

УДК 338.012

## ФІНАНСОВИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТІ

*Кірдіна О.Г., д.е.н, професор,  
Стещенко О. Д., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*В сучасних реаліях проблема класифікації, оцінки і обліку ризиків має істотне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики фінансового ризик-менеджменту на транспорті. Як показує досвід, управління ризиками здатне запобігати кризовим явищам, зменшити їх негативні наслідки, оздоровити фінансовий стан підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність. Комплексний розгляд і докладна класифікація видів ризиків допоможе в побудові оптимальної системи фінансового ризик-менеджменту. Встановлено, що фінансові ризики мають різні джерела виникнення. Фінансові втрати за ними можуть бути пов'язані з факторами зовнішнього та внутрішнього характеру. Такі фінансові ризики можуть призводити до значних фінансових втрат і загрожувати фінансовій безпеці підприємства.*

**Ключові слова:** *фінансові ризики, ризик-менеджмент, транспортні підприємства*

## FINANCIAL RISK-MANAGEMENT IS ON TRANSPORT

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,  
Steshenko O., PhD in Economics, Associate Professor (USURT)*

*At the present stage of development of transport Ukraine problem of classification, valuation and risk of transport enterprises has significant theoretical and practical value as an important component of the theory and transport companies risk management practices. Experience has shown that risk management is able to prevent crises, to reduce their negative effects, improve the economy of enterprises, enhance their competitiveness. A comprehensive review and detailed classification of the types of risks will help in building an optimal risk management systems for transport.*

*The purpose of the article is to analyze the status of risk management in transport enterprises of Ukraine.*

*Financial risks which can accompany business activity of enterprise are determined. The most dangerous financial risks of enterprise are risks of reducing financial stability, insolvency and investment risk. These financial risks may result in substantial financial losses and threaten of financial security of enterprise. Meanwhile, in business activity of enterprise may have interest percentage, deposit, credit, currency, price, inflation, innovation and other risks. Financial risks have different sources of appearance, meaning they may be caused by external and internal factors of influence. Systematic financial risks arise from unfavorable fluctuations of conjuncture of different types of financial market. Appearance of non-systematic financial risks associated with the inefficiency of activity of enterprise.*

*The risk management system in transport companies indicates the need to develop an effective mechanism that would help in the current circumstances, challenges and modern requirements to achieve better results and avoid serious problems and situations. There is an objective need to build a risk management and internal control system through enhanced*

*procurement monitoring, implementation of tender policy, management of contracts and the policy of selection with verification of business partners at all stages of fundraising.*

**Keywords:** *financial risks, risk management, transport enterprises.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки проблема ідентифікації, класифікації, оцінки і обліку ризиків транспортних підприємств має істотне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики управління антикризовими технологіями. Ризик-менеджмент дозволяє виявляти фактори ризику та визначати кількісні і якісні методи оцінки впливу ризиків на фінансові результати підприємства. Слід зазначити, що спроби ризик-менеджменту окремих вітчизняних підприємств транспортної галузі щодо розробки механізмів і інструментів управління ризиками, на жаль, не призвели до забезпечення ефективного і системного підходу. І відбувається це через відсутність повноцінної методології фінансового ризик-менеджменту на базі сучасних інформаційних технологій, тобто відсутності таких технологій, які б сьогодні відповідали масштабам та характеру сучасних загроз втрати платоспроможності та ймовірності настання банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками досліджували багато вчених-економістів, проте саме фінансовий ризик-менеджмент на транспорті недостатньо висвітлений у літературі. Загалом, специфіка діяльності транспортних підприємств детально розглядається в працях авторів [1–3], проте щодо саме дослідження стану управління фінансовими ризиками наведено недостатньо інформації.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Аналіз останніх досліджень з ризикології довів, що і на сьогодні немає однозначного розуміння сутності фінансового ризик-менеджменту на транспорті. Це пояснюється як,

багатоаспектністю цього явища, так і недостатньому впровадженню у реальній економічній практиці й управлінській діяльності на транспорті.

