але безпосередньо впливають на кожну перспективу BSC [20, 23].

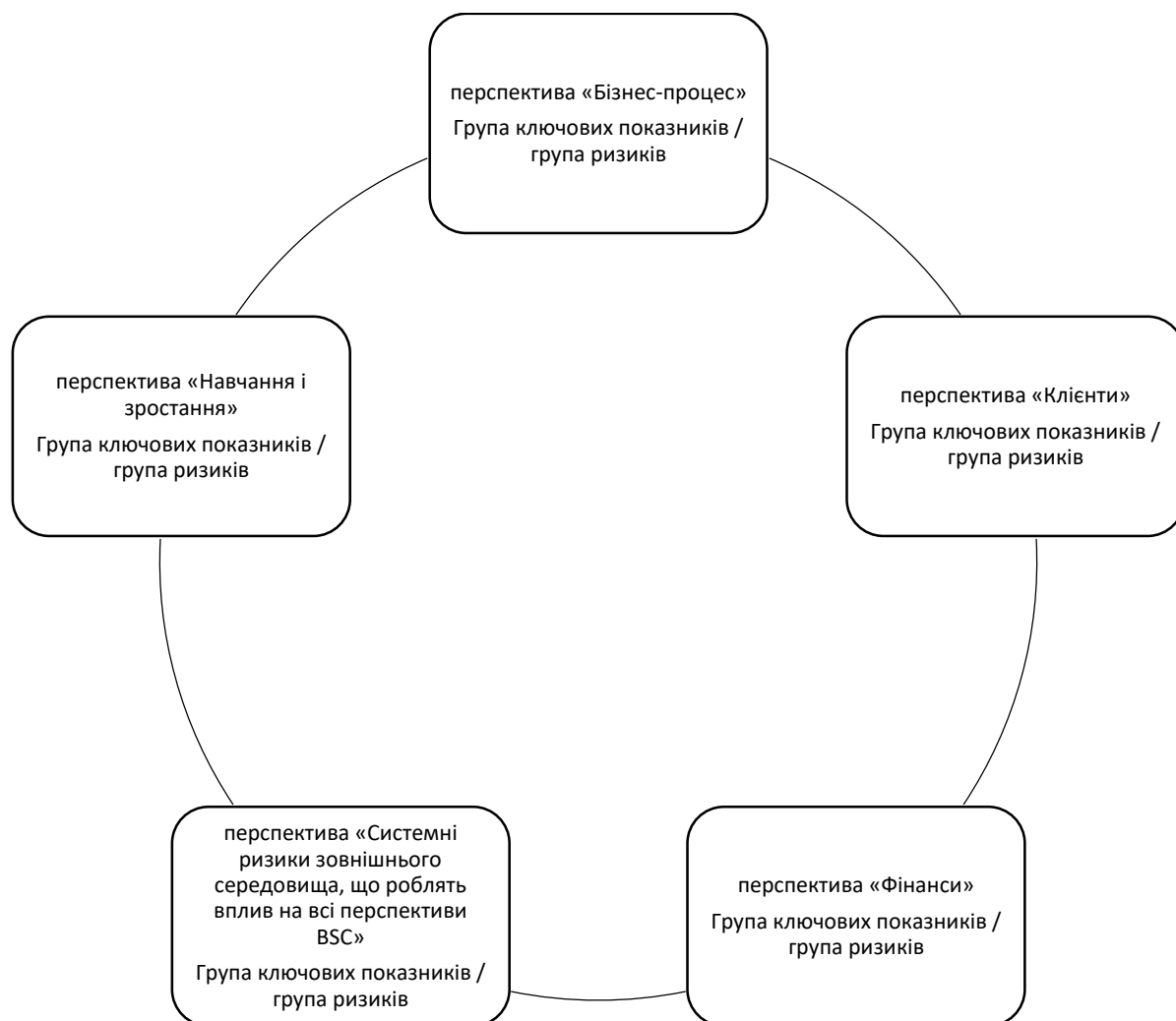


Рис. 1.2. Механізм інтеграції моделі ризик-менеджменту і BSC

Джерело: [20, 21, 22, 23]

Представлена інтегрована модель включає в себе п'ять перспектив «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процес», «Навчання і зростання», «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі перспективи BSC». Чотири перспективи відповідають класичній BSC і відображають цілі, пов'язані з ростом фінансових показників компанії, а також нефінансові цілі та

показники - підвищення задоволеності і лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та частки займаного сегмента ринку, а також з удосконаленням процесів і структур компанії. Додана п'ята перспектива «Системні ризики зовнішнього середовища, які надають вплив на всі перспективи BSC» включає групу ризиків, які мають характер зовнішнього впливу на діяльність компанії (законодавчі, політичні ризики, форс-мажор і ін.) і не можуть бути віднесені до внутрішніх чотирьох перспектив компанії, але безпосередньо впливають на кожен перспективу BSC [20].

Запропонована модель базується на взаємозв'язках між стратегічними цілями компанії, ключовими показниками діяльності та можливими ризиками, конкретизує стратегію і робить процес її досягнення більш прозорим, що, в кінцевому рахунку, сприяє ефективній реалізації стратегії. Вбудовування ризиків в систему BSC забезпечує чітке розуміння менеджерами компанії взаємозв'язків ризиків з процесами функціонування і розвитку компанії і підвищує ефективність управління ризиками на основі їх продуктивної диференціації та системної інтеграції, організації відповідного контролю і відповідальності.

Використовуючи концепцію інтегрованої моделі ризик-менеджменту і BSC, керівництво компанії має можливість створити ефективну збалансовану модель управління, інтегруючи функції інформаційного забезпечення, планування і контролю ключових показників ефективності діяльності компанії і відповідних ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

2.1. Аналіз ринку морських перевезень

Пандемія коронавірусу заклала основи для глибоких перетворень в судноплавній індустрії і пов'язаних з нею ланцюжках поставок. Про це йдеться в огляді ринку морських перевезень, підготовленому Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД).

Згідно з наведеними оцінками, в опублікованому звіті, підготовленому Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), через безпрецедентну дестабілізації торгівлі внаслідок пандемії COVID-19 глобальний ринок морських перевезень скоротився в 2020 році на 4,1%, проте вже в 2021 році, за прогнозами, він повністю відновиться і повернеться до зростання, яке складе приблизно 6%. Аналітики попереджають, що прогнозування довгострокових наслідків пандемії, а також термінів і масштабів відновлення галузі вельми умовно [28].

ЮНКТАД констатує, що індустрія морських перевезень вельми успішно впоралася з кризою. На піку пандемії, коли різке падіння попиту підсилило традиційний структурний дисбаланс ринку, учасники ринку контейнерних перевезень проявили дисциплінованість, скоротивши місткість і урізавши витрати для забезпечення прибутковості, не намагаючись що називається «віджати» частку ринку. В результаті вдалося забезпечити стабільність фрахтових ставок, незважаючи на падіння попиту. Однак для вантажовідправників ці стратегії означали серйозний дефіцит пропозиції і затримки доставки [28].

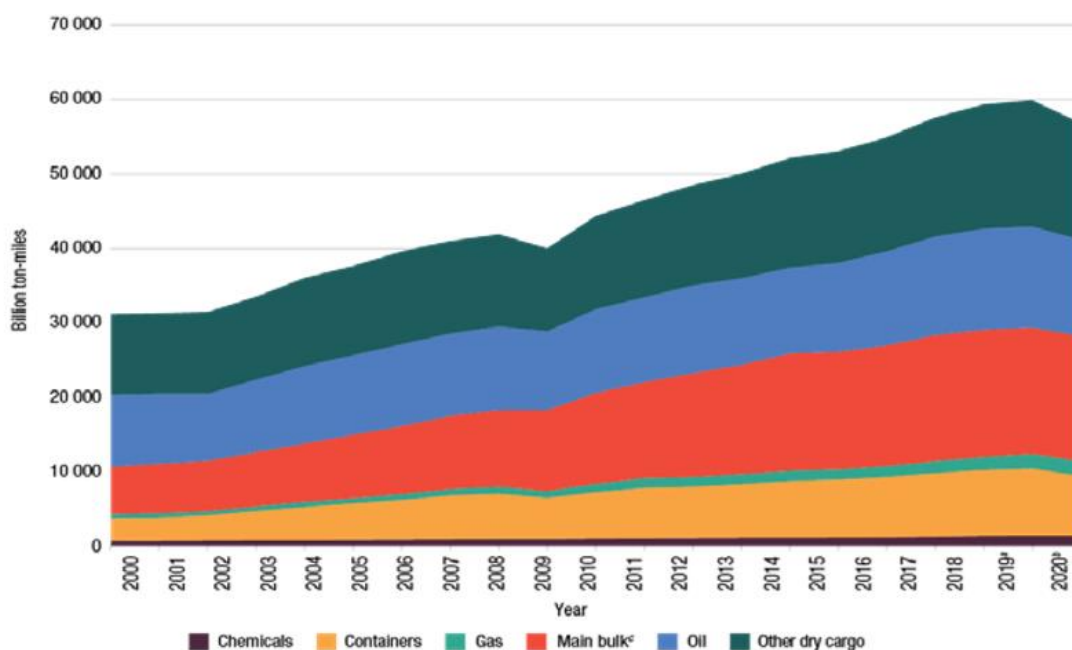


Рис. 2.1. Міжнародні морські перевезення вантажів тон-милями, 2000–2020 (мільярди тон-миль)

Джерело: [28]

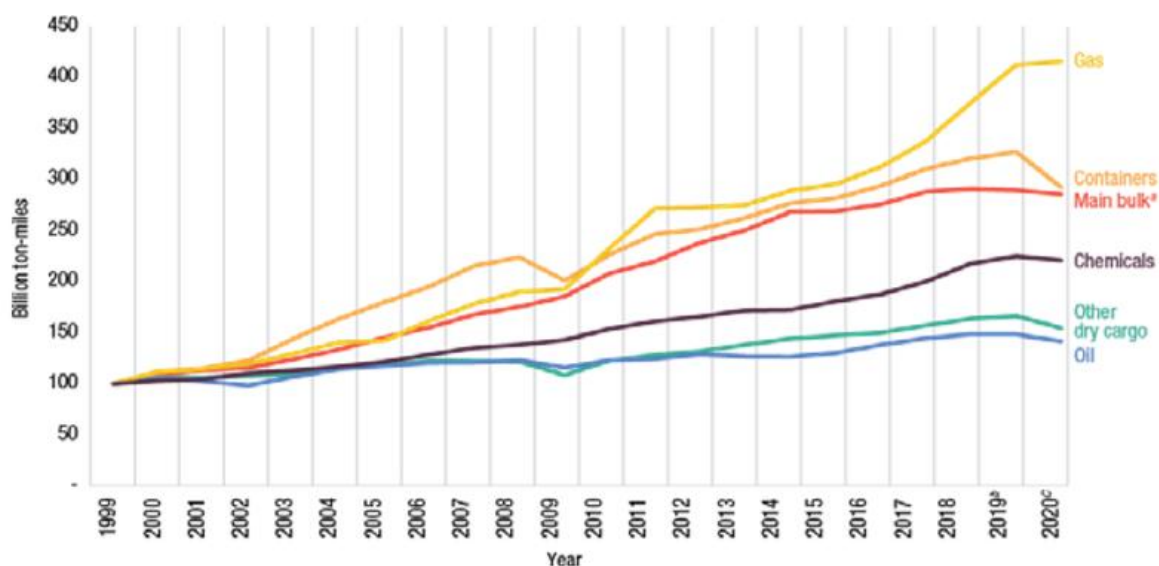


Рис. 2.2. Міжнародні морські перевезення за видами вантажів, 2000–2020 (мільярди тон-миль)

Джерело: [28]

Щоб впоратися з викликаними пандемією збоями, учасникам ринку морських перевезень довелося гнучка переглянути свої бізнес і фінансові процеси, протоколи охорони праці та здоров'я працівників, змінити формати організації праці.

Пандемія привернула увагу до теми скорочення ланцюжка поставок за рахунок перенесення виробництва ближче до споживача, скорочення залежності від моделі поставок «точно в строк» і моделі «бережливого виробництва».

Аналітики ЮНКТАД відзначають, що пандемія також показала, наскільки невідповідним світ опинився перед обличчям такої кризи. Вони роблять висновок про необхідність більшої прозорості та гнучкості логістичного процесу «від дверей до дверей», щоб не опинитися невідповідними до подібних криз в майбутньому [28].

Багато заходів щодо спрощення торговельних процедур, прийняті під час пандемії, вимагають додаткових інвестицій в цифровізацію і автоматизацію. З іншого боку, пандемія також показала, що цифровізація пов'язана з підвищеними кіберризиками, що мають величезний руйнівний потенціал.

