

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

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Мовенко Данило

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

НА ТЕМУ

ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ

СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

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

Науковий керівник
д.е.н., професор
Сотниченко Л.Л.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2024

ЗАВДАННЯ

на розробку кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

«ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ
СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: ризик-менеджмент в системі управління судноплавної компанії в умовах кризи	05.10.24	05.10.24
2	Об'єкт дослідження: ризик-менеджмент	05.10.24	05.10.24
3	Предмет дослідження: ризик-менеджмент в системі управління судноплавної компанії	05.10.24	05.10.24
4	ВСТУП	12.10.24	12.10.24
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ	20.10.24	20.10.24
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	10.11.24	10.11.24
7	РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ	25.11.24	25.11.24
	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	05.12.24	05.12.24
8	ВИСНОВКИ	07.12.24	07.12.24
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	07.12.24	07.12.24
10	Анотація	07.12.24	07.12.24

11	Формування ілюстративного матеріалу	07.12.24	07.12.24
12	Відгук керівника	10.12.24	10.12.24
13	Рецензування	12.12.24	12.12.24
14	Дата захисту	17.12.24	17.12.24

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедру

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. 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 впровадження ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	44
2.1. Аналіз ринку морських перевезень.....	44
2.2. Дослідження сучасних ризиків роботи судноплавних компаній.....	49
2.3. Визначення наслідків та відповідальності судноплавних компаній за ризики на морському транспорті.....	54
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ.....	61
3.1. Впровадження ризик-менеджменту в діяльність судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників	61
3.2. Управління ризиками судноплавної компанії на основі формування та впровадження збалансованої системи показників і ризик-менеджменту.....	72

3.3. Впровадження розроблених методичних положень в систему управління ризиками судноплавної компанії в умовах кризи.....	79
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	89
4.1. Причини і види стресу та його наслідки для людини.....	89
4.2. Шкідливі та небезпечні виробничі фактори, класифікація за джерелами і властивостями.....	91
4.3. Дії екіпажу при виявленні вогнища пожежі на судні.....	93
4.4. Методи утилізації нафтозалишків та промасленого дрантя, їх облік та реєстрація.....	97
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Судноплавні компанії є однією з найважливіших складових 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 та кризи - джерела ризикотворюючих факторів, формують потенційні і реальні втрати.

Незважаючи на значимість проблеми управління ризиками, менеджери судноплавних компаній України 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, достовірній оцінці факторів 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 даної проблеми і то істотне значення, яке вона набуває для українських судноплавних компаній в сучасному середовищі, визначає актуальність теми.

Метою кваліфікаційної роботи є ризик-менеджмент в системі управління судноплавної компанії в умовах кризи.

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

- розглянути поняття та класифікацію ризиків судноплавних компаній в системі ризик-менеджменту;
- дослідити методи та етапи управління ризиками судноплавної компанії;
- визначити теоретичні основи формування механізму впровадження ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії;
- проаналізувати ринок морських перевезень;
- дослідити сучасні ризики роботи судноплавних компаній;
- визначити наслідки та відповідальності судноплавних компаній за ризики на морському транспорті;
- розглянути впровадження ризик-менеджменту в діяльність судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників;
- дослідити управління ризиками судноплавної компанії на основі формування та впровадження збалансованої системи показників і ризик-менеджменту;
- впровадити розроблені методичні положення в систему управління ризиками судноплавної компанії в умовах кризи.

Об'єктом дослідження в даній роботі є ризик-менеджмент.

Предметом дослідження є ризик-менеджмент в системі управління судноплавної компанії.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано низку загальних та специфічних методів наукового пізнання. При проведенні дослідження за основу було взято принципи описового, аналітичного, порівняльного, економіко-математичного, дедуктивного аналізу, методу моделювання, узагальнення, згрупування та оптимізації різноманітної за своїм походженням інформації.

Науково-методичною основою дослідження є чинні законодавчо-правові та нормативно-методичні акти. Інформаційну базу дослідження становлять дані Review of Maritime Transport, показники міжнародних рейтингів, статистичних збірок та річної статистичної звітності Державної служби статистики України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. 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 фрахових 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	Екологічні та кліматичні ризики
	- Шторм, ураган, цунамі; - Затоплення, перевертання судна; - Протиправна дія третіх осіб, піратство, викрадення судна; - Посадка судна на мілину, викид судна на берег; - Пожежа, вибух.	- 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 вагомої 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.Ісполнення 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.Формірування 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.Идентификация і аналіз ризику; 2.Аналіз альтернативних методів управління ризиком; 3.Вибір методів управління ризиком; 4.Исполнение 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 «дрібне» 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 Медведєвої 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.

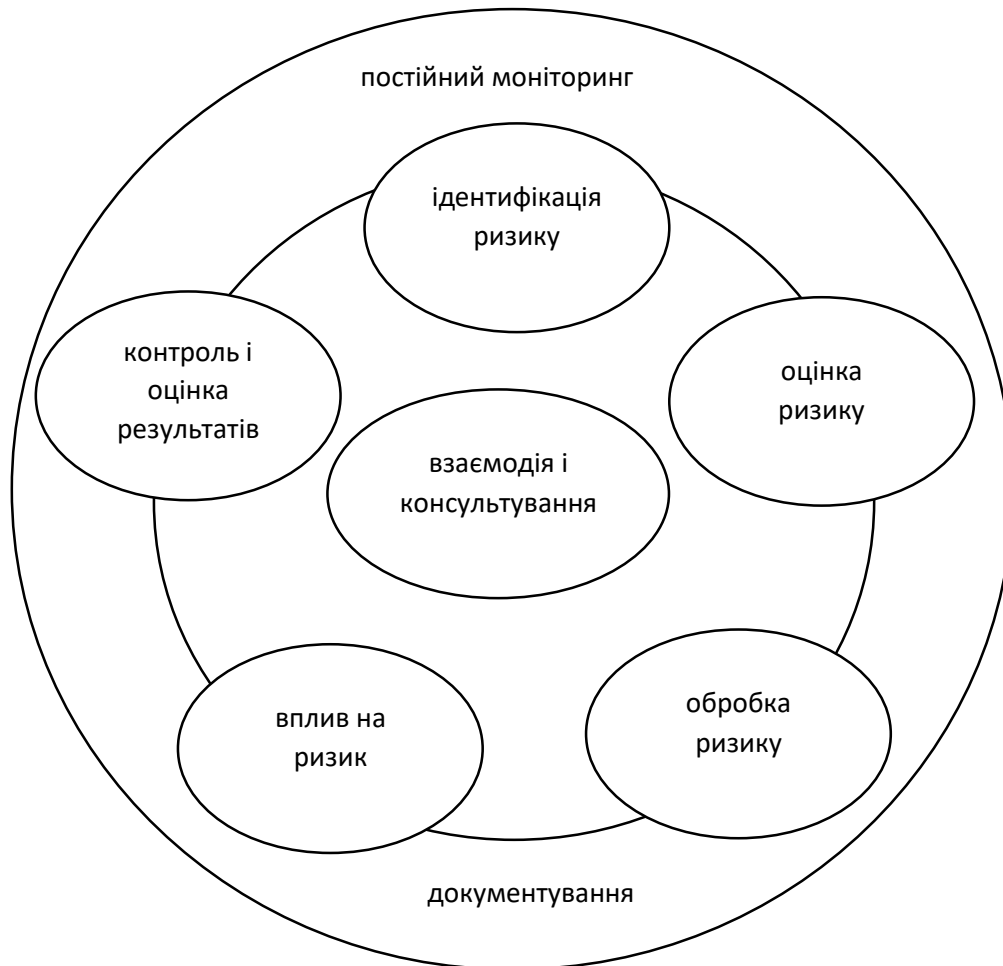


Рис. 1.1. Процес управління ризиками судноплавної компанії

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;
			Формування попиту на продукцію
	Ухилення	Відмова від ненадійних партнерів	Відмова від укладення договорів з не бажаними постачальниками і покупцями.
		Відмова від інноваційних та інших ризикованих проектів	Неучасть в проектах сумнівного (негарантованої) змісту.
		Відмова від здійснення фінансових операцій	Відмова від вкладення вільних грошових коштів та ін.
		Відмова від використання у великому обсязі позикового капіталу 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 судноплавстві, 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 впровадження ризик-менеджменту в систему 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 позначаються 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

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	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
6. Безперервність протягом всього періоду існування компанії	
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	

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;
- ускладняється процес обліку попереджуючих чинників;
- проблема визначення особистої відповідальності співробітників за конкретні ризики, згруповані в окремому 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 впровадження, 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 впровадження не відповідає всім названим принципам; в зв'язку з цим пропонується авторський підхід до впровадження 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].