**Метою статті** є дослідження процесу фінансового ризик-менеджменту на транспорті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій праці [4] зосереджено увагу на тому, що ефективне формування, використання та розвиток потенціалу підприємства неможливі без побудови оптимальної системи стратегічного управління ним.

Стратегія ефективного управління транспортним підприємством передбачає визначення місця кожного ризику в загальній системі і забезпечення їх мінімізації. Як показує досвід, фінансовий ризик-менеджмент здатний запобігти кризовим явищам, знизити їх негативні наслідки, оздоровити фінансовий стан підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність.

При дослідженні сутності фінансового ризик-менеджменту на транспорті доцільно виокремити дві групи функцій. Як об'єкт управління – це керована підсистема, яка включає: ризикові капітальні інвестиції; економічні стосунки і зв'язки між суб'єктами організації процесу транспортних послуг; спрямовані дії щодо усунення впливу факторів ризику, по мінімізації втрат. Як суб'єкт управління – це підсистема, що управляє, яка включає: прогнозування, регулювання, організацію, координацію, стимулювання, контроль, тобто функції фінансових менеджерів.

Фінансовий ризик-менеджмент – це процес, під час якого відбувається поетапне здійснення певних дій, спрямованих на зниження негативних наслідків можливої реалізації ризиків для фінансової складової діяльності

організації. При фінансовому ризик-менеджменті вибір методів та способів управління цими ризиками виходить на перше місце.

Головним завданням при виборі методу управління комплексом фінансових ризиків для підвищення фінансової стійкості підприємства є зменшення значення ймовірного ризику до мінімального рівня. Цього можна досягти за допомогою методів, основними з яких є:

- уникнення можливих ризиків;

- передача ризику;
- хеджування;
- диверсифікація;
- страхування;
- самострахування.

Негативний вплив ризикоутворюючих макро- і мікрофакторів ризику можна визначити із застосуванням PEST- та SWOT-аналізу діяльності транспортних підприємств (таблиця 1).

*Таблиця 1*

*SWOT-аналіз діяльності транспортних підприємств*

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність засобів для перевезення великогабаритних і масових вантажів;</li> <li>- можливість комплексного обслуговування клієнтів;</li> <li>- високий рівень безпеки;</li> <li>- наявність кваліфікованої робочої сили;</li> <li>- стабільність роботи та пристосованість до будь-яких природних умов;</li> <li>- відносно низька собівартість перевезень;</li> <li>- вигідне географічне розташування;</li> <li>- соціальна спрямованість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконала нормативно-правова база для подальшого розвитку галузі;</li> <li>- недостатність мотивації персоналу до змін;</li> <li>- показники якості та ефективності перевезень не відповідають сучасним вимогам;</li> <li>- значне фізичне та моральне зношення основних виробничих фондів, зокрема рухомого складу та об'єктів інфраструктури;</li> <li>- незадовільний стан інноваційної та високотехнологічної складової галузі;</li> <li>- низький рівень сервісного обслуговування клієнтів;</li> <li>- бюрократичні проблеми оформлення вантажів при міжнародних перевезеннях;</li> <li>- недостатня кількість об'єктів логістичної інфраструктури;</li> <li>- неефективна маркетингова діяльність;</li> <li>- велике споживання нафтопродуктів;</li> <li>- шкідливий вплив на довкілля</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова міжнародних транспортних коридорів;</li> <li>- звернення світової спільноти до проблем екології;</li> <li>- зростання загального вантажоперевезення;</li> <li>- збільшення серед клієнтів частки бізнес-клієнтів;</li> <li>- посилення зовнішньо-економічної діяльності;</li> <li>- розвиток інтермодальних перевезень;</li> <li>- постійне підвищення вартості продуктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількісне та якісне зростання конкурентів;</li> <li>- обмежене фінансування з держбюджету та відсутність інвестицій:</li> <li>- державне регулювання цін на тарифи вантажоперевезень;</li> <li>- ризики аварій і техногенних катастроф внаслідок високого зношення основних фондів;</li> <li>- загальна економічна криза;</li> <li>- поява нових технологій транспортування</li> </ul>