COVID-19 вдарив по світовій торгівлі тоді, коли ринок вже був ослаблений несприятливими умовами торгівлі в 2019 році, в тому числі посиленням торгових і політичних протиріч між Китаєм і США, невизначеністю умов і термінів виходу Великобританії з ЄС, торговим конфліктом між Японією і Кореєю і в цілому посиленням політики протекціонізму. За оцінками ЮНКТАД, додаткові мита скоротили обсяги ринку морських перевезень в минулому році на 0,5% [28].

У серпні 2020 року глобальний попит на морські контейнерні перевезення збільшився в порівнянні з відповідним місяцем минулого року на 1,5% - до 14,76 млн TEU, проте в порівнянні з липнем обсяги не вирости.

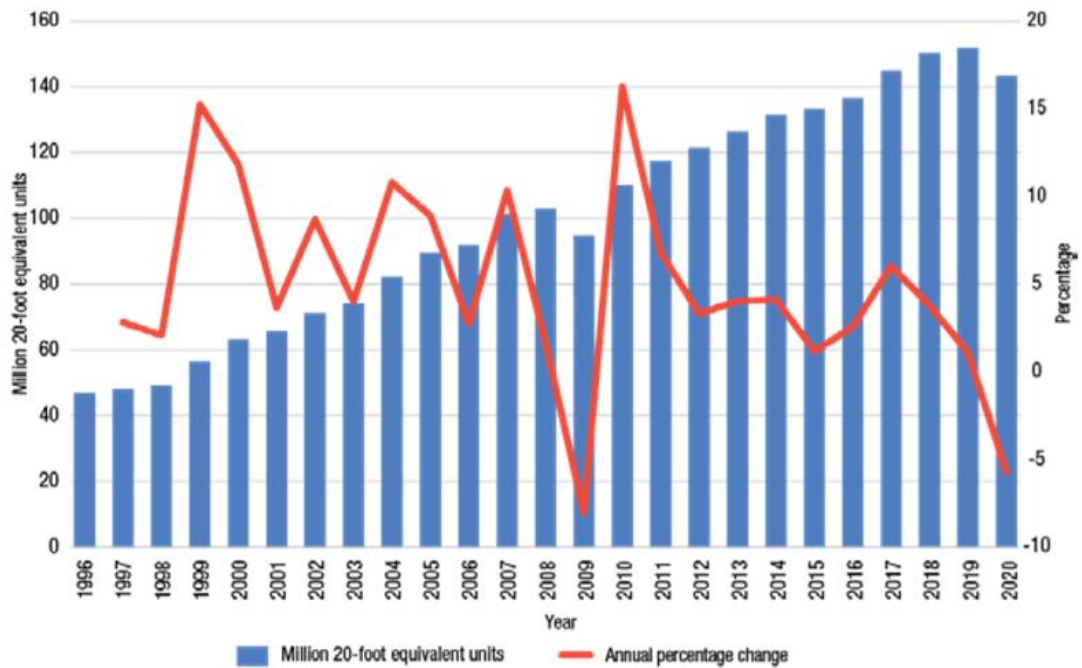


Рис. 2.3. Глобальна контейнерна торгівля, 1996–2020 (мільйон 20-футових еквівалентних одиниць та річна зміна у відсотках)

Джерело: [31]

У першому кварталі 2020 року глобальний ринок морських контейнерних перевезень скоротився на 4,7% в порівнянні з попереднім роком. У другому кварталі 2020 року відбулося скорочення порівняння з аналогічним періодом минулого року на 9,6%. Якщо відзначити, що обсяг перевезень в червні знизився на 5%, а червневі обсяги виявилися вище травневих, хоча зазвичай на травень приходить пік другого кварталу [31].

Таким чином, за перше півроку падіння склало 6,6%. Крім того, пандемія коронавірусу відіграла свою роль у формуванні цін на вантажоперевезення. Наприклад, ставки фрахту з Китаю в березні підвищилися з привичних 1400 \$ -1500 \$ до 2000 \$ -2250 \$. Підвищення цін також відбулося і середземноморському секторі, но до кінця квітня скачки стабілізувались [32].

За оцінкою ЮНКТАД, додаткові пошлини скорочують обсяги ринку морських переказів у минулому році на 0,5%. Третій квартал погрожував більш радужними перспективами, представники ЮНКТАД заявили, що в

вересні обсяги морських контейнерних вантажоперевезень у світі наближаються до показника аналогічного періоду минулого року. Тож прогноз на четвертий квартал був позитивним.

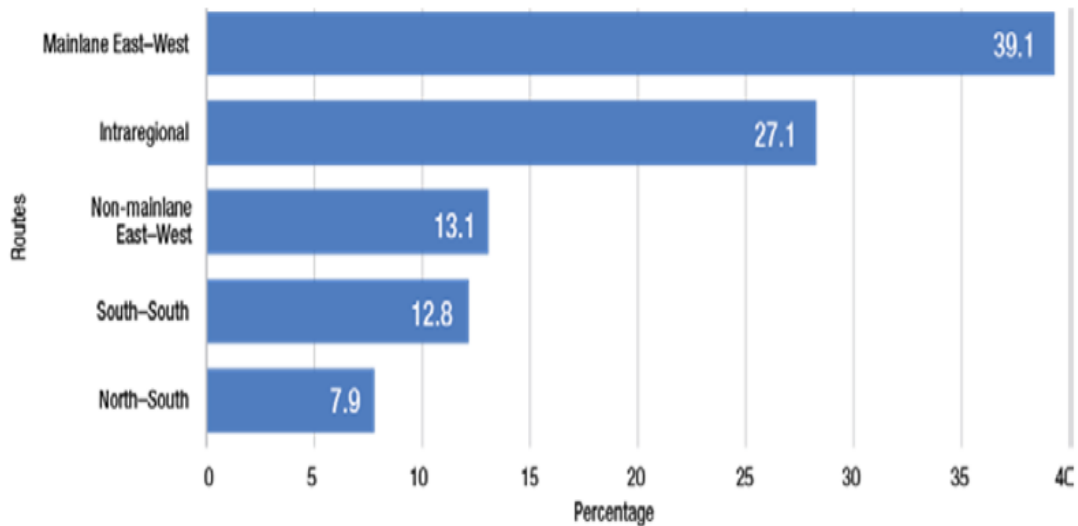


Рис. 2.4. Частка ринку у світовій контейнерній торгівлі за маршрутами, 2020 рік (відсотки)

Джерело: [29]

На тлі першого півріччя у третьому кварталі почалося зростання світового обсягу контейнерних перевезень, за оцінкою деяких експертів, це свідчить про те, що світ поступово починає вибиратися з економічної кризи, викликані пандемією коронавірусу.

Тим не менше, значна частина експертів вважає, що робити які-небудь оптимістичні прогнози поки що рано.

По-перше, зростання контейнерних перевезень на даний момент відбувається занадто локально - у вересні перевезення виросли із-за збільшення експорту товарів з країн Азії в Північну Америку (приблизно на 12%), а у зворотний бік перевезення впали майже на 14% - це такий же антирекорд, як і в другому кварталі [33].

По-друге, зіставляти обсяги контейнерних перевезень з реальним попитом на товари в цілому некоректно, тому що попит по всьому світу

продовжує падати, хоча в період після виходу з жорстких карантинних обмежень ця тенденція дещо сповільнилася.

Ситуація у найбільших світових портах, починаючи з літа 2020 року, стала наслідком швидкого відновлення економіки та попиту через вливання фінансового стимулювання розвиненими країнами у розмірі \$10,4 трлн. У споживачів з'явилося більше грошей, які вони стали більше витратити різні товари.

Зростання попиту призвело до збільшення потреби у перевезеннях. За даними сервісу Container Trade Statistics, глобальний попит на контейнерні перевезення у першому півріччі 2021 року зріс на 13,5% порівняно з аналогічним періодом 2020 року – до 88,6 млн TEU.

Збільшення потреби у перевезеннях у поєднанні з карантинами в різних країнах, зупинками виробничих потужностей та різноспрямованою динамікою розвитку ситуації в окремих регіонах світу призвело до того, що система контейнерних перевезень «зламалася», а весь світовий ланцюжок поставок розбалансувався. Виникли затори в портах, дефіцит суден і навіть контейнерів, вантажі обробляли набагато довше, ніж зазвичай. Водночас найбільші проблеми спостерігалися в портах США та значно меншою мірою – Китаю. Європу дефіцит суден і контейнерів торкнувся, але значно меншою мірою.

У свою чергу відправники вантажів – великі виробничі компанії, які відчували брак компонентів для виробництва, і великі ритейлери – були змушені конкурувати один з одним за можливість транспортування продукції, доводячи фрахтові ставки до рекордних значень. Наприклад, спотова ціна на відправку контейнера з портів Китаю до США, що становила два роки тому \$2,5 тис., злетіла до \$20 тис. Ставки на короткостроковий тайм-чартер суден сягнули \$150-200 тис. на добу.

До початку жовтня зведений світовий контейнерний індекс Drewry показував постійне зростання. Але у жовтні відбулася невелика корекція, він вперше після серпня опустився нижче за позначку в \$10000. Зниження цін

зафіксовано практично всіма основними напрямками, найбільш помітно зменшилися розцінки на маршруті Шанхай - Нью-Йорк (-7%).

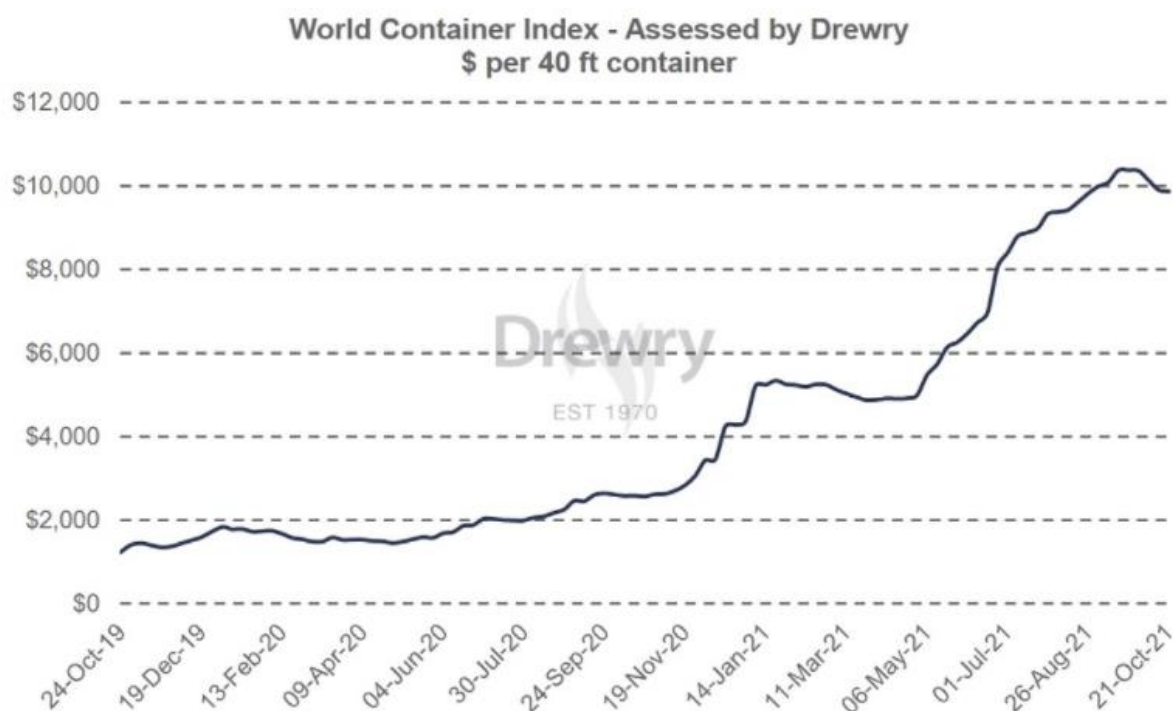


Рис. 2.5. Динаміка світового контейнерного індексу Drewry, 2019 – 2021 роки
Джерело: [29]

Ситуація дійшла до абсурду ще й у тому, що вартість перевезення вантажів між Європою та Азією морем та авіатранспортом у жовтні 2021 року тимчасово практично зрівнялася, чим і скористалася частина вантажовідправників.

2.2. Стан та динаміка морських перевезень під час пандемії

Оцінка та управління ризиками є загальноприйнятою практикою в бізнесі та процесах формування політики, особливо з появою різних ризиків -

загроз безпеці, екологічних ризиків, зміни погодних моделей та зростання соціальних заворушень. Однак, здається, ймовірність порушення типу та масштабу спалаху COVID-19 не передбачалася або була занижена. Багато факторів можуть бути присутніми, включаючи конкуруючі політичні пріоритети, безпосередні проти довгострокових проблем, бюджетний тиск та обмеження інституційних можливостей. Однак дослідження з поведінкової економіки свідчать про те, що обмеження, властиві людському розуму, також можуть втручатися у відповідні процеси оцінки ризику та прийняття рішень [34].