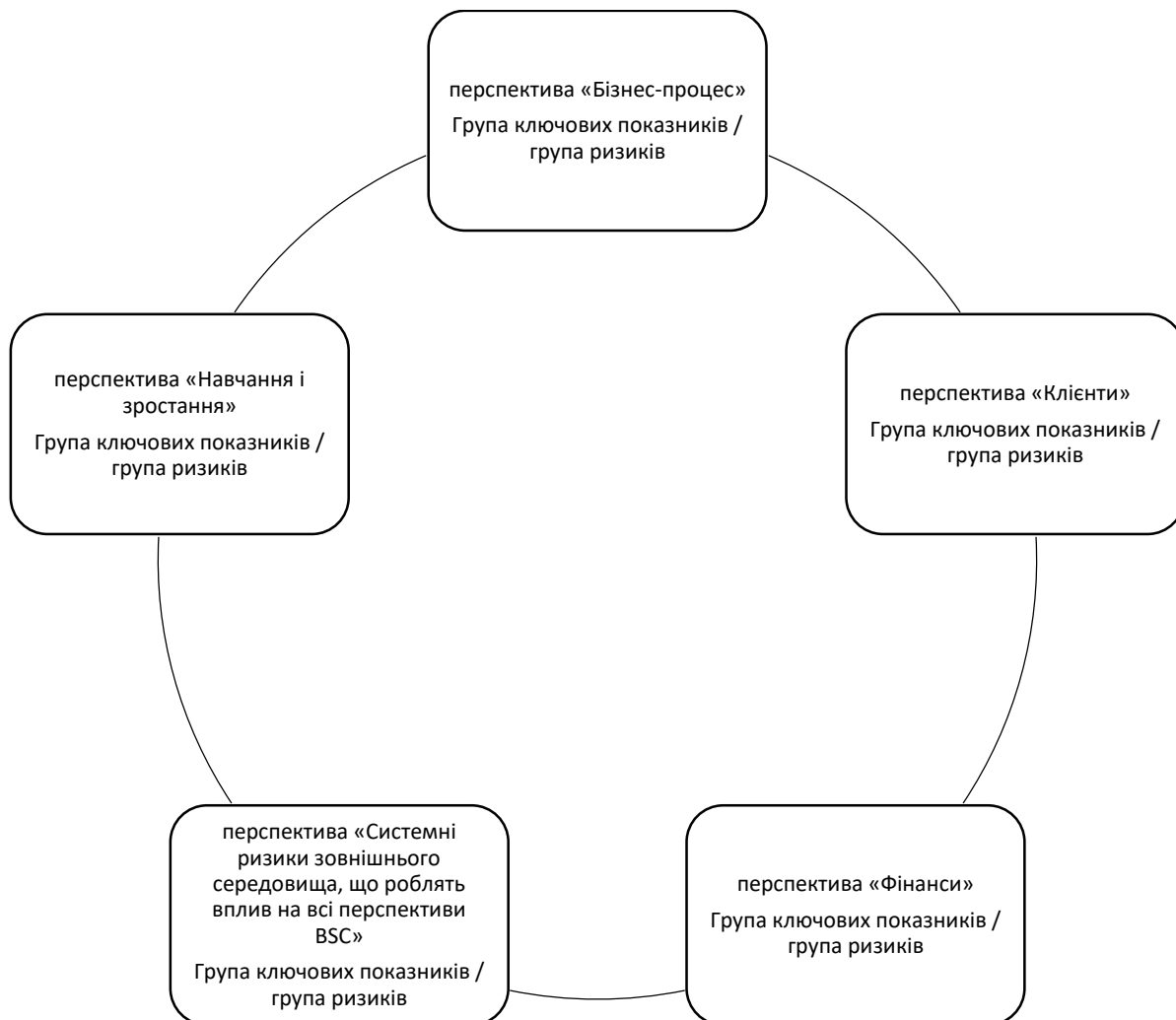


Рис. 1.2. Механізм формування та впровадження моделі ризик-менеджменту і BSC

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 кожну 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, впроваджуючи функції інформаційного забезпечення, планування і контролю ключових показників ефективності діяльності компанії і відповідних ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДИНАМІКА РИНКУ МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Аналіз ринку морських перевезень

Морський транспорт є основною артерією світової торгівлі. Складні мережі маршрутів судноплавства, порти та морські вузли уможливили глобалізацію та зміцнили взаємопов'язаність світової економіки. Однак сектор стикається з численними викликами, які загрожують ефективності, надійності, стійкості та стабільності морського транспорту.

Ключовою особливістю морського транспорту є його залежність від вузьких стратегічних транспортних вузлів таких, як Суецький і Панамський канали. Ці критичні водні шляхи забезпечують короткі шляхи під час тривалих міжконтинентальних морських подорожей і скорочення часу та витрат. І все ж важлива роль цих вузьких точок робить їх особливо вразливими до збоїв – будь то кліматичних, економічних, геополітичних чи операційних – що призведе до серйозних наслідків для глобального масштабу доставки.

Щойно оголосившись від пандемії COVID-19 і почавши пристосовуватися до нових зрушень у структурах торгівлі, спричинених війною в Україні, глобальні мережі постачання та торгівлі зараз борються з додатковою хвилею збоїв.

Проблеми, з якими зіткнулися в Чорному морі після початку війни в Україні, збої в Червоному морі та Суецькому каналі ускладнили морські операції [27].

Ситуація в Червоному морі змусила судна уникати Суецького каналу, що призводить до збільшення відстаней і транзиту, через що зростають операційні витрати для судноплавних компаній, портів і торгівлі. Зміна маршруту судна на більш довгі судноплавні маршрути ускладнює екологічні проблеми для сектора через додаткові викиди вуглецю внаслідок збільшення

споживання палива та збільшеного швидкості, що необхідно для підтримки графіків обслуговування.

Також знизився рівень води в Панамському каналі, який є важливим сполучником Атлантичного і Тихого океанів, що обумовило кількість щоденних суден скоротити транзит і спрямувати морську торгівлю на більш довгі маршрути.

Ескалація витрат, пов'язаних із збоями в морських транспортних засадах, призводить до збільшення обсягів вартості доставки, що неминуче перекладається на споживачів. Окрім невизначеності та нестабільності, ця ситуація посилює інфляцію та підриває економічне зростання.

За прогнозами ЮНКТАД, у 2024 році обсяг морської торгівлі зросте на 2 %, обсяг контейнерної торгівлі на 3,5 %, у період 2025–2029 рр. загальна морська торгівля в контейнерах зросте в середньому на 2,4 %, а морська торгівля на 2,7 %. Це зростання зумовлене збільшенням попиту на великі партії такі як боксити, вугілля, вантажі в контейнерах, зерно, залізна руда та нафта.

Таблиця 2.1

Прогноз обсягу міжнародної морської торгівлі у 2024 – 2029 роках
(річна зміна у відсотках)

Роки	Загальна морська торгівля (тонн)	Контейнерна морські перевезення (TEU)
2024	2,0	3,5
2025	2,5	2,9
2026	2,5	2,9
2027	2,4	2,6
2028	2,3	2,5
2029	2,3	2,5

Джерело: [27]

Інфраструктурний розвиток, технологічний прогрес і перехід до чистішої енергії, очікується, що це сприятиме подальшому зростанню торгівлі. Однак значні ризики все ще можливі та можуть перешкоджати сталому відновленню морської торгівлі. Геополітична напруженість зростає, серйозність і частота екстремальних погодних явищ додають основних загроз і уразливості, які можуть зберігатися до 2025 року та далі.

У 2023 році обсяги морської торгівлі досягли 12 292 мільйонів тонн, збільшившись на 2,4 %, після скорочення в 2022 році. Світова морська торгівля перевершила очікування в 2023 році через послаблення тиску на світову економіку та кращий, ніж очіувалося, економічний стан та ефективність [28].

За оцінками, глобальна морська торгівля в тонно-милях зросла на 4,2 % у 2023 році — швидше, ніж торгівля тоннами — через зміни в структурах торгівлі від поточних наслідків війни в Україні, зривів в Червоному морі та зниження рівня води у Панамському каналі.

Зростання морської торгівлі в тонно-милях, вимірювання обсягів торгівлі з поправкою на відстань, випередило зростання в тоннах у 2023 році, аналогічно у 2022 році (рис. 2.1).

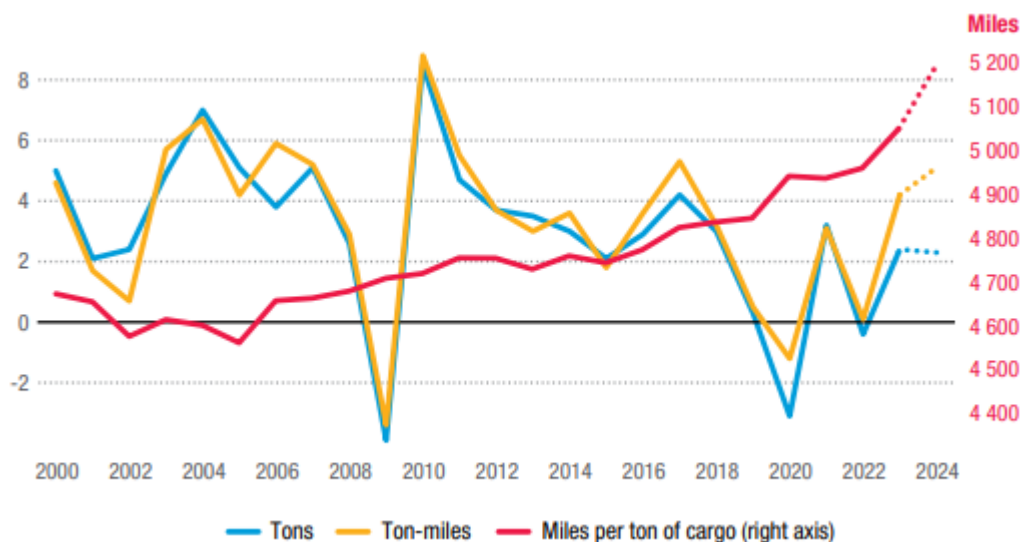


Рис. 2.1. Зростання морської торгівлі, тонни й тонно-милі та середня відстань перевезень на тонну вантажу (річна зміна у відсотках)

Джерело:[27]

Загальна кількість тонно-миль досягла 62 037 мільярдів у 2023 році, що більше на 4,2 % в порівнянні з 2022 р. Зростання відбулося за рахунок далеких рейсів по всіх сегментах, викликаних зривами через війну в Україні, зривами в Червоному морі та зниженням рівня води в Панамському каналі.

Середня пройдена відстань на тонну вантажу зростає з 2005 року, середній рейс оцінювався в 4675 миль у 2000 році та в 5186 миль у 2024 році.

Морська торгівля багато в чому продиктована розвитком світової економіки, в тому числі щодо ВВП і торгівлі товарами. У 2023 році обсяги морської торгівлі зросли на 2,4 %, а виробництво ВВП зросло на 2,7 %. Темпи зростання ВВП значно перевищили морську торгівлю (рис. 2.2).

Співвідношення торгівлі до ВВП, тобто реагування торгівлі товарами на зміни ВВП, зменшується. Зміна в відношенні торгівлі до ВВП, з торгівлею товарами зростає відносно повільніше, ніж ВВП.

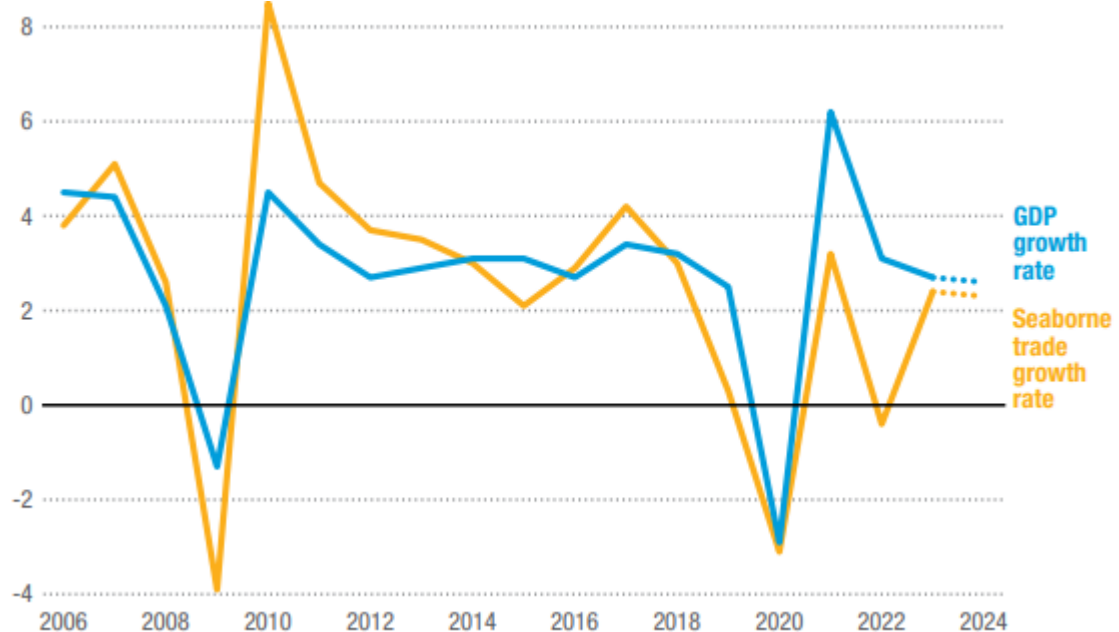


Рис. 2.2. Міжнародна морська торгівля та світовий валовий внутрішній продукт (річна зміна у відсотках)

Джерело: [27]

У 2023 році місткість суднопарку зросла швидше, ніж обсяги морської торгівлі, але довші маршрути допомогли поглинути надлишок місткості.