## Проблеми транспортного комплексу України

Виявлені в результаті SWOT-аналізу зовнішні загрози і слабкі сторони діяльності покладені в основу побудови систематизації ризиків діяльності транспортних підприємств з урахуванням їх впливу на фінансові показники (таблиця 2). Такого роду розділення носить досить умовний характер, оскільки всі види ризиків та їх факторів зрештою здійснюють прямий вплив на основний фінансовий результат підприємства – прибуток.

Слід відзначити, що фінансовий ризик-менеджмент повинен зосередитись на дослідженні джерел виникнення потенційних втрат. Так, слід приділяти увагу ризику ліквідності: правильно балансувати дохідну і витратну частини, що, в свою чергу, залежить від сезонності, клієнтів, надходжень від вантажних та пасажирських перевезень. Також важливі валютні ризики, оскільки основні запозичення здійснюються в іноземній валюті. Тут є не тільки ризики, але й можливості.

Таблиця 2

*Систематизація ризиків та факторів ризику на транспортних підприємствах та їх впливу на фінансові показники*

Види	Вплив на фінансові показники підприємства
<b>Фінансові ризики</b>	
валютний	втрата або зниження прибутку в наслідок коливання валютного курсу
ліквідності	відсутність можливості покриття наявних зобов'язань
кредитний	недоотримання власних фінансових зобов'язань
комерційний	втрата частки доходу в наслідок перерв у поставках, недоотриманні продукції
інфляційний	зростання обсягу залучених коштів
операційний	витрати на можливі судові процеси, персональні проблеми менеджменту
технологічний	отримання додаткових збитків
інвестиційний	відхилення фактичного від запланованого розміру прибутку за видами інвестицій
<b>Фактори ризику</b>	
<b>Макрофактори</b>	
зміни у державному регулюванні	збитки в наслідок виконання вимог державного сектору
зміни в законодавстві	витрати на адаптацію к новим вимогам
зміни в оподаткуванні	зниження чистого прибутку
низька платоспроможність споживачів послуг	зниження прибутку
<b>Мікрофактори</b>	
низький рівень оплати праці	зниження продуктивності праці в наслідок відсутності економічної мотивації персоналу
недостатня кваліфікація кадрів	недоотримання доходу в наслідок падіння попиту на неякісні послуги
втрата вантажів	отримання додаткових збитків
зростання цін на матеріальні ресурси	зниження валового прибутку
знос транспортних засобів	збільшення витрат на ремонт
накопичення позикових коштів у структурі пасивів	зниження прибутку через збільшення обсягів відсоткових платежів за взятими позиками

Але все ж найбільший ризик – це питання оптимізації тарифів. Він і стратегічний, і репутаційний одночасно. Помилки клієнтоорієнтованості, що можуть бути обумовлені рядом обставин, зокрема: транспортні послуги запропоновані для цільової аудиторії, потреби якої в них у порівнянні з іншими сегментами ринку або відсутні, або є незначними, тому попит на перевезення виявляється нестабільним, а частина послуг запропонована неплатоспроможним клієнтам. Виникає ризик фінансового планування, тобто зниження попиту при запланованих цінах на транспортні послуги, обумовлений неповною або помилковою інформацією про конкретних потенційних клієнтів. Виникнення ринкового фінансового ризику пов'язане з постійною дією інфляції. В результаті відбувається зміна цін на різні ресурси і матеріали, а також на транспортні послуги.