До червня 2020 року виглядало так, ніби основний тягар економічного шоку буде зосереджений у першій половині 2020 року, і що наслідки будуть різнитися залежно від регіону відповідно до поступового географічного поширення пандемії. Поетапно прориваючись і поступово переходячи з одного регіону в інший, пандемія мала особливий вплив на ланцюги поставок. Вони постраждали неодноразово, коли товари перетинають кордони і порізно, залежно від того, де знаходиться шлях пандемії в кожному регіоні. Як результат, замість того, щоб керувати реакцією на пандемію на основі одного місця, відповіді мали враховувати кілька місцеположень.

Оскільки понад 80 відсотків світової торгівлі товарами за обсягом здійснюється морем, вплив пандемії на морський транспорт може мати далекосяжні наслідки. Вплив посилюється роллю, яку відіграє Китай у морській торгівлі, оскільки процвітання в секторі судноплавства вже давно міцно пов'язане з цією країною. У 2003 році на тлі спалаху важкого гострого респіраторного синдрому Китай становив 5 відсотків світового ВВП. Сьогодні цей показник становить 16 відсотків.

У 2019 році на Китай припадало понад 20 відсотків світового імпорту морським транспортом порівняно з менше 10 відсотків у 2003 році. Хоча його частка в загальному експорті з 2003 року залишалася стабільною на рівні 5 відсотків світового імпорту, його частка у світовому масштабі збільшився експорт контейнерів. У цьому контексті його морська торгівля має пульсаційні

наслідки для всіх сегментів ринку судноплавства, а перебої в ланцюгах поставок, пов'язані з Китаєм, природно спричиняють ударні хвилі по судноплавству та портах по всьому світу. Оскільки пандемія обтяжувала морську торгівлю Китаю, особливо протягом першого кварталу 2020 року, глобальна морська торгівля неодмінно зазнала наслідків. На додаток до високого впливу та чутливості сектору до подій у Китаї, обмеження суден та екіпажів у багатьох портах, дефіцит робочої сили та обмеження їх руху, а також операційні труднощі призвели до судноплавства у незвідані води [32].

Впливи відчуваються на всіх напрямках, починаючи від морських торгових потоків і закінчуючи переміщенням суден, зміною екіпажу судна, розгорнутою ємністю, портовими операціями, складськими потужностями, внутрішніми сполученнями та внутрішньою логістикою.

До червня 2020 року провідні економічні та судноплавні показники демонстрували відновлення діяльності в Китаї. Однак це лише частково допомогло поживленню, оскільки споживачі та бізнес на експортних ринках все ще були заблоковані. Навіть коли основні економіки вийшли з ладу, ситуація залишалася проблематичною і продовжувала розвиватися на тлі невизначеності щодо пандемії та можливих нових сплесків. Наступні чотири основні проблеми, хоч і не є вичерпними, висвітлюють тип викликів, що попереду, та наголошують на необхідності морського транспорту виступати в ролі фасилітатора торгівлі, сполучного ланцюга поставок та ключового партнера у просуванні більш стійких, надійних та стійких транспортних та торгових моделей [36].

Невизначеність залишається головною темою в 2020 році. Прогнозування впливу на морську торгівлю та терміни та масштаби відновлення чреваті невизначеністю. Багато факторів відіграють важливу роль у розвитку світогляду. Сюди входять шлях пандемії, ефективність зусиль для боротьби з подальшими спалахами, постійні зміни в структурі витрат, тенденції довіри споживачів та бізнесу, розвиток цін на сировину та здатність стимулюючих пакетів дати поштовх для зростання. Враховуючи це та

екстраполюючи минулі тенденції, ЮНКТАД очікує зменшення обсягу морської торгівлі в 2020 році [28].

На основі співвідношення морської торгівлі до ВВП на період 1990–2020 років та прогнозу зростання ВВП, ЮНКТАД прогнозує, що міжнародна морська торгівля зросте на 4,8 % у 2021 році (таблиця 2.1). Прогнози морської торгівлі на 2022 рік також залежать від прогнозів економічного зростання, і вони різняться.

Таблиця 2.1

Прогнози розвитку міжнародної морської торгівлі на 2021–2022 роки
(зміна відсотка)

Суб'єкт прогнозування	Річне зростання (у відсотках)	Роки	Джерело
UNCTAD	4,8	2021	International Monetary Fund world GDP growth forecast
UNCTAD	5,0	2022	International Monetary Fund world GDP growth forecast
Clarksons Research Services	4,7	2021	Seaborne Trade Monitor, October 2021
Clarksons Research Services	4,8	2022	Seaborne Trade Monitor, October 2021

Джерело: [28]

Наприклад, ЮНКТАД очікує, що у 2022 році світовий ВВП підскочить на 5,0 відсотка, Департамент економічних та соціальних питань у своєму прогнозі на травень 2021 року передбачає глобальне зростання ВВП на 4,2 відсотка, а Міжнародний валютний фонд - у своєму прогнозі на червень 2021 року прогнозує, що зростання повернеться до 5,4 відсотка в 2022 році. Навпаки, прогноз СОТ на квітень 2021 року вказує на відновлення обсягу світової торгівлі товарами в 2022 році в межах від 21,3 до 24 відсотків, залежно

від сценарію (COT , 2021). На 2022 рік, за підрахунками ЮНКТАД, морські торговельні потоки відновляться на 5,0 відсотка [28].

На перевезення контейнерів сильно впливають зриви, викликані пандемією, оскільки контейнерна торгівля тісно пов'язана зі світовим економічним розвитком, споживчою діяльністю та ланцюгами поставок. Відображаючи негативний вплив сукупного попиту та попиту на пропозицію, обсяги зазнають тиску в 2020 році. Велика частка простою суден, що не працюють, і кількість скасованих послуг є хорошим показником уповільнення. Для загальної картини у квітні 2020 року 10 відсотків глобальної вантажопідйомності були без роботи (Drewry, 2020d) [33].

Одним із головних факторів впливу на зростання вартості контейнерних перевезень у 2021 році став дефіцит контейнерів. Контейнерні перевезення – найпопулярніший спосіб доставки споживчих товарів. Щорічно порти у всьому світі обробляють понад 800 млн контейнерів, якими перевозяться близько 25% світових товарів.

Ситуація розвивалася досить швидко. Навесні минулого року на початку через карантин стояли виробництва у Китаї, а потім у США та інших країнах. Коли Китай вийшов з кризи і почав експорт продукції, у США через карантин майже призупинилася обробка товарів, що надходять. Як підсумок – після відправки товарів з Китаю до США контейнери накопичувалися в американських портах. Наприкінці літа 2020 року в Піднебесній почався жорсткий дефіцит контейнерів, тоді як у США їх надлишок. Поступово такий дисбаланс спричинив дефіцит контейнерів у всьому світі.

Оператори ринку очікували, що ситуація із дефіцитом контейнерів стабілізується у середині 2021 року. Але тут у березні поточного року трапився інцидент із посадкою на мілину контейнеровозу Ever Given у Суецькому каналі. Найкоротший шлях для вантажів з Китаю до Європи на тиждень було заблоковано, а прямим впливом стало зростання ставок фрахту та посилення дефіциту провізних потужностей.

Ще однією причиною ускладнення ситуації стали спалахи коронавірусу в Китаї, які спричинили перебої у роботі великих контейнерних терміналів. Китайська влада у своїх діях використовує принцип нульової терпимості до коронавірусу, у зв'язку з чим навіть невеликі спалахи інфекції в портах призводять до їх повної зупинки на кілька тижнів.

Також серед факторів, що стимулювали зростання вартості фрахту, можна назвати зростання цін на нафту та дефіцит суден унаслідок відправлення частини плавзасобів на металобрухт через невисокі ставки в останні п'ять років до 2020 року. Пусті перевезення та скасування послуг, оголошені перевізниками без звичайних періодів попередження, впливають на надійність обслуговування та здатність вантажовідправників планувати свої ланцюги поставок. Розгортання великих суден означає, що будь-які пропущені виклики до порту, спричинені порожнім плаванням, мають більший вплив на доступну ємність (JOC.com, 2020e). У червні 2020 року багато портів повідомляли, що порожнє плавання призвело до того, що судна великих розмірів заходили рідше, але коли вони це робили, великі обсяги створювали піки та операційні проблеми. Ці оперативні перешкоди впливають на порти (Notteboom та Pallis, 2020).

Пандемія мала значний вплив на торгівлю нафтою та газом. Світовий попит на нафту впав із заморожуванням великих частин світової економіки, обмеженнями на подорожі та транспорт, а також скороченням промислової діяльності та випуску нафтопереробних підприємств. Разом ці фактори принизили попит, оскільки обсяги як сирової нафти, так і рафінованої нафти знизилася.

Надлишок видобутку нафти практично заповнив усі запаси нафти, багато суден використовуються як плавуче сховище. Зриви в нафтовій інфраструктурі в Лівії, поряд зі зниженням обсягів виробництва в Ісламській Республіці Іран та Боліваріанській Республіці Венесуела, також стримують зростання (Clarksons Research, 2020j) [32].

На перспективи транспортування скрапленого природного газу також впливає пандемія. Зриви на початку 2020 року знизили попит на імпорт у Китаї протягом першого кварталу. З глобальним спалахом пандемії в березні 2020 року світовий попит на скраплений природний газ також зазнав тиску.

Скорочення видобувної та промислової діяльності вплинуло на балкерні перевезення, але порівняно меншою мірою, ніж торгівля контейнерами. Глобальна суха торгівля сипучих товарів зазнала тиску в 2020 році через придушення економічної активності та попиту. Тим не менше, часткове відновлення експорту бразильської залізної руди та відновлення запасів у Китаї повинні підтримати потоки торгівлі залізородною сировиною після скорочення в 2019 році, першого за два десятиліття.

За прогнозами, торгівля вугіллям скоротиться через слабший попит на електроенергію в багатьох регіонах, а нижчі ціни на нафту та газ роблять виробництво вугілля менш конкурентоспроможним. Незначні товари оптової торгівлі, такі як вироби зі сталі, цемент та металобрухт, які пов'язані з будівництвом та виробництвом сталі, як правило, страждають від ослаблення економіки. Сталеливарний та алюмінієвий сектори, від яких залежить автомобільна промисловість, зазнали краху, і автомобільний сектор зазнав сильних ударів (Балтійська та Міжнародна морська рада (ВІМСО), 2020).

Очікується, що торгівля незначними об'ємними товарами погіршиться у 2020 році, хоча деякі стимулюючі заходи, що зосереджуються на інвестиціях у інфраструктуру та житло, можуть збільшити попит на такі товари. Як правило, сільськогосподарські товари на основі продуктів харчування менш схильні до падіння економічного виробництва.

2.3. Заходи по посиленню міжнародної торгівлі та полегшенню процедури перевезень під час пандемії

Близько 80 відсотків обсягу світової торгівлі перевозиться комерційними суднами, які перевозять продовольство, енергоносії і сировину, а також промислові товари та компоненти. Щоб оператори залишалися в робочому стані, держави прапора і порту повинні продовжувати надавати всі необхідні послуги, від бункерування і постачання до медичних послуг для моряків і сертифікації на відповідність нормативним вимогам. Моряки - це відповідальний персонал, для якого віддалена робота неможлива. Особливо важливо дозволити екіпажам сідати на свої судна або бути репатрійованими з будь-якого морського порту світу.

Порти надають необхідні послуги для міжнародної торгівлі. Вони повинні залишатися відкритими для суден і інтермодальних видів транспорту. Години роботи за змінним графіком і безупинні операції, якщо вони вже використовуються, можуть допомогти в розподілі робочих навантажень і фізичних контактів. Певні обмеження - наприклад, операції у вихідні дні - можливо, доведеться зняти під час поточної надзвичайної ситуації.

Урядам необхідно здійснювати заходи в галузі охорони здоров'я таким чином, щоб звести до мінімуму втручання в міжнародну торгівлю і транспортування. Принципи уникнення непотрібних обмежень або затримок при вході в порт для суден, людей і майна на борту також відображені в статтях I і V і в розділі 6 додатка до Конвенції Міжнародної морської організації щодо спрощення морських перевезень.

Вимоги Міжнародного кодексу безпеки суден і портових засобів повинні застосовуватися розумно, щоб забезпечити постійну безпеку морських ланцюжків поставок при збереженні торгового потоку. Технічна записка ЮНКТАД по портовим операціям містить додаткові конкретні передові методи захисту персоналу порту при одночасній підтримці ефективності портових операцій.