На початку 2024 року глобальний флот складався з близько 109 000 суден (включаючи вантажні та невантажні судна), кожен вагою не менше 100 тонн брутто. Глобальна потужність флоту зросла на 3,4 % (рис. 2.3). Однак цей темп зростання нижчий ніж у середньому на 5,2 % протягом 2005–2023 років, що було зумовлено стрімким розширенням флоту протягом 2005–2012 років [29].

Зростання флоту відбувалося нерівномірно в 2023 році, так як місткість контейнеровозів зросла майже на 8 %, суден для перевезення зріджених газів зросла на 6,4 %. Зростання танкерів залишилося низьким, розширившись менш ніж 2 %. Загальна місткість світового флоту досягла приблизно 2,4 мільярда тонн дедвейту, балкерів 42,7 % і танкерів 28,3 %.

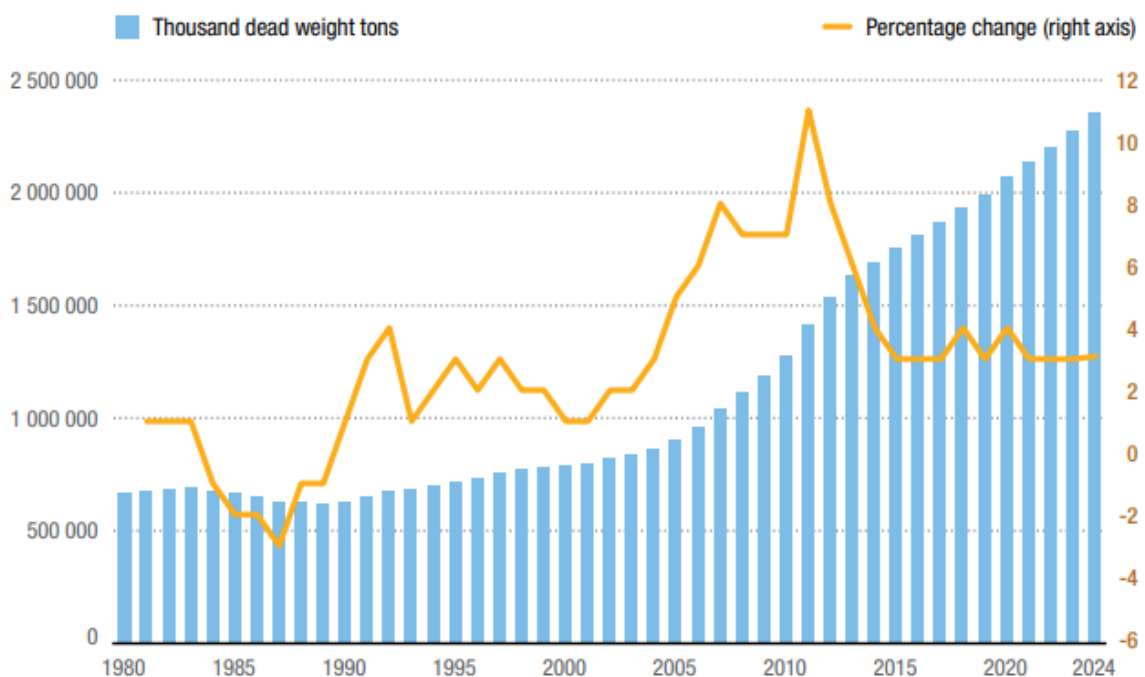


Рис. 2.3. Тенденції щорічного зростання світового флоту

Джерело: [27]

З роками будова світового судноплавного флоту розвивається разом зі змінами в структурі морської торгівлі. Суховантажі, особливо масові товари,

такі як залізо, руда, вугілля та зерна, зросла їх частка у морській торгівлі, переганяючи нафтові вантажі.

Контейнерізація зменшила потребу в генеральних вантажних суднах, а насипні вантажі все частіше транспортуються в контейнерах.

У результаті з роками частка суховантажних балкерів збільшилися і випередила частку нафтових танкерів. Тим часом частка контейнеровозів та інших спецсуден продовжує обганяти генеральні вантажні судна.

2.2. Дослідження сучасних ризиків роботи судноплавних компаній

Основою є доставка глобалізованої торгівлі та плавна навігація через морські перешкоди має вирішальне значення для торгівлі.

Нова хвиля зривів збільшила маршрути доставки, відстані та час доставки через Панамський канал, Червоне море і Суецький канал. Поєднання кліматичних змін і геополітичної напруги, ймовірно один із найбільших ризиків для глобального морського судноплавства. Ці фактори загрожують надійності найважливіших торгових шляхів і мають тиск на глобальні ланцюги поставок.

Морські контрольні точки визначені як критичні точки вздовж транспортних шляхів, що сприяють проходженню значних обсягів торгівлі, які є життєво важливими артеріями для глобальної торгівлі, з'єднуючи важливі регіони в усьому світі. Через обмежені альтернативні маршрути, збої можуть призвести до негативного впливу на ланцюги поставок і до системних наслідків, що впливають на продовольчу безпеку, енергопостачання та глобальну економіку.

Порушення міжнародних судноплавних шляхів і морські перешкоди можуть призвести до змін у мережі конфігурації та моделі торгівлі.

Наприклад, зриви в Чорному морі змусили Єгипет отримати зерно з Бразилії або США замість України. Відправлення олії з РФ були спрямовані

на Китай та Індію замість Європи. Поточні події можуть спровокувати посилення цієї тенденції [33].

Одночасно три головні точки (Панамський канал, Червоне море та Суецький канал) зіткнулися з новими викликами у 2023 та 2024 році. Остання геополітична напруга підвищує ризик збоїв в інших ключових вузлах, таких як Ормузька та Малаккська протока.



Рис. 2.4. Карта вузьких точок морських перевезень

Джерело: [27]

Як ключова артерія світової торгівлі, Панамський канал переживає сильну посуху викликану зміною клімату. Щоб заощадити на воді, Адміністрація Панамського каналу обмежила кількість суден, що проходять через канал. Кількість транзитів, зареєстрованих у травні 2024 року, зменшилася на 19,2 % порівняно з травнем 2023 року і на 24,3 % порівняно з травнем 2022 року.

Сполучені Штати є основним користувачем Панамського каналу, що становить 72,2 % вантажу за обсягом, що проходило транзитом через канал у 2023 фінансовому році.

У 2023 році канал сприяв 127,5 млн. тонн експорту вантажів з портів східного узбережжя, в основному в Азію, і навколо та 62,1 млн т імпорту, переважно з Азії. Порти узбережжя Мексиканської затоки експортували навколо сільськогосподарської продукції на 8,9 млрд дол в Азію через канал у

2023 році; з портів західного узбережжя експортували близько 3,1 млн тонн вантажів, переважно до Європи, та імпортичних приблизно 6,5 млн т вантажів з Європа. Панамський канал також сприяв торгівлі між портами Сполучених Штатів, з транзитом 3,8 млн тонн вантажів від портів східного узбережжя до портів західного узбережжя та 0,5 млн. тонн вантажів, які прямують із портів західного узбережжя до східного узбережжя.

Китай є другим за значимістю споживачем Панамського каналу, облік його вантажообігу 22,5 % вантажу за обсягом. Це дорівнює 3 % експорту з Китаю, 1,5 % імпорту та 1,7 % всієї зовнішняшньої торгівлі в тоннах.

Кілька країн з економіками, що розвиваються, також покладаються на цей водний шлях та зазнали впливу перебоїв (рис. 2.5).

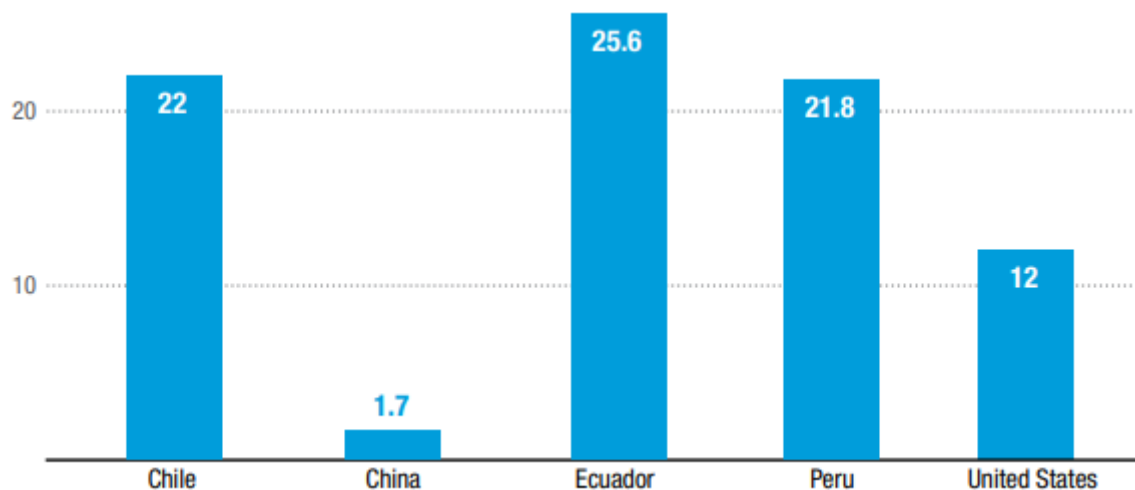


Рис. 2.5. Значення Панамського каналу для окремих країн (частка обсягу торгівлі, в тоннах, транзитом через Панамський канал, 2021 р.)

Джерело: [27]

З січня 2024 року ситуація з Панамським каналом покращилася завдяки початку сезону дощів у поєднанні з водозберігаючими заходами, які впроваджує Управління Панамського каналу, і це дозволило поступове збільшення щоденних транзитів.

Середньодобова кількість рейсів зросла з 27 суден у січні 2024 року до 32 суден у квітні 2024 року, хоча це все ще нижче довгострокового плану в середньому 38 суден на день. За прогнозами, знадобиться решта року, щоб повністю відновитися після посухи 2023 року.