Кредитні ризики – це робота з дебіторами зі своєчасного погашення боргів. Задля уникнення ризику виникнення простроченої дебіторської заборгованості, доцільно організувати комплексний підхід в роботі з дебіторами, який включатиме регулярну оцінку і контроль. Відстежування заборгованостей визначає ризики транспортних підприємств, допомагає зменшувати суму безнадійних боргів і дозволяє своєчасно реагувати. Терміновим методом боротьби з новоутвореним простроченим боргом може стати скорочення обсягів відвантаження або перехід на систему розрахунків по передоплаті. Управління ризиками дебіторської заборгованості необхідно тому, що вони здійснюють прямий вплив на величину прострочених платежів, якість дебіторської заборгованості, а величина останньої позначається на її оборотності. Якщо кредиторська заборгованість обертається швидше, це може привести до касових розривів, що відповідно приведе до

зниження рентабельності. На практиці, висока дебіторська заборгованість у транспортних підприємств є наслідком надання відстрочення платежу контрагентам. Без ефективного фінансового ризик-менеджменту керівництво підприємства не зможе своєчасно нормувати розмір дебіторської заборгованості, що призведе до негативних фінансових результатів, а саме підприємство ризикує стати банкрутом.

Фінансові ризики пов'язані з можливістю зміни основних параметрів зовнішнього середовища, таких як державне регулювання тарифів на перевезення, зміна фіскальної політики держави, умов і термінів здійснення обов'язкових платежів та інших розрахунків, процентних і депозитних ставок, а також програм та обсягів державного фінансування розвитку транспортної інфраструктури України та ін.

Таким чином, при активному використанні транспортними підприємствами основних елементів фінансового ризик-менеджменту, можна передбачити усунення негативних ситуацій, а також мінімізувати ризики. Для комплексного підходу підприємствам доцільно використовувати оцінку ризиків і розглянути питання зі створення єдиної карти ризиків.

Оцінка ризиків полягає у визначенні можливих наслідків (у грошовому вираженні) та ймовірності подій, що призвели до цього. Наслідки події оцінюють, виходячи з фінансового стану підприємства.

Методика оцінки ризиків транспортних підприємств країн ЄС базується на міжнародних стандартах: ISO (31000: 2018 «Risk management») і COSO (американська організація, що надає рекомендації відносно корпоративного керівництва). На підставі цих стандартів передбачена heat map («гаряча карта») – наочна оцінка

ризик у кольорах. Червоним на карті позначаються критичні ризики, зеленим – незначні. Це допомагає сфокусуватися на найактуальніших проблемах підприємства.

Складають карту ризиків у такі три етапи: систематизація факторів ризику за допомогою розрахунку підсумкової оцінки кожного фактору; відбір 20–25%

факторів з найвищою оцінкою; нанесення відібраних факторів на карту.

Карта ризиків підприємств транспортної галузі (таблиця 3) показала, що необхідно звернути увагу на:

- 1) ризик збільшення експлуатаційних витрат;
- 2) податкові ризики;
- 3) ризик непередбачуваних витрат та зменшення прибутків.

*Таблиця 3*

*Карта ризиків транспортного підприємства*

Збиток	Ймовірність		
	низька	середня	висока
низький		ризик посилення конкуренції; ризик не використаних перевізних можливостей підприємства; ризик зміни дохідності транспортних послуг	ризик збільшення експлуатаційних витрат; податкові ризики
середній	ризик невиконання договорів	ризик виникнення непередбачуваних витрат та зменшення прибутків	-
високий	кредитні ризики; ризик банкрутства	-	-

Отже, цінність карти ризиків транспортного підприємства полягає не тільки у визначенні точного значення ймовірності специфічної загрози, а і у відносному розміщенні однієї загрози відносно інших і в їх розміщенні по відношенню до критичного значення ризику [5].

Корпоративна система управління ризиками повинна об'єднувати карти ризиків чотирьох бізнес-блоків, що включають зовнішні та внутрішні ризики. З метою мінімізації впливу негативних факторів корпоративна система управління ризиками забезпечує безперервність та стабільність виробничо-господарської діяльності.