Захист міжнародної торгівлі критично важливих товарів і прискорення митного оформлення та спрощення процедур торгівлі. Всесвітня митна організація нещодавно представила список кодів товарів Гармонізованої системи для критично важливого медичного обладнання. Даний список допомагає урядам і митним органам забезпечувати швидке очищення даної категорії товарів. Урядові органи та органи аеропортів і прикордонних зон повинні забезпечити експрес-очищення і випуск цих товарів.

Кілька конкретних заходів щодо спрощення процедур торгівлі можуть бути особливо корисні для прискорення очищення і випуску критично важливих товарів у портах і прикордонних переходах. До них відносяться спеціальні та спрощені умови для прискорених поставок, гуманітарної допомоги та поставок товарів медичного призначення, а також швидкопсувних товарів. Санітарні обмеження не повинні ставати замаскованим бар'єром для торгівлі товарами або послугами.

Деякі заходи, визначені в керівних принципах, підготовлених Автоматизованої системою митних даних (ASYCUDA) ЮНКТАД, такі як відділення випуску від митного очищення та прийом цифрових копій, можуть бути ефективними інструментами для більш швидкого очищення, але вимагають особливо ретельного контролю коли справа доходить до потенційно забрудненого вантажу [28].

Вантажні автомобілі, поїзди, літаки і відповідні працівники транспорту повинні мати можливість перетинати кордони для забезпечення функціонування ланцюжків поставок. Обмеження на перевезення у вихідні дні можуть бути припинені. Авіаперевезення особливо важливі для певних товарів і термінових поставок. Доступні рішення гео-стеження за критично важливими товарами можуть допомогти митним та іншим прикордонним органам прискорити оформлення за рахунок попередньої обробки даних. Урядам і промисловості слід підтримувати тісний зв'язок для полегшення доступності стратегічних товарів по всьому ланцюжку поставок, а

промисловість слід заохочувати до надання транспортних та складських приміщень там, де це вкрай необхідно.

Всі країни, включаючи країни, що не мають виходу до моря, і країни транзиту повинні підтримувати доступ до морських портів. Національні уряди, зокрема країни транзиту, і регіональні організації повинні підтримувати транзитні, транспортні та торговельні коридори і забезпечувати режими митного транзиту та інші процедури спрощення транзитних перевезень, такі як використання спеціальних процедур і коридорів руху для транзитних перевезень. Недавній досвід показує, що транзиту дійсно перешкоджають посилення заходів контролю за здоров'ям, уповільнення потоків товарів в країни, що не мають виходу до моря.

ЮНКТАД підтримує співпрацю між країнами транзиту та країнами, що розвиваються, які не мають виходу до моря, зокрема, в рамках Програми розширення прав і можливостей національних координаторів по транзиту і транспортному коридору.

Триваюче співробітництво ЮНКТАД в східно-африканським співтоваристві і інших регіонах показує, що регіональні угоди і взаємне визнання сертифікатів та інших документів, що стосуються товарів і водіїв вантажних автомобілів, можуть сприяти подальшому полегшенню транзиту. В цьому відношенні важливу роль відіграють регіональні економічні спілки [28].

Забезпечити прозорість та актуальну інформацію за часів мінливого торгового середовища урядам особливо важливо чітко обмінюватися інформацією і забезпечувати доступність інформації для всіх учасників та зацікавлених сторін, а також постійно оновлювати інформацію та довідкові таблиці в режимі онлайн.

Торгові інформаційні системи повинні забезпечувати віддалений доступ до всіх форм і вимог і забезпечувати, щоб будь-яка людина, що взаємодіє з урядом, могла знайти те, що від нього вимагається в Інтернеті, без необхідності шукати інформацію фізично. Міжнародні зусилля, такі як Обсерваторія по статусу прикордонних переходів через COVID-19 також

можуть бути дуже корисні. Урядам слід підтримувати галузеві асоціації в їх зусиллях щодо обміну інформацією та надання допомоги в рамках своїх глобальних мереж [36].

Оскільки фізичний контакт між людьми повинен бути зведений до мінімуму, електронні уявлення і безпаперові транзакції стають все більш важливими. Хоча товари і раніше необхідно переміщати фізично, операції з очищення та обміну інформацією повинні максимально використовувати існуючий електронний обмін даними. Договірні сторони повинні по можливості використовувати електронні альтернативи традиційним оборотним накладними на паперових носіях. Необоротні транспортні документи слід використовувати, якщо незалежне документальне забезпечення не вимагається або продаж транзитних товарів не передбачено.

Необхідно дематеріалізувати процеси, в тому числі за допомогою автоматизації, електронних платежів і прийому цифрових копій. Безконтактні термінали, безконтактна доставка і автоматизоване транспортування зводять до мінімуму ризик передачі COVID-19 через забруднені поверхні і захищають здоров'я всіх залучених працівників. У той же час зусилля по боротьбі з кіберзлочинністю та боротьбі з кіберзагрозами повинні бути розширені в терміновому порядку. Дозвіл трейдерам подавати в електронному вигляді заявки на отримання дозволів та ліцензій і отримувати відповідні сертифікати від прикордонних регулюючих органів - це простий і швидкий спосіб усунути фізичну взаємодію і дематеріалізувати процес [36].

Забезпечення того, що країни призначення і країни імпортери приймають цифрові копії сертифікатів, які можуть бути додатково захищені за допомогою простих в установці кодів швидкого реагування (QR), також може бути ефективним заходом щодо спрощення процедур торгівлі.

Безпрецедентні порушення, пов'язані з пандемією і її величезними соціально-економічними наслідками, породжують безліч правових проблем, які зачіпають трейдерів по всьому світу (наприклад, затримки і невиконання роботи, відповідальність за порушення контракту, розчарування і форс-

мажорні обставини). Наслідки таких проблем можуть привести до комерційних втрат і банкрутств, а також до перевантаження суден і правових систем.

Промисловість і трейдери повинні відмовитися від деяких своїх законних прав та домовитися про мораторії на виплати, результати діяльності тощо, де це доречно. Перелік рекомендацій Міжнародної морської організації щодо спрощення морської торгівлі під час пандемії COVID-19, запропонованої широким колом світової промисловості, є прикладом типу спільних дій, які необхідні [32].

Надзвичайні економічні заходи і заходи соціального захисту повинні включати міжнародну логістичну галузь в число її пріоритетних бенефіціарів. Постачальникам транспортних і логістичних послуг може знадобитися фінансова підтримка, щоб вони могли залишатися в бізнесі і забезпечити стійкість ланцюжка поставок в період пандемії і після пандемії. У той же час урядам слід забезпечити, щоб перевізники не накладали надмірних зборів і платежів, таких як демерредж для фрахтувальників і вантажовідправників, через затримку в операціях з навантаження / розвантаження або повернення обладнання / контейнерів, які не перебувають під їх контролем. Чисті плавання, відмова від контрактних ставок і інші заходи, що вживаються постачальниками транспортних послуг, повинні бути зведені до мінімуму, щоб захистити критично важливі послуги, що надаються вантажовідправниками, і забезпечити, щоб ланцюжки поставок залишалися відкритими, особливо в інтересах найбільш вразливих країн.

Багато з цих заходів вимагають інвестицій в людський, інституційний і технологічний потенціал, і тому партнери по розвитку повинні отримати пріоритетну негайну технічну підтримку. Ще до початку нинішньої пандемії багато країн вже зіткнулися з проблемами, пов'язаними з необхідністю інвестувати кошти в транспортну інфраструктуру і послуги, а також в реформи системи спрощення процедур торгівлі.

Впровадження рішень щодо спрощення процедур електронної торгівлі простіше для країн, в яких вже є електронні єдині вікна, сучасні системи митного оформлення та цифрові торгові рішення, наприклад, такі, які ASYCUDA, що діє більш ніж в 100 країнах і територіях. Міжнародне співтовариство покликане надати технічну допомогу на підтримку рішенням торгової логістики в терміновому порядку. З огляду на практичні перешкоди для подорожей необхідно максимально використовувати онлайн-інструменти і засоби дистанційного навчання в поєднанні з підтримкою країн, що розвиваються в області постійного цифрового розриву і забезпеченості зв'язком по цифрових каналах [24].

ЮНКТАД надає всебічну підтримку своїм державам-членам в їх зусиллях щодо вирішення безпрецедентних глобальних проблем, що виникають в результаті пандемії COVID-19. Підтримка включає в себе індивідуальні консультаційні послуги, а також програми досліджень і нарощування потенціалу в області міжнародних транспортних послуг та законодавства, управління портами, спрощення процедур торгівлі та транзиту і автоматизації митної справи [28].

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ІНТЕГРАЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників

Розвиток теорії і практики корпоративного управління визначає в якості однієї з ключових проблем підвищення ефективності ризик - менеджменту. Створення повноцінної системи управління ризиками компанії вимагає вирішення комплексу задач - від повноти ідентифікованих ризиків, обґрунтування методів їх оцінки та ефективного спектру інструментів зниження (оптимізації), організаційного, інформаційного та мотиваційного забезпечення, до якісної інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління компанією.

Коло і пріоритетність тих чи інших завдань різняться в залежності від стадії розвитку ризик-менеджменту в процесі еволюція управління ризиками як компоненти загальної системи управління компанії. Кожна компанія, як правило, проходить «наступні стадії розвитку [37]:

1. Традиційна робота з ризиками;
2. Усвідомлення необхідності внесення змін до діючої системи менеджменту компанії;
3. Відстеження і моніторинг ризиків;
4. Кількісна оцінка і прогнозування ризиків;
5. Інтеграція ризик-менеджменту в діючу систему менеджменту компанії».

Судноплавні компанії України історично завжди приділяли увагу певних видів ризиків у зв'язку зі специфікою діяльності та необхідністю їх

страхування. В даний час великі судноплавні компанії істотно розширили спектр контрольованих ризиків, методів та інструментів управління ризиками, перш за все, в зв'язку з посиленням нормативних вимог міжнародного рівня.

Однак ступінь повноти контрольованих ризиків недостатня, класифікатори ризиків, що застосовуються в компаніях, істотно розрізняються, методи управління ризиками і функціональна взаємодія менеджерів обмежені, організаційне та інформаційне забезпечення ризик-менеджменту вимагає адекватного розвитку. В цілому, рівень ризик-менеджменту в різних національних судноплавних компаніях характеризується широким розкидом відповідно до ідентифікацією стадій розвитку (рис.3.1); при цьому для великих компаній на перший план виступає проблема інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему менеджменту компанії [7].

Сьогодні слабка інтеграція ризик-менеджменту судноплавних компаній із загальною системою управління, існування ризик-менеджменту як практично ізольованих фрагментів, що не роблять серйозного впливу на підвищення ефективності їх діяльності та управління, істотно знижує результативність ризик-менеджменту і в цілому системи управління.

Сучасна наукова література демонструє високу активність вчених в області вдосконалення ризик-менеджменту на основі його інтеграції в загальну систему управління. При цьому багато авторів, концентруючи увагу лише на організаційному аспекті, не пропонують вирішення ключової проблеми - способів такої інтеграції. Дана проблема досліджується, в основному, західними вченими, що пропонують в якості системи управління, на основі якої реалізується інтегрований ризик-менеджмент, збалансовану систему показників (ЗСП) [24].

У світовій практиці концепція збалансованої системи показників в даний час визнається однією з найбільш ефективних концепцій управління, що дозволяє переводити стратегію компанії в збалансований комплекс ключових показників (KPI), транслювати її цілі і завдання на оперативний рівень.

Національними судноплавними компаніями робляться спроби впровадження в систему управління цією концепцією. Потенціал концепції ЗСП дозволяє розглядати її як методологічну платформу, що дозволяє ефективно інтегрувати ризик-менеджмент в процеси системного управління судноплавною компанією [23].

Класична структура ЗСП містить ключові показники ефективності компанії за чотирма проекція (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток) і не включає ризики. У той же час теорія і світова практика стратегічного управління на основі ЗСП і ризик-менеджменту свідчить про те, що розвиток цих систем управління супроводжувався придбанням схожих характеристик (орієнтація на стратегічні цілі, проактивність, комплексний підхід, відображення причинно-наслідкових зв'язків, залучення співробітників і ін.), що створює передумови для їх ефективної інтеграції. Використання ЗСП як інтеграційної основи вбудовування ризик-менеджменту в систему корпоративного управління передбачає, що її чотири проекції, що відображають стратегічні цілі і ключові показники діяльності, складають каркас для системної ідентифікації, класифікації та управління ризиками діяльності компанії з урахуванням вимоги повноти обліку релевантних для компанії ризиків і їх багатопланового впливу на показники ЗСП [20].