З середини листопада 2023 року збої уздовж судноплавного шляху в Червоному морі змусили призупинити судноплавний транзит через Суецький канал. Значна частка суден у всіх сегментах судноплавства в Азії – Європа та Азія–Атлантика змусила багатьох судновласників відхилити траєкторії та почати йти навколо мису Доброї Надії [33].

Ці зміни означають, що Європа вимушена до зростання витрат, враховуючи його залежність для імпорту з Азії. Зовнішня торгівля Росії з багатьма країнами, що розвиваються, також має високу залежність від Суецького каналу (рис. 2.6).

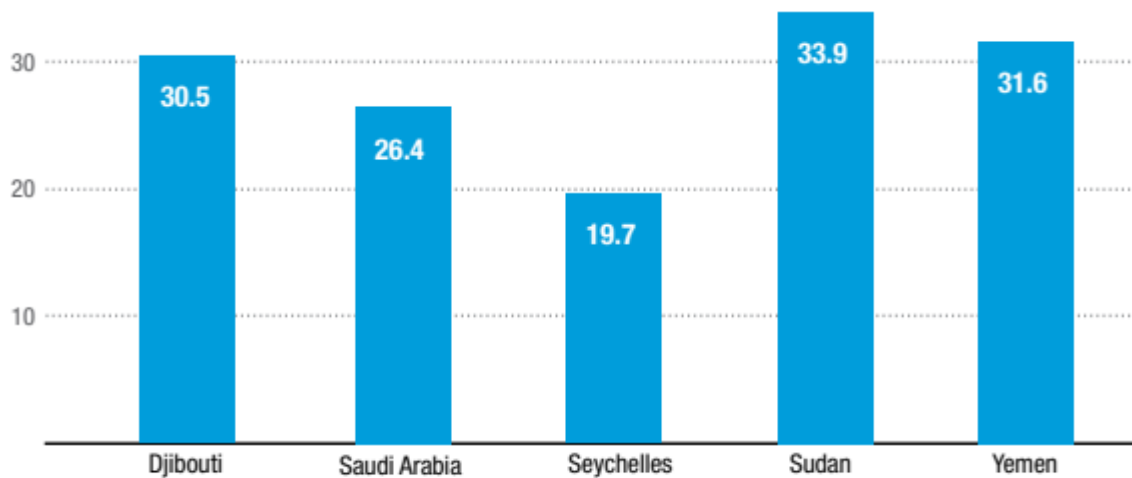


Рис. 2.6. Залежність від Суецького каналу для морської торгівлі, частка в тоннах, 2022 р., %

Джерело: [27]

Наслідки зриву також мають резонанс в інших регіонах, що розвиваються.

Наприклад, у Східній Африці збої призвели до дефіциту швидкопсувних товарів і стандартних контейнерів за рахунок збільшення часу доставки вантажу, що впливає на авокадо, мережі постачання чаю та кави, серед іншого.

Зниження транзиту підштовхнуло до збільшення дальності маршрутів, що збільшує середню пройдену відстань. Це стосується сектору балкерів і нафтових танкерів (рис. 2.7), що призвело до додаткового часу доставки та вплинуло на ставки фрахту.

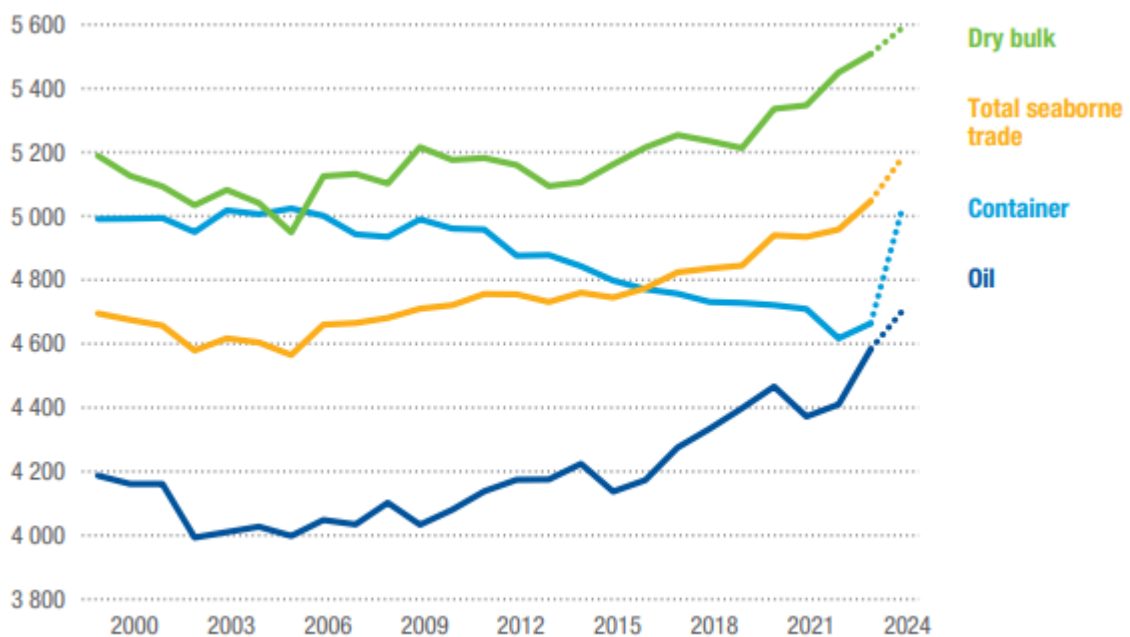


Рис. 2.7. Збільшення середньої пройденної відстані через збої в Чорному морі, Панамському каналі та Червоному морі (морські милі)

Джерело: [27]

Наприклад, перенаправлення нафтових танкерів з порту Рас Танура, Саудівська Аравія, до Роттердам, Королівство Нідерландів, через мис Доброї Надії це збільшення часу рейсу на 42 %. А судно, яке прямує з Азії до Європи, приймає додаткові 12 днів, щоб змінити маршрут навколо Африки.

Поки більшість збоїв у основних вузлових точках призводять до більших відстаней, досвід з Панамським каналом був винятком, та як збої мали менший вплив через наявність Північно-Американського наземного, залізничного і

автомобільного транспортного маршруту, що з'єднує Східне узбережжя та Західне узбережжя. Сухопутний міст забезпечує ефективний альтернативний маршрут і є значним конкурентом для контейнерної торгівлі. Коли експорт з Азії на Східне узбережжя Північної Америки не може використовувати Панамський канал (і коли пропускна здатність Суецького каналу обмежена), перевізники частіше заходять у порти на Західне узбережжя, а потім далі до, наприклад, Чикаго або Нью-Йорку з використанням інтермодального транспорту. Це призводить до трохи нижчого попиту на милі TEU, але збільшує витрати і викиди, оскільки транспортування наземним транспортом є менш енергоефективним, ніж морським транспортом.

2.3. Визначення наслідків та відповідальності судноплавних компаній за ризики на морському транспорті

Останні тенденції та прогнози свідчать про те, що екстремальні погодні явища, як очікується, збільшаться частотою або серйозністю через зміну клімату. Порти та судноплавство дедалі більше зазнають екстремального рівня моря, прибережних повеней і штормів. Інші небезпеки, такі як сильна спека, туман, зміни енергії та напрямку хвиль та довжини, а також зміни рівня води в естуарії під час раптових повеней і посух, також становлять підвищений ризик для портів і безпеки суднових операцій. Нездатність вжити заходів для запобігання та пом'якшення наслідків може призвести до значних збитків, збоїв у роботі та затримок із значними наслідками для транспорту та торгівлі, глобальних ланцюгів поставок, договірних зобов'язань і відповідальності, а також для питань страхування, таких як покриття, премії та зобов'язання щодо розкриття ризиків.

Підвищені ризики, пов'язані з кліматом і погодою, можуть призвести до збільшення випадків втрати або пошкодження вантажу та підвищених ризиків

для перевезення палубного вантажу, проблеми з безпекою причалювання, навантаження та розвантаження [34].

Кліматичні ризики можуть збільшити ймовірність морських аварій і пов'язаних із ними аварій загальної аварії, а також забруднення навколишнього середовища, посадок на мілину та розливів нафти з бункерів.

Розливи нафти з бункерів можуть призвести до значних втрат, як показано на прикладі розливу нафти у Вакашію біля узбережжя Маврикія в 2020 році. Ці ризики вплинуть на комерційні контракти, зокрема щодо виконання, відповідальності, компенсації та пов'язаних суперечок.

Вплив зміни клімату може призвести до значних комерційних ризиків. Приклади комерційних прав і зобов'язань, на які можуть вплинути затримки та збої, пов'язані з погодними та кліматичними умовами, відрізняються залежно від типу та умов контракту, та регулюючого права. Відповідні ризики не є новими за своєю суттю, але їхня значимість зростає зі збільшенням ймовірності та частоти погодних явищ, пов'язаних із кліматом. У міру зростання цих ризиків встановлений розподіл комерційних ризиків між сторонами за низкою контрактів, які працюють у тандемі, включаючи перевезення товарів морським шляхом за чартерами та коносаментами.

У контексті чартерних угод ризик затримок, пов'язаний із погодними та кліматичними умовами, може, серед іншого, вплинути на тривалість рейсів і час прибуття судна, повідомлення про тендер про готовність і початок, тривалість і безпеку ключових операцій на початок і кінець подорожі. Для тайм-чартерів (контрактів на оренду судна на певний період) комерційний ризик затримок, що впливають на тривалість і кількість рейсів за чартером, зазвичай лежить на фрахтувальнику.

Екстремальні погодні умови (такі як інтенсивність і напрям вітру та хвилі) також можуть мати наслідки для ключових зобов'язань судновласника щодо швидкості судна та споживання палива.

Затримки, пов'язані з погодними умовами, можуть вплинути на остаточний рейс судна за чартером і на здатність фрахтувальника повторно

доставити судно до «останньої кінцевої дати». Це має додатковий вплив на використання судна за наступними чартерами та потенційну відповідальність за збитки.

У контексті рейсових чартерів (контрактів на оренду судна для конкретного рейсу або серії рейсів) комерційні ризики, пов'язані з довгими рейсами та затримкою прибуття судна, зазвичай лягають на перевізника, тобто судновласника. Однак наступні затримки після тендеру щодо дійсного повідомлення про готовність і впливають на початок і тривалість операцій з навантаження та розвантаження, а також на сталійний час (період, дозволений за контрактом для навантаження та розвантаження) і простої (узгоджена неустойка за перевищення сталійного часу), лягає на фрахтувальника та/або потенційно на будь-якого власника коносаменту чартерної партії, який, можливо, успадкував відповідні зобов'язання фрахтувальника через включення в контракт умов чартерної партії [35].

У контексті коносаментів (які використовуються в лінійних перевезеннях і для продажу промислових вантажів і товарів, що перевозяться навалом) і пов'язаних з ними претензій щодо вантажу зростаючі ризики, пов'язані з кліматом і погодою, можуть вплинути на відповідальність перевізника, включно з міжнародними режимами відповідальності за вантаж.