Стан сучасного фінансового ризик-менеджменту на транспорті потребує перегляду діючої системи управління

відповідно до сучасних умов, викликів і потреб.

Внутрішнім джерелом ризиків на транспортних підприємствах є:

- збитковість діяльності;
- накопичення непокритих збитків попередніх років;
- неефективне ведення діяльності, при якому витрати суттєво перевищують одержані доходи, а також високий рівень зносу основних засобів;
- недостатність капітальних інвестицій у їх відновлення;
- нестабільна чисельність працівників та кількості господарюючих суб'єктів.

Потужним джерелом не тільки негативних явищ в економіці, суспільно-політичному житті, але й ризиків у діяльності транспортних підприємств є бойові дії. Показники потенційних збитків

підраховуються, але вже зараз можна сказати про наявність значних ризиків і негативних факторів у діяльності підприємств транспортної галузі.

Таким чином, вирішенню основних проблем підприємства та транспортної галузі у цілому сприятиме низка заходів, які необхідно запровадити, серед них:

– зниження податкового навантаження або часткова компенсація витрат на ресурсне забезпечення підприємствам, які здійснюють міжнародні вантажоперевезення;

– лобювання з боку держави збільшення квоти видачі дозволів на міжнародні перевезення для України;

– проведення якісної реконструкції транспортних шляхів для підвищення транзитної привабливості України та зниження витрат вітчизняних підприємств на ремонт транспортних засобів;

– запровадження методики управління економічною безпекою транспортних підприємств для ефективної протидії впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

**Висновки.** Фінансовий ризик-менеджмент на транспорті можна визначити як частину інтегрованої системи управління ризиками, що має на меті підтримку стабільного функціонування підприємства за рахунок заходів, спрямованих на зниження негативної дії цінових, інфляційних, валютних, податкових і регуляторних ризиків. Це визначення ще раз підкреслює, що трактування фінансового ризик-менеджменту в корпоративному секторі і в транспортній галузі, зокрема, відрізняється від традиційного підходу, характерного, наприклад, для фінансово-банківського сектора. Основна відмінність полягає в тому, що транспортні підприємства роблять акцент на негативну природу ризиків, в той же час фінансовий інститут бере до уваги і позитивну природу ризиків, розглядаючи ризик як можливість отримати доход.

Для покращення стану управління ризиками на транспортних підприємствах необхідний комплексний системний підхід:

1) цифровізація, інформатизація та впровадження інтелектуальних транспортних технологій у мережі управління безпекою транспортних процесів;

2) модернізація транспортної інфраструктури та приведення її у відповідність до сучасних вимог;

3) створення умов і правил дотримання безпеки руху на ринку транспортних перевезень.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

2. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (дата звернення: 28.12.2022)

3. Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Харків, УкрДУЗТ, 2019. № 66. С. 130-139

4. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с/

5. Пісаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками : навчальний посібник. Харків : ХНАМІ, 2008. 124 с.

### REFERENCES

1. Vasylenko V.O. (2003) Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian).

2. Dykan, V. L. and Obruch, H. V. (2015), "Formation of a business model for balanced enterprise development in the context of digitalization of the economy", Adaptive management: theory and practice. Economy Series, vol. 11 (22), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (accessed 28 Dec 2022)
3. Tokmakova I.V., Voitov I.M., Palamarchuk T.O. (2019) Formuvannya stratehichnoho potentsialu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Formation of strategic potential of railway transport enterprises]. Bulletin of Transport Economics and Industry. no. 66. pp. 130-139
4. Ovchynnikova, V.O. (2017), Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of railway transport development in Ukraine], USURT, Kharkiv. (in Ukraine).
5. Pisarevsjkyj I.M., Steshenko O.D. (2008) Upravlinnja ryzykamy [Risk management]. Kharkiv : KhNAMI, 154 p. (in Ukrainian)