Така консолідація ключових показників ефективності компанії (KPI) і супутніх їм ризиків забезпечує синергію фінансово-економічного потенціалу компанії і її ризик-потенціалу, їх впливу на досягнення стратегічних цілей компанії. Дослідники проблеми інтеграції ризик менеджменту і ЗСП пропонують принципово різні концептуальні підходи до такої інтеграції - від використання класичної структури ЗСП з розширенням складу показників кожної проекції шляхом включення до неї відповідних ризиків до збереження складу ключових показників класичної структури ЗСП і відображення ризиків в самостійному додатковому блоці, а також трансформації класичної

структури ЗСП і створення цілого набору ЗСП для ключових показників діяльності та ризиків компанії.

В цілому, узагальнення різних точок зору дозволило виділити наступні моделі інтеграції:

1. Концепція ЗСП-Плюс;
2. Доповнення класичної структури ЗСП блоком «Ризики»;
3. Збалансовані ризик-карти і карти потенційних можливостей (BCR-Card);
4. Сполучений (з ризиками) варіант модифікованої ЗСП, заснованої на факторах успіху - (EF-BSC).

Характеристика змісту, переваг і недоліків кожного варіанту інтеграції представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика моделей інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників

I. Концепція ЗСП-Плюс - розширення класичної ЗСП шляхом включення ризиків в кожен структурний блок	
Переваги	Недоліки
<p>простота впровадження на базі вже існуючої ЗСП;</p> <p>можливість зафіксувати відповідальність за менеджерами, що відповідають за показники окремих блоків ЗСП;</p> <p>відображення причинно-наслідкових зв'язків ризиків, ключових показників ЗСП і стратегічних цілей компанії.</p>	<p>неповний облік ризиків або їх дублювання</p>

Продовження таблиці 3.1

<p>II. Розширення класичної структури ЗСП блоком «Ризики» - наявність п'яти структурних блоків; всі релевантні ризики компанії включаються в окрему додаткову проекцію ЗСП- «Ризики».</p>	
<p>Переваги</p>	<p>Недоліки</p>
<p>повнота відображення ризиків і відсутність їх дублювання в різних проекціях ЗСП; відносно низькі витрати на впровадження моделі при наявності в компанії розробленої ЗСП.</p>	<p>порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків, КРІ і стратегічних цілей компанії; наявність проблеми визначення відповідальності персоналу за різноманітні ризики, згруповані в окремий блок.</p>
<p>III. Збалансовані ризик-карти і карти потенційних можливостей - модель має на увазі заміну структурних блоків в класичній ЗСП стратегічними чинниками успіху, які можуть варіюватися в залежності від особливостей і потреб конкретної компанії. Для стратегічних факторів успіху розробляються ключові показники, що відображають потенційні можливості компанії. Окремо формується власна ЗСП для ризиків, відповідних стратегічних факторів успіху; ризики, породжувані зовнішнім середовищем, враховуються в окремому блоці цієї ЗСП «зовнішнє середовище».</p>	
<p>Переваги</p>	<p>Недоліки</p>
<p>повнота відображення ризиків, в тому числі породжуваних факторами зовнішнього середовища.</p>	<p>відсутність чітко визначеної структури моделі; недостатня інтеграція системи ризик-менеджменту і ЗСП; неможливість чіткого закріплення відповідальності за ідентифікацію ризиків, особливо ризиків, що входять в блок «зовнішнє середовище»;</p>

Продовження таблиці 3.1

	порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей.
IV. Суміщений варіант на базі модифікованої ЗСП, заснованої на факторах успіху - модель модифікованої ЗСП включає стратегічні фактори успіху, для кожного з яких будується власна ЗСП. Ризики враховуються безпосередньо для кожного з факторів успіху. Розробляється окрема ЗСП для ризиків, що включає, ризики, що не відносяться до конкретного фактору успіху, крім специфічних ризиків.	
Переваги	Недоліки
повнота обліку ризиків компанії; можливість оцінки загальної небезпеки в результаті спільної дії ризиків з різних функціональних областей.	відсутність чітко визначеної структури моделі; недоцільне дублювання специфічних ризиків, що відносяться до стратегічних факторів успіху і повторно описуваних в «додаткової ризик-збалансованої карті»; недостатня інтеграція системи ризик-менеджменту і ЗСП; високі тимчасові витрати, трудовитрати і фінансові витрати на впровадження даної моделі; порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків і стратегічних цілей.

Джерело: [20, 33, 37, 38]

Не розглядаючи кардинальної трансформації класичної ЗСП на основі стратегічних факторів успіху і потенційних можливостей компанії, виділимо різні підходи до відображення ризиків і їх вбудовуванню в систему управління на основі концепції ЗСП, представленої в розглянутих варіантах [38]:

- включення ризиків в кожен структурний блок на базі використання класичної структури ЗСП (варіант I);
- створення окремого блоку (варіант II) або окремих ЗСП для ризиків (варіант III) додатково до ЗСП, що включає показники ефективності (або потенційні можливості);
- комбінований підхід до інтеграції (варіант III і IV) - виділення в складі релевантних ризиків компанії груп ризиків, які безпосередньо кореспондуються з факторами успіху або з ключовими показниками ефективності окремих блоків класичної ЗСП з їх включенням до відповідних блоків, а також створення окремого блоку, що відображає ризики зовнішнього середовища, які не можна зіставити з конкретним показником ефективності (фактором успіху).

На наш погляд, сукупність різноманітних ризиків, якими валиться будь-яка компанія, в тому числі судноплавного бізнесу, не дає можливості обмежитися в моделі інтеграції класичною структурою ЗСП. Ефективна інтеграція визначає необхідність не тільки диференціації ризиків в рамках збалансованої системи показників, пов'язуючи ключові показники діяльності з конкретним набором ризиків по чотирьом проєкція (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток), а й розширення класичної структури ЗСП шляхом виділення додаткової групи ризиків зовнішньої середовища, які впливають на показники ефективності всіх або декількох з названих проєкцій.

Таке виділення підтримується використовуваними в судноплавних компаніях класифікаціями контрольованих ризиків, де подібного роду зовнішнім ризикам приділяється особлива увага. Значимість управління цими ризиками, що вимагає особливого інструментарію, підвищується в зв'язку зі зростаючою невизначеністю, динамічністю зовнішнього середовища.

Пропонована модель інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників (рис.3.1) передбачає відображення внутрішніх ризиків компанії та частини зовнішніх ризиків, чітко пов'язаних з конкретною

проекцією ЗСП, в її блоках «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання і розвиток», зовнішніх системних ризиків - в додатковому блоці розширеної ЗСП. Цим забезпечується взаємозв'язок між ключовими показниками ефективності кожного структурного блоку збалансованої системи показників з відповідними ризиками, супутніми їх досягненню; додатковий блок моделі включає системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі складові ЗСП [38].

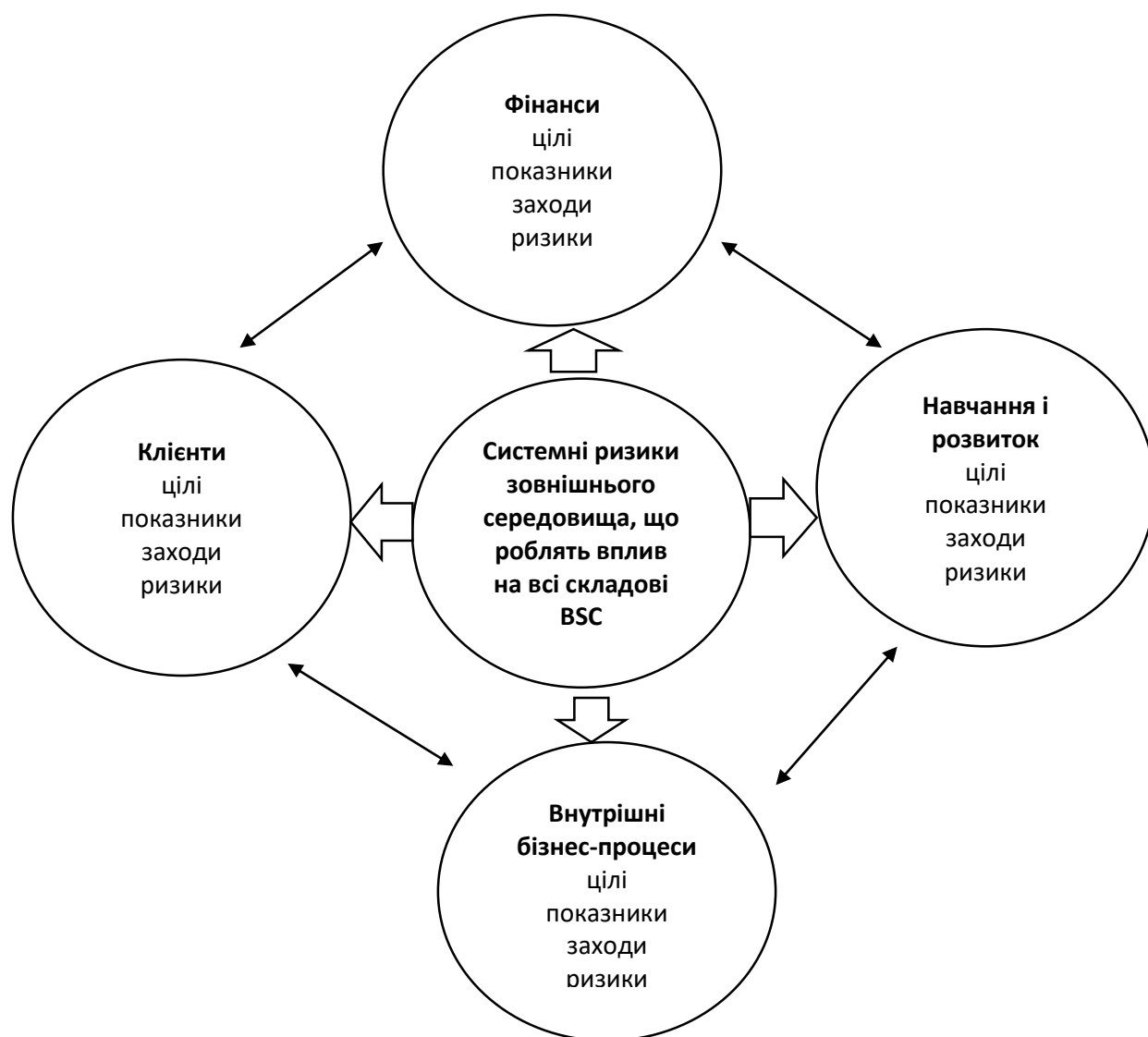


Рис. 3.1. Модель інтеграції ризик-менеджменту і ЗСП (BSC)

Джерело: [37,38]

Вбудовування ризиків в структуру ЗСП відповідно до запропонованої моделі забезпечує коректний і ясний розподіл диференційованих ризиків по структурним блокам моделі, підвищує ефективність управління ризиками на основі їх продуктивної диференціації і системної інтеграції, організації відповідного контролю і відповідальності [38].

Наповнення цієї моделі передбачає, в першу чергу, обґрунтування ключових показників ефективності. Для національних судноплавних компаній збалансована система показників являє собою нову модель управління, перехід на яку здійснюється лише в останні роки. Нечисленні наукові дослідження адаптації концепції ЗСП до управління національними судноплавними компаніями і початкова стадія її використання на практиці свідчать про досить широкий розкид думок щодо структури та показників моделі. В силу досить слабкою опрацьованості проблеми формування ЗСП в галузевій науці і практиці розроблена система ключових показників великої судноплавної компанії, стратегічний розвиток якої націлене на зростання вартості бізнесу (таблиця 3.2).

Реалізація моделі інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників судноплавної компанії вимагає ідентифікації ризиків, що включаються в кожен блок моделі. У галузевій науці і практиці судноплавногo бізнесу представлений досить широкий спектр різних класифікацій ризиків; єдина класифікація (з деякими варіаціями) використовується лише для певного набору ризиків, що підлягають страхуванню. Вбудовування ризиків в збалансовану систему показників судноплавної компанії передбачає нову структурування ризиків з метою їх адаптації до структурних блоків моделі інтеграції [39]. На рис. 3.2 представлена модель інтеграції ризик-менеджменту і ЗСП, розроблена стосовно судноплавної компанії.

Таблиця 3.2

Ключові показники ефективності судноплавної компанії

Фінанси	Клієнти	Внутрішні бізнес-процеси	Навчання і розвиток
Зростання обсягу продажів	Частка постійних клієнтів	Валова продуктивність флоту	Плинність кадрів
Зростання ЕВІТДА (прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизаційних відрахувань)	Ступінь розширення клієнтської бази	Продуктивність праці	Рівень компетенції та кваліфікації персоналу
Рентабельність продажів	Задоволеність клієнтів наданими послугами, їх спектром і якістю	Середній вік суден	Індекс задоволеності персоналу
Рентабельність активів	Чистий прибуток на акцію		

Джерело: [20, 33, 37, 38]

При цьому виділені ключові ризики блоків «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання і розвиток», а також основні види ризиків, що впливають на ключові показники ефективності всіх названих структурних складових моделі. В цілому, вбудовування ризик-менеджменту в загальну систему управління судноплавною компанією на основі запропонованої моделі інтеграції ризиків і ключових показників ефективності на базі методології концепції ЗСП конкретизує стратегію фірми і основні ризики, пов'язані з її реалізацією, дозволяє побудувати якісну карту ризиків, а також обґрунтувати пріоритетні методи управління, що створює платформу комплексного ефективного управління ресурсами, прибутковістю і ризиком компанії як основи формування потенціалу високої інвестиційної привабливості бізнесу.