У багатьох випадках перевізник може, наприклад, бути звільнений від відповідальності за збитки, які можуть бути віднесені до «морських небезпек»; «незаконна дія»; «будь-яке розумне відхилення»; або «будь-яка інша причина... без фактичної вини та приватності» перевізника або його службовців та агентів; або за збитки, які виникають під час порятунку або спроби «врятувати життя чи майно на морі». Відповідні збитки часто повинні нести вантажоперевізники та їхні страховики.

Зростаючі ризики, пов'язані з кліматом і погодою, також можуть мати наслідки для морехідності — придатності судна до перевезення та його здатності витримувати рейс — і відповідних зобов'язань, таких як дії, необхідні для здійснення належної обачності, в тому числі в контексті втрат

через сукупність причин, де неморехідність може бути сприяючим фактором, наприклад, погане укладання, що становить неморехідність і небезпечний вантаж. У випадках, коли неморехідність, за яку несе відповідальність перевізник, сприяла збитку, перевізник несе відповідальність, за винятком тих випадків, коли він може встановити іншу причину, за яку він не є відповідальним. Тягар доведення твердо лежить на перевізнику.

За відсутності доказів щодо частки збитку через різні причини перевізник несе відповідальність за повний збиток. У багатьох випадках відповідна відповідальність перевізника може збільшитися. Екстремальні погодні явища, пов'язані з кліматом, також можуть потенційно призвести до збільшення відхилень і пов'язаних із ними суперечок, наприклад, щодо того, чи було відхилення необхідним для «врятування життя чи майна на морі», чи було іншим чином «розумним», або дозволений за договором, у цьому випадку перевізник може бути звільнений від відповідальності за будь-які збитки, що виникли в результаті [33].

Права, зобов'язання та комерційні ризики за контрактами, які передбачають перевезення товарів морським транспортом, наприклад міжнародний продаж товарів на умовах CIF і FOB, також можуть залежати від зміни клімату та погодних умов. Часові положення в комерційних контрактах є «умовами», порушення цих умов, навіть незначне, дає право невинній стороні розірвати договір і — у випадках заподіяння збитків — вимагати відшкодування збитків. Подібним чином договірний порт розвантаження за умовами CIF або порт завантаження за умовами FOB є «умовою» контракту. Якщо фрахтувальник (також) є продавцем CIF, затримки з початком і завершенням завантаження в межах договірного періоду відвантаження за договором купівлі-продажу можуть зробити дане вантажне постачання непридатним для тендеру передбачуваному покупцеві та/або призвести до відхилення товарів або документів та договір може бути розірвано. Це залишає продавця з потенційним позовом про відшкодування збитків (з боку покупця)

і змушує вживати альтернативних заходів щодо утилізації вантажу та/або подавати претензію щодо вантажу до перевізника.

У той же час потенційне збільшення випадків втрати або пошкодження вантажу буде особливо занепокоєним для кінцевого вантажоодержувача, такого як покупець CIF або FOB, який несе ризик втрати або пошкодження товару під час транспортування.

У випадках, коли перевізник може покладатися на звільнення від відповідальності або якщо збиток не покривається страхуванням, кінцевий вантажоодержувач повинен буде нести додаткові ризики для вантажу, що виникають унаслідок екстремальних погодних явищ, і нести пов'язані з цим збитки. Витрати, пов'язані зі збоями або затримками завантаження та розвантаження, наприклад простой, також можуть лягати на кінцевого вантажоодержувача відповідно до «застереження про відповідальність торговця» в коносаменті.

Хоча наведені вище міркування є підставою для розробки індивідуальних договірних положень для вирішення питань розподілу комерційного ризику між, наприклад, фрахтувальниками та власниками, на сьогоднішній день лише кілька положень стандартної форми (попередньо складених положень для включення в контракти), здається, стосуються ризиків, пов'язаних з погодою. Жоден із них не містить жодних посилань на оцінку кліматичних ризиків портами або на вимоги щодо розкриття інформації про кліматичні ризики, як суттєву. Приклади включають положення BIMCO про погодні маршрути для тайм-чартерних сторін та положення INTERTANKO про причали у відкритому морі [32].

Договірні сторони та організації промисловості можуть подумати про подальший розвиток відповідних пунктів або розглянути можливість внесення змін до формулювання існуючих статей було б виправданим, щоб забезпечити збалансований і комерційно обґрунтований розподіл ризиків у світлі майбутніх ризиків, пов'язаних із погодою та кліматом. Відповідні ризики та наслідки для договірних прав і зобов'язань мають бути чітко розглянуті як

частина контракту, а пов'язані витрати мають бути розподілені збалансовано, щоб збої в роботі могли бути зведені до мінімуму, а договірні сторони могли врахувати відповідний ризик у своїх загально прийнятих комерційних рішеннях.

Застереження про стандартні форми, розроблені галузевими асоціаціями для використання в індивідуальних контрактах, таких як чартерні угоди та контракти на міжнародний продаж товарів на умовах відвантаження, можуть відігравати важливу роль у розробці та полегшенні використання відповідним чином адаптованих договірних положень. Проте всі зацікавлені сторони повинні бути активно залучені до цього процесу, щоб законні комерційні очікування різних сторін могли бути належним чином відображені. Це особливо важливо для невеликих організацій із країн, що розвиваються, чия переговорна сила та досвід спеціалістів можуть бути обмеженими.

У контексті коносаментів, які використовуються для контейнерних перевезень і відіграють ключову роль у продажу промислових товарів і товарів, що перевозяться оптом, ситуація складніша. Коносаменти не обговорюються індивідуально, а є «контрактами приєднання», що означає, що умови в односторонньому порядку встановлюються перевізником, який укладає договір, і зазвичай надають перевагу перевізнику.

У випадку чартерних коносаментів, інкорпоровані положення та умови чартеру можуть стати суттєвими в контексті претензії щодо вантажу третьою стороною-одержувачем, наприклад, покупцем CIF. Обов'язкове застосування однієї з міжнародних конвенцій про відповідальність за вантаж — Гаазьких правил, Гаазько-Вісбійських правил або Гамбурзьких правил — часто забезпечує певний захист позивачів щодо вантажів від потенційно несправедливих умов контракту, але сфера їхнього застосування обмежена. Крім того, згідно з кожною з цих конвенцій перевізник звільняється від відповідальності у випадках форс-мажорних обставин, які перебувають поза контролем перевізника, і, як зазначено вище, у багатьох випадках він звільняється від відповідальності за втрату або пошкодження вантажу

внаслідок екстремальних погодних умов. Таким чином, відповідні комерційні ризики часто несуть вантажоперевізники та їхні страховики, що знову ж таки викликає особливе занепокоєння у дрібних трейдерів, особливо в країнах, що розвиваються.

Слід заохочувати діалог між асоціаціями вантажовідправників та асоціаціями галузі перевізників, такими як Всесвітня рада судноплавства, яка представляє глобальних лінійних перевізників. Однак, за відсутності регулятивних дій, покупці можуть прагнути захистити свої інтереси, забезпечивши тендер коносаментів, які містять не виправдано сприятливі для власника або перевізника (чартерні) положення, прямо заборонені за договором купівлі-продажу [29].

Для інформування про розробку договірних підходів до розподілу ризиків важливо забезпечити краще розуміння всіма договірними сторонами, а також страховиками та банками, які спрощують транзакції за допомогою акредитива, щодо конкретних ризиків, пов'язаних із погодою та кліматом, вплив на судноплавство та порти та відповідні договірні наслідки. Це вимагає подальших досліджень, навчання та нарощування потенціалу, зокрема для дрібних торговців у країнах, що розвиваються.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Впровадження ризик-менеджменту в діяльність 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. Впровадження 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 впровадження ризик-менеджменту і
збалансованої системи показників

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

Продовження таблиці 3.1

II. Розширення класичної структури ЗСП блоком «Ризики» - наявність п'яти структурних блоків; всі релевантні ризики компанії включаються в окрему додаткову проекцію ЗСП- «Ризики».	
Переваги	Недоліки
повнота відображення ризиків і відсутність їх дублювання в різних проекціях ЗСП; відносно низькі витрати на впровадження моделі при наявності в компанії розробленої ЗСП.	порушення причинно-наслідкових зв'язків ризиків, КРІ і стратегічних цілей компанії; наявність проблеми визначення відповідальності персоналу за різноманітні ризики, згруповані в окремий блок.
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».	
Переваги	Недоліки
повнота відображення ризиків, в тому числі породжуваних факторами зовнішнього середовища.	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»;

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 проекція (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 проекцій.

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 впровадження 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].