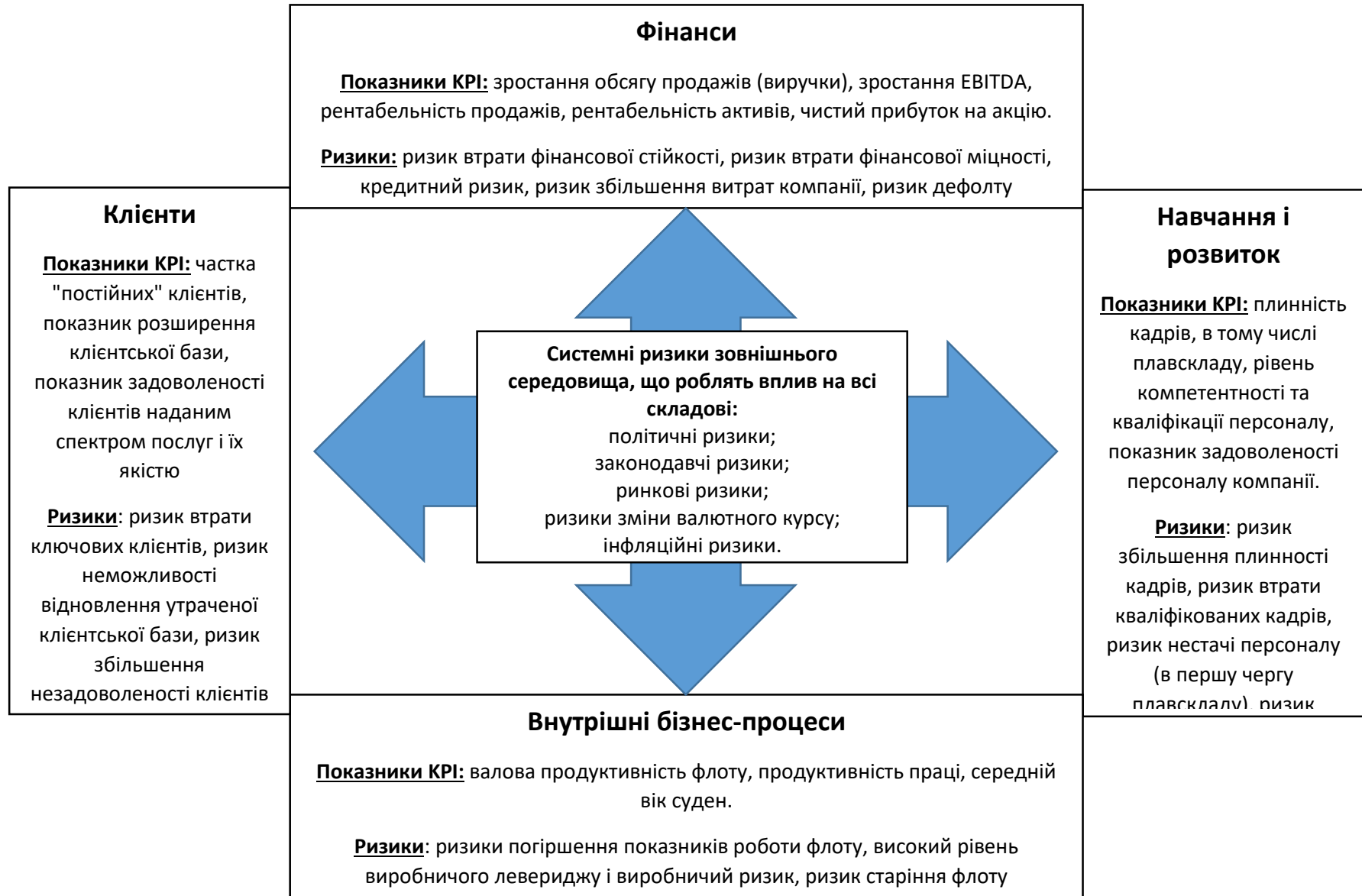


Рис. 3.2. Варіант побудови моделі інтеграції ризик-менеджменту і ЗСП (BSC) судноплавної компанії

Джерело: розроблено автором

3.2. Управління ризиками судноплавної компанії на основі інтеграції збалансованої системи показників і ризик-менеджменту

Морський транспорт є політично і економічно значущою для країни галуззю. Він забезпечує зовнішньоекономічні зв'язки країни, без чого неможлива інтеграція у світову економічну систему, життєдіяльність економічних регіонів, де є основним або єдиним видом транспорту. Судноплавні компанії при цьому є найважливішою складовою транспортного комплексу країни. Вони працюють в умовах конкуренції з іншими національними та зарубіжними судноплавними компаніями, а також з перевізниками, які використовують інші види транспорту.

Разом з тим на результати роботи судноплавних компаній впливають численні, не завжди сприятливі, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Підвищення ефективності діяльності судноплавних компаній в умовах конкуренції багато в чому залежить від результативності управління ризиками, реалізації потенціалу зниження втрат від ризиків [40].

На сьогоднішній день національними і зарубіжними вченими розроблені різні підходи, концепції та принципи ефективної організації управління ризиками. Проте, не дивлячись на досить успішну практику їх використання в компаніях різних галузей, в літературі слабо освітлена проблема обґрунтування необхідності застосування тих чи інших управлінських концепцій в даній області стосовно судноплавних компаній [41].

Судноплавним компаніям властивий ряд особливостей, які в своїй сукупності можуть мати негативний вплив на ефективність внутрішніх бізнес-процесів і в цілому діяльності компанії, якщо не брати спеціальних управлінських заходів. Незважаючи на це, ідентифікація цих особливостей стосовно ризик-менеджменту на сьогоднішній день не знайшла комплексного відображення в наукових роботах, в той час як саме ці особливості повинні визначати основні концепції та методології, що використовуються під час виборів принципів і моделей управління ризиками компанії.

У зв'язку з цим виділимо наступні особливості функціонування судноплавної компанії.

По-перше, судноплавна компанія є сервісною організацією, і на відміну від виробника промислової продукції вона не може використовувати такі ефективні форми контролю ризику, як, наприклад, вибіркові перевірки готової продукції та ін. Послуга споживається в момент виробництва, на відміну від товару, тому, якщо ризики реалізовані і клієнт не отримав належного обслуговування, а транспортна компанія зазнала втрат, можна лише докласти зусиль, щоб зроблені помилки, пов'язані з ризиковою ситуацією, не повторювалися в майбутньому. Пропоновані судноплавними компаніями послуги клієнтам є порівняно складними, що може призводити до труднощів із забезпеченням стабільності їх якості, ускладнює контроль ризиків транспортних послуг [23].

По-друге, ринки, на яких працюють судноплавні компанії, є конкурентними і низькорентабельними. Конкурентність ринку, на якому працює компанія, вимагає від неї реалізації принципу постійного прагнення до підвищення операційної ефективності і задоволеності її клієнтів. Низька рентабельність, яка властива капіталоемкому судноплавному бізнесу, що функціонує на конкурентних ринках (особливо міжнародних), означає труднощі використання цінових методів конкуренції. Велика судноплавна компанія може відчувати тиск з боку дрібних постачальників аналогічних послуг, що ще більш ускладнює роботу на конкурентних ринках [41].

Складна і в ряді випадків громіздка організаційна структура, властива великій судноплавній компанії, може призводити до недостатньої функціональної взаємодії, нечіткості повноважень і відповідальності. Велика судноплавна компанія може надавати послуги в області вантажних і пасажирських, зарубіжних і каботажних, морських і річкових перевезень, одночасно працюючи на великому числі фактично незалежних ринків. Непрямим наслідком цього є труднощі контролю витрат в розрахунку на одиницю продукції із-за складності обліку змінних витрат.

Працюючи в умовах ринкової економіки і конкуренції, судноплавна компанія повинна прагнути до забезпечення високого ступеня задоволеності клієнтів, до високої ефективності внутрішніх бізнес-процесів і рентабельності. Крім цього, в процесі розвитку судноплавної компанії виникають економічні, технічні і технологічні проблеми, які потребують постійного вдосконалення її організаційної структури та пошуку нових прогресивних форм управління, в тому числі нових форм управління ризиками компаній [42].

На сьогоднішній день найбільш адекватним інструментом ефективного управління компанією є збалансована система показників, розроблена Девідом Нортоном і Робертом Капланом на початку 1990-х років, а також ідея інтеграції інструментарію ризик-менеджменту компанії і ЗСП. Співвіднесення цілей ЗСП і її ключових індикаторів з конкретними ризиками, визначення показників ризику та їх оцінки сприяють тому, що вплив ризиків на досягнення стратегічних цілей буде своєчасно враховано і забезпечено заходами щодо їх зниження [43].

Інтеграція ЗСП і ризик-менеджменту повинна забезпечуватися таким чином, щоб переваги обох підходів зберігалися, а потенціал від інтеграції найбільш повно використовувався. Виходячи з цього, а також з огляду на особливості судноплавних компаній, можна зробити висновок про четвертий варіанті інтеграції (таблиця 3.1) як про найбільш ефективну модель управління ризиками судноплавних компаній. Наведемо приклад моделі збалансованої системи показників з урахуванням інтеграції ризиків в кожен блок ЗСП (таблиця 3.3).

Використовуючи концепцію збалансованої системи показників, менеджмент судноплавної компанії має можливість створити ефективну збалансовану модель управління, інтегруючи функції інформаційного забезпечення, планування і контролю ключових показників діяльності компанії, а також функціонування управління ризиками [42].

Таблиця 3.3

Інтегрована модель ЗСП судноплавної компанії

Фінансова складова ЗСП судноплавної компанії		
Показники		Можливий ризик
Загальні фінансові показники діяльності судноплавної компанії	зростання обсягу послуг в грошовому вираженні; збільшення чистого прибутку; рентабельність перевезень	ризик скорочення прибутку компанії, зменшення рентабельності в результаті ризику погіршення кон'юнктури ринку та зниження ефективності управління витратами
Маржинальні доходи і структура витрат	маржинальний дохід; постійні витрати компанії; частка витрат на персонал в доходах судноплавної компанії	ризик збільшення постійних витрат, збільшення витрат на персонал, скорочення маржинального доходу
Клієнтська складова ЗСП судноплавної компанії		
Показники		Можливий ризик
Частка ринку судноплавної компанії	займаний сегмент ринку	ризик втрати (зниження частки) зайнятого сегмента ринку
Збереження клієнтської бази	кількість постійних клієнтів компанії; збільшення замовлень постійних клієнтів	ризик втрати ключових клієнтів, скорочення частки постійних замовлень

Продовження таблиці 3.3

Розширення клієнтської бази судноплавної компанії	кількість нових клієнтів; обсяг послуг в грошовому вираженні клієнтам, що вперше звернулися	ризик неможливості залучення нових клієнтів, скорочення обсягу послуг, що надаються новим клієнтам
Задоволення потреб клієнтів	показник задоволеності клієнтів	ризик втрати клієнтів через незадовільну якість послуг, що надаються
Збільшення обсягів послуг, що надаються існуючим клієнтам	збільшення обсягу послуг в грошовому вираженні існуючим клієнтам	ризик скорочення обсягу послуг, що надаються існуючим клієнтам
Залежність компанії від конкретних клієнтів	частка послуг, що надаються в грошовому вираженні конкретним, найбільш значущим клієнтам	ризик втрати ключових клієнтів
Лояльність клієнтської бази	показник лояльності клієнтів	ризик збільшення нелояльних відносин клієнтів
Відновлення втраченої клієнтської бази	показник відновлення втраченої клієнтської бази	ризик неможливості відновлення втраченої клієнтської бази
Складова бізнес-процесів ЗСП судноплавної компанії		
Показники		Можливий ризик

Продовження таблиці 3.3

Результативність операційного процесу	виконання договірних зобов'язань з перевезень; порушення зобов'язань з боку постачальників палива; ефективність виробничого циклу	ризик невиконання плану перевезень; простої флоту; прострочений ремонт суден тощо.
Результативність інвестиційного процесу в сфері виробництва послуг	показник результативності інвестиційного процесу	ризик втрати працездатного флоту, прибутку та ін.
Складова навчання і розвитку ЗСП судноплавної компанії		
Показники		Можливий ризик
Якість персоналу	показник оцінки якості персоналу	ризик скорочення висококваліфікованих кадрів та ін.
Плинність персоналу	показник плинності кадрів	ризик звільнення ключових співробітників і ін.

Джерело: [23, 40, 43]

Важливою перевагою розглянутої моделі є те, що вона шляхом визначення взаємозв'язків між стратегічними цілями компанії, ключовими показниками діяльності та можливими ризиками конкретизує стратегію фірми і робить процес її досягнення більш прозорим, що в результаті сприяє ефективній реалізації стратегії.

Вбудовування ризиків в систему ЗСП забезпечує чітке розуміння співробітниками взаємозв'язку ризиків з процесами функціонування і розвитку компанії і підвищує ефективність управління ризиками на основі їх

продуктивної диференціації і системної інтеграції. Контроль і відповідальність за досягнення окремих цілей закріплюється за конкретними співробітниками фірми [44].

Виходячи з вищевикладеного, можна сформулювати вимоги, яким повинна відповідати ЗСП при інтеграції в неї факторів ризику [45]:

- фактори ризику повинні бути включені в кожен блок ЗСП;
- ризики повинні по можливості розглядатися у взаємозв'язку зі стратегічними цілями компанії;
- система повинна передбачати можливість закріплення персональної відповідальності співробітників за окремими показниками.

З точки зору ризик-менеджменту при інтегрованому підході має зберігатися виконання основних критеріїв управління ризиками [46]:

- повнота (всі можливі суттєві ризики повинні бути ідентифіковані і враховані в моделі);
- взаємозв'язок (зв'язки і взаємовпливи ризиків друг на друга повинні відображатися в моделі);
- оцінка ризику (ризики повинні бути кількісно виміряні з позиції можливого збитку і ймовірності, в разі якщо це неможливо, ризики повинні отримати якісну оцінку);
- своєчасність розпізнавання (ризики повинні бути «розпізнані» тоді, коли керівництво ще може вжити відповідних заходів);
- комунікація і документація (інформація ризик-менеджменту повинна фіксуватися, дані про негативні зміни повинні негайно повідомлятися керівництву);
- спостереження і відповідальність (в компанії повинні постійно здійснюватися спостереження і контроль за зміною ризиків, для чого необхідно визначити відповідальних за це співробітників).

Виконання вищезгаданих критеріїв як з боку ЗСП, так і з боку ризик-менеджменту досягається в розглянутої вище інтегрованої моделі ЗСП судноплавної компанії і дозволяє найбільш повним чином використовувати

потенціал інтеграції двох підходів, який перш за все полягає в повноцінному відображенні ризиків компанії в системі взаємозв'язків стратегічних цілей і показників.

3.3. Впровадження розроблених методичних положень при управлінні ризиками судноплавної компанії

Практичним результатом впровадження інтегрованої моделі BSC і ризик-менеджменту є «ясне бачення поточного і майбутнього стану компанії через систему фінансових і нефінансових показників», згрупованих за кількома блоками. При цьому система BSC дозволяє формалізувати стратегію, представити її у вигляді кількісних показників і транслювати на оперативний рівень, а система ризик-менеджменту - відобразити вплив кожного ризику на діяльність судноплавної компанії.

Використання розробленої моделі інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників проілюструємо на прикладі найбільш істотного ризику для діяльності судноплавних компаній, що впливає на досягнення стратегічних цілей, відображених індикаторами - ключовими показниками ефективності в структурі BSC - ризику збільшення цін на паливо.

Ризик збільшення цін на паливо (зовнішній ризик судноплавної компанії, що відноситься до ринкових ризиків блоку BSC «Системні ризики зовнішнього середовища, що впливають на всі складові BSC»)

Витрати на паливо складають до третини собівартості національних судноплавних компаній, що визначає значний вплив цього цінового фактору на показники прибутку і рентабельності компанії.

Розрахунки, виконані на прикладі судноплавної компанії «UkrFerry» (таблиця 3.4), показали, що чутливість індикаторів фінансового блоку збалансованої системи показників до реалізації цього ризику вельми велика.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників КРІ блоку «Фінанси» судноплавної компанії
при збільшенні цін на паливо на 1% до діючого рівня

Показники	Значення показника в базовому періоді (за даними за 2020 р.)	Значення показника при збільшенні ціни на паливо на 1%
Дохід, у.о.	3786580	3786580
Собівартість, у.о.	3270783	2380253,12
Витрати на паливо, у.о.	947012	956482,12
Прибуток від продажів, у.о.	161378	0
Операційний прибуток, у.о.	51256	-110122
Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації (ЕВІТДА),	467789	458318,88
Зміна ЕВІТДА, %		-2,02
Рентабельність продажів	0,043	0,040
Рентабельність активів	0,017	0,014

Джерело: розрахунок автора

Збільшення цін на паливо лише на 1% може призвести до зниження прибутку від продажів на 5,8%, ЕВІТДА - на 2%, рентабельності продажів на 0,003, рентабельність активів на 0,03.

Зниження прибутку від продажів до порога рентабельності і зменшення внаслідок цього показника ЕВІТДА досягається при збільшенні цін на паливо на 17,1% (за інших рівних умов) (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок показників КРІ блоку «Фінанси» судноплавної компанії при збільшенні цін на паливо і досягненні порогу рентабельності

Показники	Значення показника в базовому періоді (за даними за 2020 р.)	Значення показника при досягненні порога рентабельності
Дохід, у.о.	3786580	3786580
Собівартість, у.о.	3270783	3432722,05
Витрати на паливо, у.о.	947012	1108951,05
Прибуток від продажів, у.о.	161378	0
Операційний прибуток, у.о.	51256	-110122
Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації (ЕВІТДА),	467789	306411
Зміна ЕВІТДА, %		-34,5
Рентабельність продажів	0,043	0
Рентабельність активів	0,017	-0,025

Джерело: розрахунок автора

Більш істотне зростання цін на паливо при обмеженій можливості підвищення фрахтових ставок (на конкурентних ринках транспортних послуг) може привести до згорання програми підвищення кваліфікації співробітників судноплавної компанії, можливого збільшення плинності кадрів, зниження показників роботи флоту, втрати частини клієнтської бази. І внаслідок недосягнення ключових показників ефективності інших блоків збалансованої системи показників судноплавної компанії.

Подібні розрахунки, виконані на перспективу, дозволяють оцінити наслідки для судноплавної компанії реалізації ризику підвищення цін на паливо і розробити комплекс відповідних заходів щодо зниження ризику

недосягнення ключових показників ефективності та стратегічних цілей судноплавної компанії в залежності від прогнозованого зростання цін на паливо.

Оцінку ризикового фону судноплавної компанії «UkrFerry» пропонується проводити за методикою інтегрального показника ризику, що складається у визначенні ваги кожного ідентифікованого ризику з блоків BSC (w), що відповідає його значущості в конкретному блоці і значення відповідного показника KPI (сума коефіцієнтів значущості всередині кожного блоку дорівнює 1), і оцінці значень цих показників в залежності від ступеня впливу обраного фактору ризику (від (1) - «незначне» до (10) - «значне»), яка визначаються експертним методом в балах (q). Отримана кожному ідентифікованому ризику кількісна оцінка (q) множиться на його ваговий коефіцієнт (w), результатом є внесок кожного супутнього ризику в розглянуту групу ризиків по блокам моделі інтеграції ризик-менеджменту і BSC. Сума всіх балів ідентифікованих ризиків кожної групи є ризиковим фоном компанії.

Оцінку показника ризикового фону компанії пропонується розраховувати в балах за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{\text{заг}} = \sum_{i=1}^n R_i + \sum_{j=1}^m R_j \quad (3.1)$$

де:

$\sum_{i=1}^n R_i$ - сумарна оцінка зовнішніх ризиків судноплавної компанії по блоку «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі складові BSC»;

$\sum_{j=1}^m R_j$ - сумарна оцінка внутрішніх ризиків судноплавної компанії по блокам BSC: «Фінанси», «Навчання і розвиток», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти»;

$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m R_{\text{заг}}$ - узагальнена оцінка ризикового фону судноплавної компанії.

При цьому сумарні оцінки зовнішніх і внутрішніх ризиків компанії визначаються за формулами:

$$\sum_{i=1}^n R_i = \sum_{i=1}^n w_i q_i, \quad (3.2)$$

$$\sum_{j=1}^m R_j = \sum_{j=1}^m w_j q_j, \quad (3.3)$$

де:

w_i - ваговий коефіцієнт за відповідними зовнішніми ризиками по блоку «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі складові BSC»;

q_i - значення кожного ризику в балах;

w_j - ваговий коефіцієнт за відповідними ризиками внутрішньої середовища судноплавної компанії по блокам BSC: «Фінанси», «Навчання і розвиток», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти»;

q_j - значення кожного ризику в балах.

Розрахунки ризикового фону судноплавної компанії на прикладі судноплавної компанії «UkrFerry» при впливі ризику збільшення ціни на паливо на 1% і відсутності його представлені в таблицях 3.6-3.7. Проведений розрахунок показує, що ризиковий фон судноплавної компанії з ростом ціни на паливо на 1% збільшується на 25%.

Таблиця 3.6

Оцінка ризикового фону судноплавної компанії «UkrFerry» при збереженні цін на паливо на колишньому рівні

Внутрішнє середовище судноплавної компанії			
Ідентифікований ризик	Вага	Кількісна оцінка	Оцінка ризику
Блок BSC «Фінанси»			

Продовження таблиці 3.6

ризик втрати фінансової стійкості	0,2	4	0,8
ризик збільшення витрат компанії	0,3	3	0,9
кредитний ризик	0,3	2	0,6
ризик втрати фінансової міцності	0,1	2	0,2
ризик дефолту	0,1	1	0,1
Блок BSC «Навчання і розвиток»			
ризик збільшення плинності кадрів	0,4	5	2
ризик втрати кваліфікованих кадрів	0,4	4	1,6
ризик нестачі персоналу (в першу чергу плавскладу)	0,2	3	0,6
Блок BSC «Внутрішні бізнес-процеси»			
ризик скорочення валовий продуктивності флоту	0,4	5	1,6
ризик зменшення продуктивності праці	0,4	3	1,2
ризик надмірного старіння флоту	0,2	2	0,4
Блок BSC «Клієнти»			
ризик втрати ключових клієнтів	0,4	4	1,2

Продовження таблиці 3.6

ризик неможливості відновлення втраченої клієнтської бази	0,3	3	0,9
ризик збільшення незадоволеності клієнтів якістю наданих послуг	0,3	2	0,6
		сума R_j	12,7
Зовнішнє середовище судноплавної компанії			
Блок BSC «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі складові BSC»			
Ідентифікований ризик	Вага	Кількісна оцінка	Оцінка ризику
політичні ризики	0,2	3	0,6
законодавчі ризики	0,2	3	0,6
ринкові ризики	0,3	5	1,5
ризики зміни валютного курсу і інфляційний ризик	0,05	4	0,2
Форс-мажорні, екологічні та кліматичні ризики	0,05	4	0,2
		сума R_i	3,1
Ризиковий фон судноплавної компанії $R_{\text{заг}}$			15,8

Ризиковий фон судноплавної компанії «UkrFerry» при збереженні цін на паливо на діючому рівні становить 15,8 балів.

Таблиця 3.7

Оцінка ризикового фону судноплавної компанії «UkrFerry» при
збільшенні цін на паливо на 1%

Внутрішнє середовище судноплавної компанії			
Ідентифікований ризик	Вага	Кількісна оцінка	Оцінка ризику
Блок BSC «Фінанси»			
ризик втрати фінансової стійкості	0,2	6	1,2
ризик збільшення витрат компанії	0,3	5	1,5
кредитний ризик	0,3	5	1,5
ризик втрати фінансової міцності	0,1	4	0,4
ризик дефолту	0,1	2	0,2
Блок BSC «Навчання і розвиток»			
ризик збільшення плинності кадрів	0,4	6	2,4
ризик втрати кваліфікованих кадрів	0,4	5	2
ризик нестачі персоналу (в першу чергу плавскладу)	0,2	4	0,8
Блок BSC «Внутрішні бізнес-процеси»			
ризик скорочення валовий продуктивності флоту	0,4	5	2
ризик зменшення продуктивності праці	0,4	3	1,2

Продовження таблиці 3.7

ризик надмірного старіння флоту	0,2	3	0,6
Блок BSC «Клієнти»			
ризик втрати ключових клієнтів	0,4	4	1,6
ризик неможливості відновлення втраченої клієнтської бази	0,3	3	0,9
ризик збільшення незадоволеності клієнтів якістю наданих послуг	0,3	3	0,9
		сума R_j	17,2
Зовнішнє середовище судноплавної компанії			
Блок BSC «Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі складові BSC»			
Ідентифікований ризик	Вага	Кількісна оцінка	Оцінка ризику
політичні ризики	0,2	3	0,6
законодавчі ризики	0,2	3	0,6
ринкові ризики	0,3	7	2,1
ризики зміни валютного курсу і інфляційний ризик	0,05	4	0,2
Форс-мажорні, екологічні та кліматичні ризики	0,05	4	0,2

Продовження таблиці 3.7

		сума R_i	3,7
Ризиковий фон судноплавної компанії $R_{\text{заг}}$			20,9

При збільшенні цін на паливо на 1% ризиковий фон судноплавної компанії збільшується до 20,9 балів.