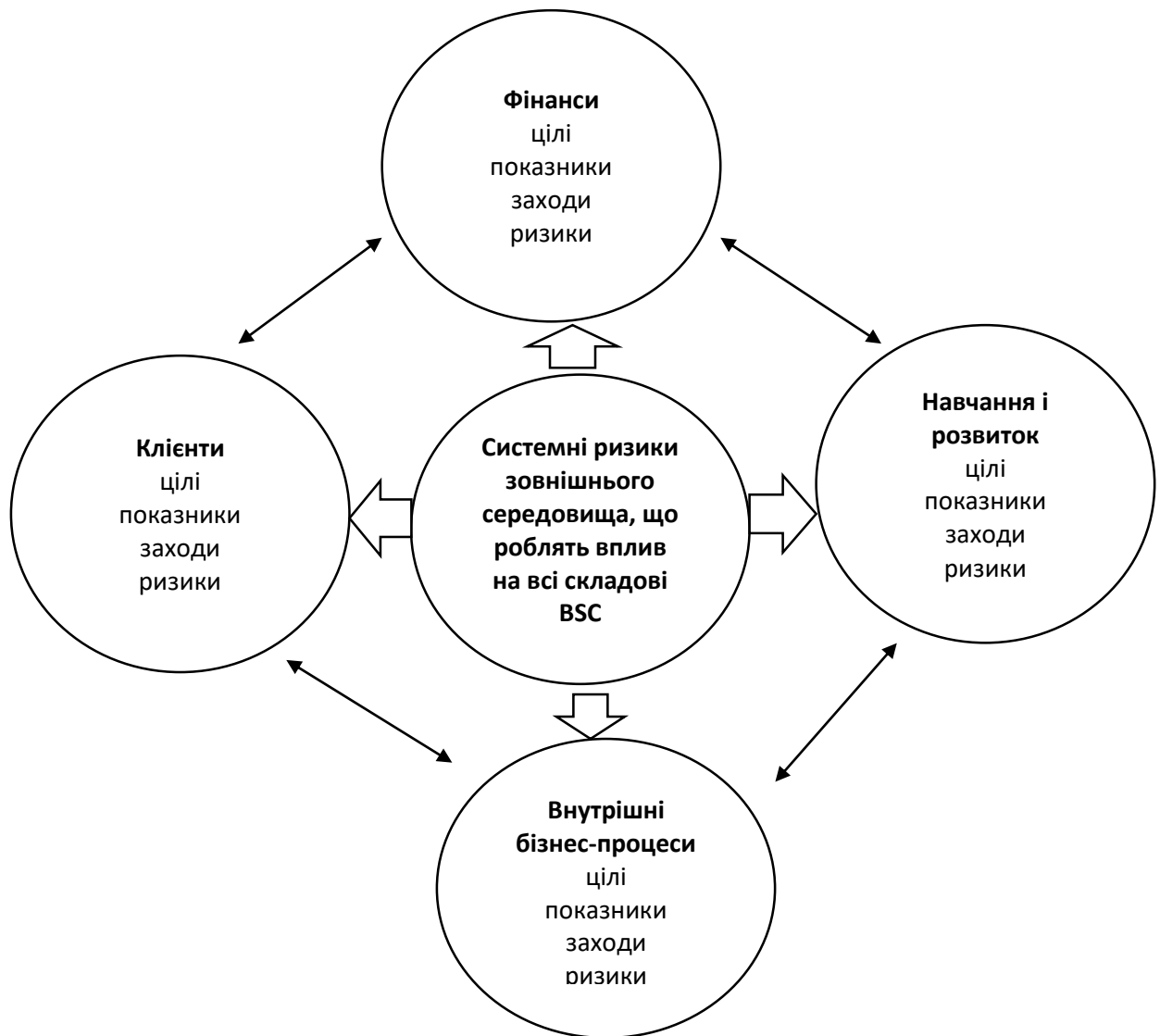


Рис. 3.1. Модель впровадження ризик-менеджменту і ЗСП (BSC)

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 судноплавного 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 структуризацію ризиків з метою їх адаптації до структурних блоків моделі інтеграції [39]. На рис. 3.2 представлена модель впровадження 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 EBITDA (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.

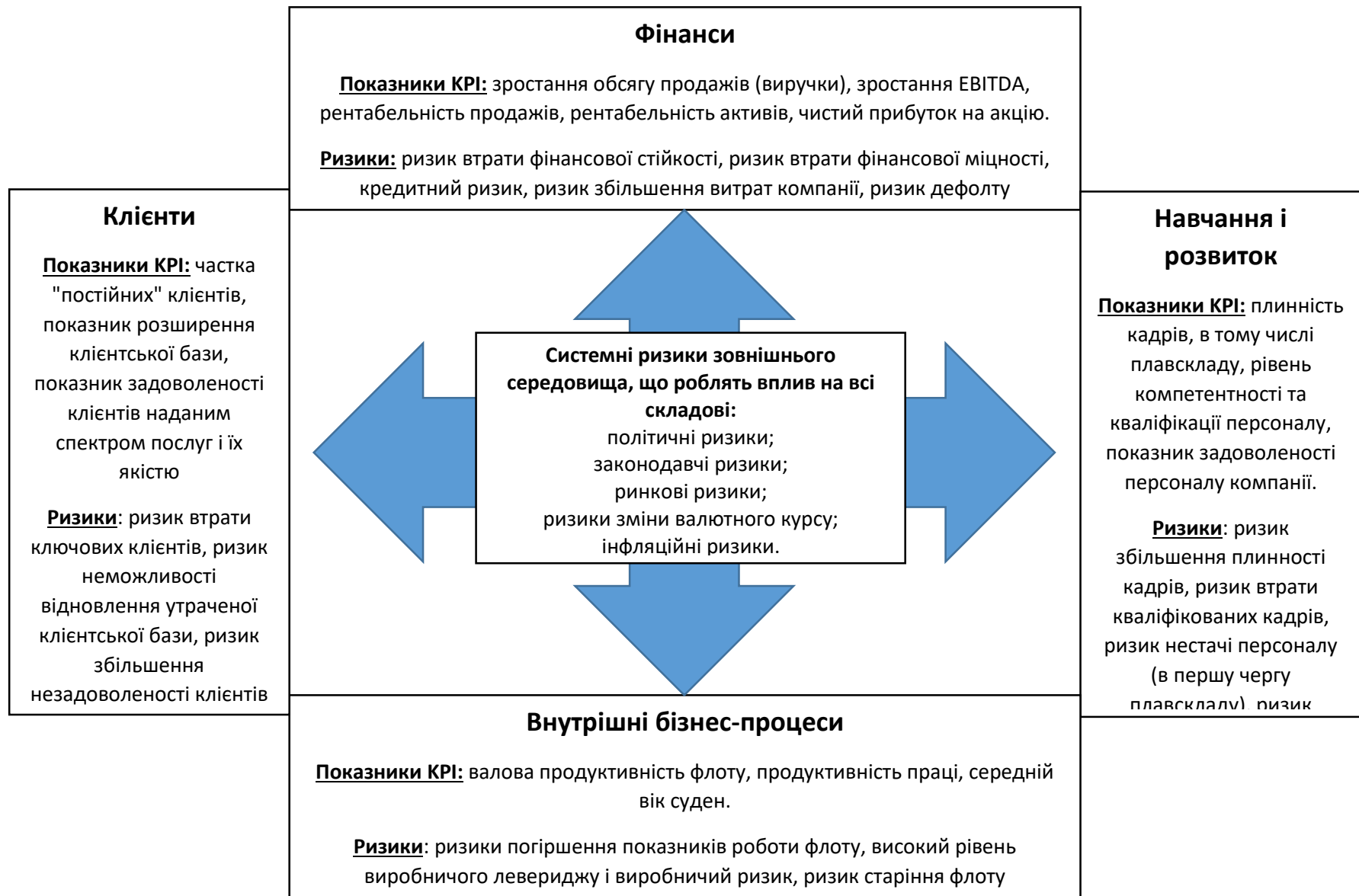


Рис. 3.2. Варіант побудови моделі впровадження ризик-менеджменту і ЗСП (BSC) судноплавної компанії

Джерело: розроблено автором

3.2. Управління ризиками судноплавної компанії на основі формування та впровадження 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 в систему управління ризиками судноплавної компанії в умовах кризи

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 2021 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 (EBITDA),	467789	458318,88
Зміна EBITDA, %		-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%, EBITDA - на 2%, рентабельності продажів на 0,003, рентабельність активів на 0,03.

Зниження прибутку від продажів до порога рентабельності і зменшення внаслідок цього показника EBITDA 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 2021 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 (EBITDA),	467789	306411
Зміна EBITDA, %		-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 згортання 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 впровадження 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.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Причини і види стресу та його наслідки для людини

Звичним явищем став стрес на роботі. Фактично будь-яка службова ситуація може стати і є потенційним джерелом стресу. Мореплавання неминуче пов'язане з впливом небезпек, що можуть привести судно до втрати управління, аварії і навіть загибелі. Немає такого явища або процесу, які б повністю або частково не представляли небезпеку для діяльності людини на морі. Небезпека в мореплавання – це небезпека як можливість втрати судами морехідного стану внаслідок впливу на них небезпечних для мореплавання факторів. Це визначення дозволяє дати кількісну оцінку ступеня небезпеки, мірою якої є ймовірність [44].

У практиці мореплавання виникають небезпеки, саме існування яких важко або навіть неможливо припустити апіорі. Відповіддю організму на несприятливий вплив навколишнього середовища – емоції. Найбільш потужне прояв емоцій викликає комплексну фізіологічну реакцію – стрес. Виразність стресу визначається від сприйняття загрози, в значній мірі усвідомленням людиною своєї відповідальності за себе, за оточуючих, його установкою на свою роль у конкретній ситуації.

Стрес – комплексний процес, він включає неодмінно і фізіологічні та психологічні компоненти. За допомогою стресу організм як би мобілізує себе цілком на самозахист, на пристосування до нової ситуації, пускає в хід неспецифічні захисні механізми, що забезпечують опір впливу стресу або адаптацію до нього.

Основні риси психічного стресу:

- стрес – стан організму; його виникнення передбачає взаємодія між організмом і середовищем;

- стрес – більш напружений стан, ніж звичайне мотиваційний; воно вимагає для свого виникнення сприйняття погрози;
- явища стресу мають місце тоді, коли нормальна адаптивна реакція недостатня.

За даними з статистичних центрів за останні роки було оформлено 375 санітарно-гігієнічних характеристик умов праці працівників різних професій, що працюють в різних сферах економіки. З них 40% складають характеристики умов праці працівників професії яких пов'язані з морем, 17% працівників льотного складу, 28% працівників ручного фізичної праці, 7% медичні працівники, 2% інженерно-технічні працівники і 6% працівники інших професій.

В результаті аналізу матеріалів при оформленні санітарно-гігієнічних характеристик умов праці працівників виявлено найбільшу кількість випадків серцево-судинних захворювань, артеріальної гіпертензії, виразкової хвороби шлунку і дванадцятипалої кишки у групи осіб професії яких пов'язані з підвищеною небезпекою в морі.

У 150 випадках при вивченні фактичного стану умов праці за матеріалами атестації в обстежуваної професійної групи відображають деякі особливості праці і побуту цієї групи осіб – «моряки» виявилось 145 робочих місць (97%) з класами умов праці 3 – шкідливі умови праці, які характеризуються наявністю шкідливих факторів, рівні яких перевищують гігієнічні нормативи і надають несприятливу дію на організм працівника і/або його потомство. З них 40% робочих місць з шкідливим впливом чинників робочого середовища – шум, вібрація, температура і 60% з фактором трудового процесу – напруженості трудового процесу [45].

Напруженість праці – характеристика трудового процесу, що відображає навантаження переважно на центральну нервову систему, органи чуття, емоційну сферу працівника. До факторів, що характеризують напруженість праці, відносяться: інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження, ступінь монотонності навантажень, режим роботи. Судновий екіпаж складається з

капітана (вище керівництво), осіб командного складу (старший помічник капітана, 2 помічник капітана, старший механік, 2-3 механіки і електромеханік (електрик) і команди – боцман, матроси, мотористи, кухар.

Таким чином, цілий ряд факторів сприяє виробленню відповідної реакції організму, яка виникає внаслідок нервів, напруги, перевтоми, негативних емоцій і так далі і як наслідок перебування членів екіпажу в стані стресу протягом багатьох по 5-12 місяців рейсу. Постійне перебування в стані стресу призводить до згасання ентузіазму, розчарування в роботі і навіть до спустошеності, професійного вигорання, коли людина абсолютно втрачає інтерес до роботи. Стреси роблять негативний вплив, як на психологічний стан, так і на фізичне здоров'я людини.

4.2. Шкідливі та небезпечні виробничі фактори, класифікація за джерелами і властивостями

Виробничі фактори за характером впливу на людину можна розділити на шкідливі і небезпечні фактори.