Використовуючи концепцію збалансованої системи показників, менеджмент судноплавної компанії має можливість створити ефективну збалансовану модель управління, інтегруючи функції інформаційного забезпечення, планування і контролю ключових показників діяльності компанії, а також функціонування управління ризиками.

Основною перевагою представленої моделі інтеграції є ефективна реалізація стратегії судноплавної компанії шляхом визначення ключових показників діяльності, а також встановлення взаємозв'язків між стратегічними цілями і можливими ризиками. Включення ризиків в структуру збалансованої системи показників підвищує ефективність управління ризиками і забезпечує чітке розуміння персоналом компанії взаємозв'язку ризиків з процесами функціонування і розвитку.

ВИСНОВКИ

В реальній економічній ситуації особливого значення набуває проблема управління ризиками. Проведений аналіз результатів практичних досліджень впровадження ризик-менеджменту у національні транспортні компанії показав, що, як правило, воно не виправдало очікувань керівництва. Основна причина полягала в недостатній інтеграції елементів управління ризиками з системою загального менеджменту компанії.

Дана проблема досить актуальна і для українських судноплавних компаній.

Масштабність діяльності судноплавних компаній і їх присутність на конкурентних національному та глобальних ринках, а також складні багаторівневі організаційні структури управління вимагають адекватних моделей управління, що володіють потенціалом ефективності в досягненні взаємозв'язку і координації стратегічних та оперативних цілей, їх трансляції на різні рівні і контури управління з обов'язковим урахуванням можливих факторів ризику. При цьому домінуюче значення в системі управління великим і складно структурованим судноплавним бізнесом набуває створення нових інтегрованих форм управління.

Складність змісту поняття ризик, його класифікації, методів аналізу і розгляд можливості інтеграції ризик-менеджменту з системами управління підприємствами морського транспорту вимагає введення адекватних визначень, класифікацій та концептуальних підходів до формування інтегрованих моделей, які можна застосувати до судноплавного бізнесу.

Центральним завданням процесу управління ризиком є правильний вибір методу управління тим чи іншим ризиком. Незважаючи на досить широкий спектр існуючих методів управління ризиками, які, безумовно, ефективні в застосуванні, в даний час потрібно їх класифікація та адаптація до

роботи транспортних компаній, що тягне за собою виникнення відповідних витрат.

Для обліку ризику в стратегічному управлінні судноплавної компанії була розглянута ідея з'єднання концепції збалансованої системи показників і ризик-менеджменту. В процесі дослідження були виявлені передумови пропонованої інтеграції та визначено чотири основних її варіанти: Концепція BSC-Плюс; Доповнення класичної структури BSC блоком «Ризики»; Збалансовані ризик-карти і карти потенційних можливостей (BCR-Card); Суміщений варіант на базі модифікованої BSC, заснованої на факторах успіху - (EF-BSC).

При проведенні порівняльного аналізу представлених варіантів інтеграції зроблено висновок про необхідність розробки нового концептуального підходу до побудови моделі інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників, що враховує по можливості всі позитивні риси розглянутих моделей інтеграції і ухилення від їх негативних характеристик.

Тим самим були визначені критерії обох систем - ризик-менеджменту і збалансованої системи показників, яким повинна відповідати модель інтеграції для ефективного впровадження її в систему управління судноплавної компанії, і запропоновано новий концептуальний підхід інтеграції ризик-менеджменту і BSC на основі достоїнств концепцій BSC-Плюс і BSC, доповненої блоком «Ризики».

Представлена модель інтеграції включає в себе п'ять блоків: Фінанси, Клієнти, Бізнес-процес, Навчання і розвиток, Системні ризики зовнішнього середовища, що роблять вплив на всі складові BSC.

Для успішної реалізації запропонованої концепції інтеграції ризик-менеджменту і BSC в судноплавної компанії була розроблена спеціальна класифікація ризиків, що враховує специфіку транспорту, особливості функціонування компанії на ринку транспортних послуг і їх вплив на блоки збалансованої системи показників.

Методичні рекомендації щодо використання моделі інтеграції ризик-менеджменту і BSC, розроблені в дипломній роботі, були прораховані на прикладі національної судноплавної компанії «UkrFerry» в управлінні ризиками при впливі фактору зовнішнього ризику - збільшення ціни на паливо.

Удосконалення системи управління судноплавних компаній на основі моделі інтеграції ризик-менеджменту і збалансованої системи показників сприяє підвищенню ефективності досягнення стратегічних цілей судноплавної компанії, посилення конкурентних позицій на ринку транспортних послуг, що в кінцевому підсумку призводить до довгострокового і сталого розвитку транспортного комплексу країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жигірь А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 4, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
2. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. *Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко»*, 2011. 544 с. Экономический портал. URL: <https://instituciones.com/download/books/1394-teoriya-riska.html>
3. Хохлов Н.В. Управление риском: учебник для вузов. Юнити-Дана, 2001. 239 с. Экономический портал. URL: <https://instituciones.com/download/books/1016-upravlenie-riskom-hohlov.html>
4. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие. Дело и Сервис, 2016. 208 с. URL: <https://www.booksite.ru/fulltext/granatur/text.pdf>
5. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управление рисками. ТК Велби, изд-во Проспект, 2009. 160 с. URL: <https://may.alleng.org/d/manag/man042.htm>
6. Майкл У. Эллиотт Основы финансирования риска / пер. с англ. и науч. ред. И.Б. Котлобовского. М.: Инфра-М, 2007. 138 с.
7. Санжиева Т.В. Классификация рисков судоходных компаний в интегрированной системе риск-менеджмента и BSC. *Экономика, управление, финансы (II)*: материалы междунар. заоч. науч. конф., 2012. С. 200-204.
8. Доба Н.М. Риск-менеджмент: конспект лекцій. Одесса.: Наука и техника, 2009. 108 с.
9. Медведева А.М. Управление рисками в системе сбалансированных показателей. Издательский дом «Наука», 2010. 214 с.
10. Топалов В. П., Торский В. Г. Риски в судоходстве. Одесса: Астропринт, 2007, с. 368.
11. Санжиева Т.В. Исследование этапов и методов управления рисками судоходной компании. *Экономическая наука и практика (II)*: материалы

международ. заоч. науч. конф. (февраль 2013 г.). Издательство Молодой ученый, 2013. 120 с.

12. Базилевич В.Д. Страхування : підручник Київ. : Знання, 2012. 1019 с.

13. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О., Аберніхіна І. Г. Страхувальний менеджмент: навч. посібник. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 300 с.

14. Панченко О. І., Дубина М. В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортного страхування в Україні. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2010. № 44. С. 256-266.

15. Програми морського страхування СК «ПРОВІДНА». URL: <http://providna.ua>.

16. Программы морского страхования СК «ИНГО-УКРАИНА» URL: <http://www.ingo.ua>

17. Богомоллова Н. І., Панченко О.І. Особливості та проблеми механізму реалізації морського страхування в Україні. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2012. № 48. С. 243-245.

18. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.

19. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.

20. Роберт Каплан, Дейвид Нортон, Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Издательство: "Олимп-Бизнес", 2016. 283 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf>

21. Reichmann T., Form S. Balanced Chance and Risk Management. *Controlling*. 12. Jd. 2000.

22. Wurl H. J., Mayer J. H. Balanced Scorecards und industrielles Risikomanagement. *Möglichkeiten zur Integration. Performance Measurement & Balanced Scorecard*. München, 2001.

23. Санжиева Т. В. Формирование интегрированной системы риск-менеджмента судоходной компании. *Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова*, выпуск

2 № 4, 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-integrirovannoy-sistemy-risk-menedzhmenta-sudohodnoy-kompanii/viewer>

24. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

25. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 200 с.

26. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання. Київ: ЦУЛ, 2013. 188 с.

27. Писаревський І. М., Стешенко О. Д. Управління ризиками : навч. посібник. Образовательные ресурсы. 2008. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/>

28. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2020 (Обзор морского транспорта)

29. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2019 (Обзор морского транспорта)

30. <https://unctad.org/en/pages/> - Review of Maritime Transport 2018 (Обзор морского транспорта)

31. <https://www.seaintelligence-consulting.com/> - Sea-Intelligence - ведущий поставщик инновационных объективных анализов в отрасли контейнерных перевозок.

32. <https://www.clarksons.net/wfr/> - Clarksons Research, 2020

33. <https://www.drewry.co.uk/> - Drewry Container Shipping Report

34. <https://www.worldsteel.org/media-centre/> - World Steel Association

35. <https://www.alphaliner.com/> - Alphaliner - Мировой лидер в области линейных перевозок

36. <https://www.starkshipping.net/> - Stark Research - сервіс аналітики індустрії морських і річкових перевезень

37. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск-менеджмента / В.Н. Вяткин та ін. Издательство «Финансы и статистика», 2006. 400 с.

38. Скобелева И.П., Санжиева Т.В. Интеграция риск-менеджмента в систему управления компанией на основе BSC. Электронный журнал. Современные технологии управления, №5. 2014. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/BCR.shtml>

39. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2001.

40. Санжиева Т.В. Управление рисками судоходной компании на основе интеграции сбалансированной системы показателей и риск-менеджмента. *Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова*, выпуск 1 № 2, 2011.

41. Проблемы сбалансированности мирового рынка морской торговли : монография / за ред. Н.Т. Примачева Одесса : «ИздатИнформ», 2011 г. 320 с.

42. Макаренко М. В., Сотниченко Л. Л. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств морської галузі : монографія / за ред. А. Г. Дем'янченко. Одеса: НУ «ОМА», 2017. 325 с.

43. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. М. Павловой. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 320 с.

44. Внедрение сбалансированной системы показателей. Horvath & Partners / пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.

45. Burger, A., Buchart, A. Risiko-Controlling. München, 2002. S. 209.

46. Mayer J. H. Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard - Ein neuer Ansatz der Performance Management zur Unternehmensplanung, steuerung und kontrolle, in: Reichmann, Th. Tagungsband zum 15. Deutschen Controlling Congress 2000, S. 224–238.

47. Reichmann T., Form S. Balanced Chance and Risk Management, in: Controlling, 12. Jd. 2000, S. 189–198.

Анотація

Кваліфікаційна робота магістра на тему «Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра.

В першому розділі розглянуто теоретичні підходи до поняття та класифікація ризиків судноплавних компаній при інтеграції ризик-менеджменту, досліджено методи та етапи управління ризиками судноплавної компанії, визначено теоретичні основи формування механізму інтеграції ризик-менеджменту в управління судноплавною компанією.

В другому розділі проаналізовано ринок морських перевезень, досліджено стан та динаміку морських перевезень під час пандемії та проаналізовано заходи по посиленню міжнародної торгівлі та полегшенню процедури перевезень під час пандемії.

В третьому розділі розглянуто інтеграцію ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників, досліджено управління ризиками судноплавної компанії на основі інтеграції збалансованої системи показників і ризик-менеджменту та впроваджено розроблені методичні положення при управлінні ризиками судноплавної компанії.

Результати даної дипломної магістерської роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють менеджерам судноплавних компаній удосконалити систему управління за допомогою інтеграції ризик-менеджменту; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: ризик-менеджмент, інтеграція ризик-менеджменту в управління, судноплавні компанії.

Annotation

Diploma thesis on "Risk Management Integration into Shipping Company Management" on obtaining a master's qualification.

The first section considers theoretical approaches to the concept and classification of risks of shipping companies in the integration of risk management, explores methods and stages of risk management of the shipping company, and identifies the theoretical foundations of the mechanism of integration of risk management in the management of the shipping company.

The second section analyzes the maritime transport market, examines the state and dynamics of maritime transport during a pandemic, and analyzes measures to strengthen international trade and facilitate the procedure of transportation during a pandemic.

The third section considers the integration of risk management into the management system of the shipping company based on the concept of a balanced scorecard explores the risk management of the shipping company based on the integration of a balanced scorecard and risk management and introduces developed guidelines for risk management of the shipping company.

The results of this master's thesis are that the conclusions and proposals allow managers of shipping companies to improve the management system through the integration of risk management; the obtained results can be used in research work of higher education seekers.

Key words: risk management, integration of risk management in management, shipping companies.