Небезпечний виробничий фактор – фактор, вплив якого може призвести до травми або іншого різкого раптового погіршення здоров'я.

Шкідливий виробничий фактор – фактор середовища або трудового процесу, вплив якого на працівника за певних умов (інтенсивність, тривалість дії тощо) може спричинити професійне або виробничо обумовлене захворювання, тимчасове або стійке зниження працездатності, підвищення частоти соматичних та інфекційних захворювань, призвести до порушення здоров'я як працівника, так і його нащадків.

Розглянемо класифікацію небезпечних і шкідливих виробничих факторів відповідно до державних санітарних норм та правил України [46]. Вони спрямовані на гігієнічну оцінку умов та характеру праці на робочих

місцях працівників та застосовуються на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності у випадках, передбачених законодавством.

Шкідливими виробничими факторами є:

1) фізичні фактори:

- мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря, інфрачервоне випромінювання);
- барометричний тиск;
- неіонізуючі електромагнітні поля та випромінювання: електростатичні поля, постійні магнітні поля, електричні та магнітні поля промислової частоти (50 Гц), електромагнітні випромінювання радіочастотного діапазону, електромагнітні випромінювання оптичного діапазону, зокрема лазерне та ультрафіолетове;
- іонізуючі випромінювання;
- виробничий шум, ультразвук, інфразвук;
- вібрація (локальна, загальна);
- освітлення: природне (відсутність або недостатність), штучне (недостатня освітленість, прямий і відбитий сліпучий відблиск тощо);
- іонізація повітря;

2) хімічні фактори – речовини хімічного походження, деякі речовини біологічної природи, які отримані хімічним синтезом та/або для контролю яких використовуються методи хімічного аналізу, аерозолі фіброгенної дії (пил);

3) біологічні фактори:

- мікроорганізми – продуценти, живі клітини та спори мікроорганізмів, що містяться в бактеріальних препаратах, патогенні мікроорганізми;

4) фактори трудового процесу:

- важкість (тяжкість) праці – характеристика трудового процесу, що відображає рівень загальних енергозатрат, переважне навантаження на опорно-руховий апарат, серцево-судинну, дихальну та інші системи. Важкість праці характеризується рівнем загальних енергозатрат організму або фізичним

динамічним навантаженням, масою вантажу, що піднімається і переміщується, загальною кількістю стереотипних робочих рухів, величиною статичного навантаження, робочою позою, переміщенням у просторі. Категорії робіт за важкістю: легка, середньої важкості, важка, дуже важка [47].

- напруженість праці – характеристика трудового процесу, що відображає навантаження переважно на центральну нервову систему, органи чуттів, емоційну сферу працівника. До показників, що характеризують напруженість праці, належать: інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження, ступінь монотонності навантажень, режим роботи.

Один і той же небезпечний і шкідливий виробничий фактор за природою своєї дії може належати одночасно до різних перерахованих вище груп. Крім того, характер впливу фактора на людину залежить від кількісної оцінки даного чинника (наприклад, концентрація шкідливої речовини або рівень шуму). Тому практично кожен фактор може бути шкідливим або небезпечним.

4.3. Дії екіпажу при виявленні вогнища пожежі на судні

Моряки, призначені керувати операціями по боротьбі з пожежею, повинні успішно пройти підготовку під методом боротьби з пожежею за розширеною програмою, звертаючи особливу увагу на організацію тактики і управління відповідно до становищем пунктів 14 розділу А-VI / 3 Кодексу ПДНВ і відповідати стандарту компетентності, вказаною в цьому розділі [60].

Боротьба екіпажу з пожежами на суднах повинна проводитися відповідно до оперативно-тактичних карт і планів пожежогасіння під керівництвом капітана і включати наступні дії:

- виявлення пожежі та виявлення його місця і розмірів;
- обмеження поширення пожежі;
- попередження можливих під час пожежі вибухів;
- ліквідація пожежі та її наслідків.

Призначенням Глави II-2 є виявлення пожежі в приміщенні його виникнення і забезпечення аварійно-попереджувальної сигналізації для безпечного виходу назовні і діяльності по боротьбі з пожежею. З цією метою необхідно виконувати такі функціональні вимоги [48]:

- встановлення стаціонарних систем сигналізації виявлення пожежі відповідають характеру приміщення, можливого поширення вогню і можливого утворення диму і газів;
- ручні сповіщення розміщуються ефективно для забезпечення негайної готовності до оповіщення;
- дозорна служба забезпечує ефективний засіб виявлення і визначення місця пожежі та оповіщення ходового містка і протипожежних партій.

На всіх суднах повинні бути вивішені схеми загального розташування, на яких для кожної палуби повинні бути чітко показані:

- пости керування;
- пожежні секції, обгороджених перекриттями класу «А» і «В»;
- елементи систем сигналізації виявлення пожежі;
- елементи спринклерної установки;
- елементи засобів пожежогасіння;
- шляхів доступу до різних відсіках, палубах і т. д .;
- елементи вентиляційної системи, включаючи розташування постів управління вентиляторами і заслінок.

Другий комплект схем протипожежного захисту, призначений для використання берегової пожежною командою, повинен постійно зберігатися в чітко визначеному захищеному від брызків укритті, розташованому зовні рубки (зазвичай у парадних трапів або входів в надбудову лівого і правого бортів). Схеми повинні постійно оновлюватися, і будь-які зміни повинні вноситися в них в найкоротші терміни.

Індивідуальні дії для кожного члена екіпажу при виявленні вогнища пожежі:

- натиснути кнопку найближчого пожежного сповіщувача;

- гучними криками сповістити людей, що знаходяться в сусідніх приміщеннях про пожежу, і вказати їм шляхи евакуації;
- по можливості повідомити вахтового помічника (або вахтового механіка) більш детальну інформацію про місце вогнища пожежі і його характеру;
- знеструмити електрообладнання;
- якщо спалах невелике, приступити до гасіння пожежі підручними засобами. При виборі засобів пожежогасіння слід керуватися їх ефективністю стосовно даному палаючого речовини і власною безпекою;
- якщо погасити вогонь власними силами неможливо, то необхідно залишити приміщення, провівши його герметизацію, закрити двері, люки, горловини, ілюмінатори, вентиляцію;
- вживати заходів щодо недопущення поширення вогню в суміжні приміщення, для чого там необхідно:
 - прибрати від перебирання всі предмети, що можуть спалахнути;
 - охолоджувати перегородку, простягнувши пожежний рукав від найближчого крана водо пожежної магістралі [48, 49].

Для виходу із задимленого приміщення слід використовувати аварійні дихальні пристрої (EEBD – Emergency Escape Breathing Device), які забезпечують нормальне дихання не менше 10 хвилин.

Почувши сигнал попереджувальної сигналізації про запуск системи об'ємного пожежогасіння, необхідно негайно покинути приміщення.

Дії екіпажу. Після отримання сигналу або доповіді про пожежу вахтовий помічник капітана зобов'язаний негайно оголосити загально суднову тривогу щодо боротьби з пожежею, за сигналом якої екіпаж судна повинен діяти відповідно до розкладу по тривогах.

За сигналом загально суднової тривоги по боротьбі з пожежею командири аварійних партій (груп) зобов'язані:

- прибути в район пожежі, встановити місце і розміри пожежі і негайно приступити до її гасіння, для чого виділити необхідну кількість людей в

дихальних ізолюючих апаратах для роботи в задимлених відсіках і засобів для гасіння пожежі;

- забезпечити винос з охоплених вогнем або задимлених приміщень постраждалих і надати їм першу медичну допомогу;
- організувати огляд відсіків і приміщень, суміжних з аварійним, і при необхідності забезпечити охолодження перегородок водою;
- доповісти на головний командний пункт про результати розвідки і діях аварійної партії [50].

Використання фільтруючих дихальних апаратів в задимлених і палаючих приміщеннях забороняється. Для охолодження приміщень, в які проникають випаровування горючих матеріалів, і забезпечення безпеки проходу людей через них на пожежних стволах застосовуються розпилювальні насадки. Гасіння пожежі рекомендується здійснювати в наступному порядку:

- припинити доступ горючих речовин в осередок пожежі;
- ізолювати осередок пожежі від доступу повітря;
- охолодити горючі речовини до температури нижче температури займання їх газів.

Слід звернути увагу на те, що при гасінні пожежі водою відсутність домішки пара в диму говорить про те, що вода не досягає вогнища пожежі.

При гасінні пожежі слід враховувати виникнення загрози отруєння людей утворюються газами, в тому числі в суміжних приміщеннях.

При пожежі в житлових і службових приміщеннях для запобігання посилення горіння і розповсюдження вогню рекомендується не відкривати двері, а пожежні стволи подавати через фільонки або ілюмінатори.

Для гасіння зовнішнього вогню необхідно:

- по можливості розгорнути судно так, щоб вогонь відносило в бік від інших конструкцій, вантажів і матеріалів, що знаходяться поблизу району пожежі;

- подавати на вогнище пожежі найбільшу кількість струменів води, по можливості з навітряного борту;
- охолоджувати водою знаходяться поблизу від вогню горючі конструкції, вантажі та матеріали;
- вести спостереження за суміжними з районом пожежі приміщеннями;
- збивати за борт струменями води розлилися палаючі нафтопродукти, якщо їх не вдається погасити.

4.4. Методи утилізації нафтозалишків та промасленого дрантя, їх облік та реєстрація

Транспортні підприємства і просто очисні споруди промислових майданчиків здатні залишати від своєї діяльності такі підлягають утилізації відходи:

- бензин і гас, використані в якості змивки, миючих засобів;
- масла, які не підлягають регенерації, після очищення резервуарів;
- верстатні емульсії, синтетичні ПАР, суміші масла і води;
- нафтошламу – відходи, які супроводжують видобуток, переробку, транспортування і інші операції, пов'язані з нефтесодержащими речовинами;

Відпрацьоване масло (індустріальне, моторне, гідравлічне, трансформаторне, суміші масел).

Промаслені відходи (промаслена ганчір'я, обтиральний матеріал; промаслений пісок; промаслена тирса, папір, фільтри).

Відпрацьоване масло несе в собі наступні забруднювачі:

- хімічні (мінералізована вода, галогени, розчинники);
- фізичні (бруд, тирса, металева стружка) [50].

Відпрацьоване масло становить велику загрозу для екологічної рівноваги, стану природи і здоров'я людини. У ньому міститься цілий ряд хімічних небезпечних речовин, сумішей, вуглеводнів з домішками різного

походження. Масла (синтетичні, мінеральні, напівсинтетичні) застосовуються в промисловості, але особливо – в автомобільній галузі.

Типові процеси, що застосовуються для обробки осадів:

- ущільнення (сушка) – гравітаційна, флотаційна, відцентрова, фільтраційна;
- стабілізація осаду – мінералізація за допомогою хімічних реагентів (окислювачів, лугів, інгібіторів);
- кондиціювання – реагентною обробкою, термічною, Жидкофазное окислення;
- зневоднення – на мулових майданчиках, штучне – на вакуум-фільтрах, фільтр-пресах, центрифугах, термічне;
- утилізація – виділення цінних компонентів для повторного використання в суміші з горючими компонентами як паливо, наповнювачів, будматеріалів;
- ліквідація – вивезення на звалище, закачування в порожні породи, піроліз, спалювання в печах, поховання [47].

Вибір оптимальної технологічної схеми обробки осадів залежить від багатьох факторів: властивостей осаду, хімічного складу, їх кількості, наявності площ. Для вибору найбільш ефективного методу необхідно розробити техніко-економічне обґрунтування способів утилізації. Складність при виборі схеми обробки осадів обумовлена відсутністю вільних площ, недостатнім випуском необхідного обладнання та реагентів, високою трудомісткістю і енергоємністю технологічних процесів.

Капіталовкладення в будівництво очисних споруд виправдані, так як вони в багато разів менше, ніж витрати на компенсацію наслідків забруднення навколишнього середовища.

Будівельна індустрія найбільш підготовлена до використання шламу, оскільки не вимагає заміни технологій і обладнання, що використовується при виробництві будівельних матеріалів.

Для запобігання скиданню сміття в заборонених зонах шляхом збору та зберігання на борту існують різні способи: накопичення сміття в контейнерах або мішках, у вбудованих ємностях, в спеціальних контейнерах з підпресуванням, в контейнерах з попередніми подрібнювачем, брикетування сміття при високому тиску і температурі з одночасним знезараженням.

Конвенцією МАРПОЛ 73/78 розглянуті подібні випадки і сказано, що відсутність обладнання в порту не повинно бути підставою для скидання відходів за борт в акваторію порту, на рейді і в прибережних (територіальних) водах [48].

Накопичення і зберігання сміття вимагають наявності на судах відповідних площ і обсягів і викликають проблему здачі накопиченого сміття на берег або плавучі портові збирачі. Суттєвою складністю при цьому є забезпечення тривалого зберігання відходів з дотриманням належних санітарних умов, особливо при плаванні в літню пору в районах з підвищеною температурою зовнішнього повітря і високою вологістю.

Спосіб накопичення сміття в спеціальних судових ємностях (бачках, контейнерах) з подальшою їх передачею на судно-збирач або безпосередньо на берег набув найбільшого поширення. Цей спосіб застосовують в тому випадку, коли необхідне обладнання є на судні, і в порту, в який намічено передати відходи. На судні повинні бути перш за все контейнери, розміщені, як правило, на кормі; в портах – судна-збирачі, спеціалізовані причали, машини-сміттєзбирач, пристрої для переробки відходів і т. п. З огляду на повсюдно діють вимоги, слід зазначити, що зберігання сміття на борту судна в металевих бочках і інших відкритих (негерметичних) ємностях неприпустимо з точки зору санітарно-гігієнічних вимог.

Як правило, в різних країнах портові та муніципальні служби, які надають послуги з вивезення сміття з борта судна, мають різні стандарти сміттєвих ємностей і транспортного устаткування, при якому повернення або обмін спорожнених ємностей утруднений. Більш того, в даний час в портах не організована належна санітарна обробка порожніх сміттєвих ємностей

(контейнерів). Використання стандартних контейнерів для сміття може бути рекомендовано в тих випадках, коли суду здійснюють регулярні каботажні рейси [50].

Накопичення у вбудованих ємностях. Такий спосіб зберігання сміття на борту зручний для його збору, так як до ємності можна підвести сміттєпровід, прийомні органи якого можна вивести безпосередньо до кількох місцях скидання сміття. Однак суттєвим недоліком такої системи є необхідність постійної промивки та ретельного очищення самої ємності і трактів сміттєпроводу, а також здійснення заходів з дезінфекції і дезодорації. Вивантаження сміття з вбудованою ємності в берегової спеціалізований автотранспорт неможлива. Вивантаження в спеціальні смітєві баржі також практично нездійсненна через неможливість забезпечення належних санітарних умов.

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 впровадження 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 впровадження 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 діяльність судноплавної компанії, і запропоновано новий концептуальний підхід формування та інтеграції ризик-менеджменту і BSC на основі достоїнств концепцій BSC-Плюс і BSC, доповненої блоком «Ризики».

Представлена модель впровадження включає в собі 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 управління судноплавною компанією 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 формування та інтеграції ризик-менеджменту і BSC, розроблені в кваліфікаційній 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. Жигірський А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 4, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
2. Шапкін А.С. Економічні та фінансові ризики. Оцінка, керування, портфель інвестицій. Видавничо-торгівельна корпорація «Дашков та Ко», 2011. 544 с. URL: <https://institutiones.com/download/books/1394-teoriya-riska.html>
3. Хохлов Н.В. Управління ризиком: підручник для вишів. Юніті-Дана, 2001. 239 с. URL: <https://institutiones.com/download/books/1016-upravlenie-riskom-hohlov.html>
4. Гранатур В.М. Економічний ризик: сутність, методи виміру, шляхи зниження: навчальний посібник. Справа та Сервіс, 2016. 208 с. URL: <https://www.booksite.ru/fulltext/granatur/text.pdf>
5. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. Управління ризиками. ТК Велбі, вид-во Проспект, 2009. 160 с. URL: <https://may.alleng.org/d/manag/man042.htm>
6. Майкл У. Еліотт Основи фінансування ризику / пров. з англ. та наук. ред. І.Б. Котлобовського. Київ, 2007. 138 с.
7. Санжієва Т.В. Класифікація ризиків судноплавних компаній в інтегрованій системі ризик-менеджменту та BSC. *Економіка, управління, фінанси (II): матеріали міжнар. заоч. наук. конф.*, 2012. С. 200-204.
8. Доба Н.М. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Наука та техніка, 2009. 108 с.
9. Медведєва А.М. Управління ризиками у системі збалансованих показників. Видавничий дім "Наука", 2010. 214 с.
10. Топалов В. П., Торський В. Г. Ризики у судноплавстві. Одеса: Астропринт, 2007, с. 368.

11. Санжиєва Т.В. Дослідження етапів та методів управління ризиками судноплавної компанії. *Економічна наука та практика (II): матеріали міжнар. заоч. наук. конф.* Видавництво Молодий учений, 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. Програми морського страхування СК «ІНГО-УКРАЇНА» 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, Девід Нортон, Збалансована система показників. Від стратегії до дії. Видавництво: "Олімп-Бізнес", 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. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.

24. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. 200 с.
25. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання. Київ: ЦУЛ, 2013. 188 с.
26. Писаревський І. М., Стешенко О. Д. Управління ризиками : навч. посібник. Навчальний ресурс. 2008. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/>
27. Review of Maritime Transport. Огляд морського транспорту. URL: <https://unctad.org/en/pages/>
28. Sea-Intelligence – провідний постачальник інноваційних об'єктивних аналізів у галузі контейнерних перевезень. URL: <https://www.seaintelligence-consulting.com/>
29. Clarksons Research, 2024. URL: <https://www.clarksons.net/wfr/>
30. Drewry Container Shipping Report. URL: <https://www.drewry.co.uk/>
31. Statista - Офіційний сайт світової статистики. URL: <https://statista.com/>
32. Stark Research - сервіс аналітики індустрії морських і річкових перевезень. URL: <https://www.starkshipping.net/>
33. Управління ризиками фірми: програми інтегративного ризик-менеджменту/В.М. Вяткін та ін. Видавництво «Фінанси та статистика», 2006. 400 с.
34. Скобелева І.П., Санжієва Т.В. Інтеграція ризик-менеджменту до системи управління компанією на основі BSC. Електронний журнал. Сучасні технології керування, №5. 2014. URL: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/BCR.shtm>
35. Уолш К. Ключові показники менеджменту: як аналізувати, порівнювати та контролювати дані, що визначають вартість компанії / пров. з англ. 2-ге вид. Київ. 2001.
36. Санжієва Т.В. Управління ризиками судноплавної компанії на основі інтеграції збалансованої системи показників та ризик-менеджменту, 2011.

37. Проблеми збалансованості світового ринку морської торгівлі: монографія / за ред. М.Т. Примачова Одеса: «ІздатІнформ», 2011, 320 с.
38. 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.
39. Каплан Р. Збалансована система показників: від стратегії до дії/пер. з англ. М. Павлової. Київ. 2008. 320 с.
40. Використання збалансованої системи показників. Horvath & Partners / пров. з ним. Київ. 2005. 478 с.
41. Burger, A., Buchar, A. Risiko-Controlling. München, 2002. S. 209.
42. 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.
43. Reichmann T., Form S. Balanced Chance and Risk Management, in: Controlling, 12. Jd. 2000, S. 189–198.
44. Про затвердження Положення про класифікацію, порядок розслідування та обліку аварійних морських подій із суднами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-06#Text>.
45. Манільські поправки 2010 р. до Додатка Міжнародної Конвенції про підготовку та дипломування моряків та несення вахти 1978 р. (ПДНВ 78/95); Манільські поправки до Кодексу з підготовки та дипломування моряків та несення вахти (ПДНВ) 25.06.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896_052.
46. Манільські поправки до Конвенції ПДНВ (оглядова інформація) URL: http://ni.biz.ua/17/17_5/17_52271_rekomendatsii-proizvodstvu.html.
47. Іванов Б.М., Колегаєв М.О., Касилов Ю.І., Іванов О.І. Основи охорони праці на морському транспорті. Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: КОМПАС, 2003.416 с.

48. Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. Житомир: Видавець, О. О. Євенок, 2016. 214 с.

49. Голінько В.І. Основи охорони праці: підручник. 2-ге вид. Дніпро: НГУ. 2014. – 271 с.

50. Міжнародна конвенція по запобіганню забруднення з суден (МАРПОЛ 73/78). Лондон: ІМО. 2004.

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Впровадження ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії в умовах кризи» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

В першому розділі розглянуто поняття та класифікацію ризиків судноплавних компаній в системі ризик-менеджменту, досліджено методи та етапи управління ризиками судноплавної компанії та визначено теоретичні основи формування механізму впровадження ризик-менеджменту в систему управління судноплавної компанії.

В другому розділі проаналізовано ринок морських перевезень, досліджено сучасні ризики роботи судноплавних компаній та визначено наслідки та відповідальності судноплавних компаній за ризики на морському транспорті.

В третьому розділі розглянуто впровадження ризик-менеджменту в діяльність судноплавної компанії на основі концепції збалансованої системи показників, досліджено управління ризиками судноплавної компанії на основі формування та впровадження збалансованої системи показників і ризик-менеджменту та впроваджено розроблені методичні положення в систему управління ризиками судноплавної компанії в умовах кризи.

Ключові слова: ризик-менеджмент, впровадження ризик-менеджменту в управління, судноплавні компанії, морський транспорт.