

Вітчизняним суб'єктам ЗЕД при плануванні і подальшому регулюванні своєї зовнішньоекономічної стратегії необхідно враховувати тенденції в зміні світової економіки в найближчий час. Так, за світовими прогнозами з 2030 року передбачається суттєве збільшення поновлюваних джерел енергії, суттєво скоротиться потреба в чорних та деяких кольорових металах, в деревині, переробка яких пов'язана з і значним збитком для навколишнього середовища, очікується технологічний переворот в транспортній галузі.

### Література

1. Зовнішньоекономічна діяльність [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Зовнішньоторговельний баланс України [Електронний ресурс] / Державна підтримка українського експорту. Міністерство економіки України. – Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua>
3. Платіжний баланс і зовнішній борг України, 2009 [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
4. Товарний монитор Україна. Торговий баланс.6.11.2009 [Електронний ресурс] / ДП «Держзовнішінформ». – Режим доступу: <http://www.ukrdzi.com/>
5. Авдашева С.Б. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учебное пособие для вузов. / С.Б. Авдашева, В.А. Аронин, И.К. Ахполов и др.; Под ред. А.Г. Цыганова. М.: Логос, 1999. 368 с.
6. Balassa, Bela (1965) "Trade Liberalisation and Revealed Comparative Advantage", The Manchester School of Economic and Social Studies, 33: 99-123.
7. World exports by provenance and destination [Електронний ресурс] / United Nations Commodity Trade Statistics Database – Режим доступу: <http://comtrade.un.org/>
8. Барковский А.Н. Внешнеэкономическая стратегия России: сценарии до 2030 года (доклад на Ученом совете Института экономики РАН),. — Институт экономики РАН, 2008. с. 61.

Надійшла 14.03.2010

УДК 338.242

О. М. ТАРАНУХА

Національний транспортний університет, м. Київ

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Розглянуто основні принципи процесу управління ризиками, які ґрунтуються на своєчасному передбаченні, завчасному виявленні невизначеності і її наслідків, узагальнено підходи до формування механізму управління ризиком, як поетапного процесу зі зворотним зв'язком, запропоновані основні положення ухвалення управлінських рішень на автотранспортному підприємстві, які дозволяють знизити рівень невизначеності і ризику.*

*Basic principles are considered of process management risks, which are based on a timely prediction, done early exposure of vagueness and its consequences, generalized approaches to forming of mechanism of management a risk, as a stage-by-stage process ticker-coil, the substantive provisions of acceptance of administrative decisions on a motor transport enterprise, which allow to reduce the level of vagueness and risk, are offered.*

*Ключові слова: управління, ризик, управлінське рішення, методи, принципи, положення.*

**Вступ.** Оскільки невизначеність та ризик є об'єктивними факторами управління, які існують завжди і повністю виключити їх з процесу прийняття рішення неможливо, то наукові дослідження в сфері менеджменту повинні сконцентруватися на керованих факторах управління - аналізу і оцінці ризику та його мінімізації. Особливу значущість така управлінська робота отримує на підприємствах автомобільного транспорту, оскільки сама транспортна галузь є техногенна насиченою, важливу роль в цій сфері відіграє людський фактор, ця галузь економіки існує в тісному зв'язку із іншими галузями економіки, політична складова також впливає на роботу автомобільного транспорту - всі ці елементи соціально – економічної системи привносять в автомобільну галузь свої специфічні ризики, роблячи дану сферу однією з найбільш ризикованих ланок економіки. Саме цьому найважливішому аспекту сучасного менеджменту – підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах автомобільного транспорту в умовах невизначеності та ризику потрібно приділяти особливу увагу. Даний аспект сучасної управлінської парадигми розглядали в розрізі ефективного прийняття управлінських рішень Василенко В.А., Ващенко Н.П. Гольдштейн Г.Я. Доусон Р. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Мильнер Г.З., Сацков Н.Я., Райзберг Б.А., Яковка Л. та ін. Проблему безпосередньо управління ризиком досліджували Алгін А.П., Балабанов І.Т., Воропаєв Ю.Н., Временко Л.В., Карась Л.В., Клименко С.М., Лапуста М.Г., Лобанов А.І, Чугунов А.С., Маккримон К.Р., Вехрунг Д.А. та ін. Разом із тим, аналіз сучасної літератури з питань управління ризиком в процесі прийняття управлінських рішень засвідчив, що на сьогодні відсутні комплексні дослідження, які

стосуються проблеми підвищення якості управлінських рішень на основі мінімізації ризику в автотранспортних підприємствах. Отже, виникає протиріччя між необхідністю підвищення якості управління підприємствами автомобільного транспорту, зниження ризикованості управлінських рішень і відсутністю наукових досліджень по даній проблемі, що не дає змоги керівникам автотранспортних підприємств системно і комплексно підходити до проблеми оцінки ризику в процесі прийняття того чи іншого управлінського рішення. Тому метою роботи є розгляд основних принципів процесу управління ризиками, які ґрунтуються на своєчасному передбаченні, завчасному виявленні невизначеності і її наслідків, формування механізму управління ризиком, як поетапного процесу зі зворотним зв'язком, узагальнення основних положень по підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

Основний розділ. Імовірніше економічне середовище визначає необхідність урахування факторів випадковості і невизначеності при прийнятті рішень у господарській діяльності організації (менеджменту організації) і, як слідство, виникає необхідність вивчення управлінського аспекту ризику. Ефективність управлінської діяльності суб'єкта управління у значній мірі визначається ефективністю прийнятих їм ділових рішень, що характеризується ступенем досягнення цілей діяльності і затрачених при цьому ресурсів. Практична господарська діяльність автотранспортних підприємств пов'язана з численними ризиками, ступінь впливу яких на результати цієї діяльності істотно зростає за умови, якщо в процесі прийняття управлінських рішень менеджери не прагнуть нейтралізувати виниклі ризики, знизити рівень їхнього впливу на якість прийнятого рішення. Ризики, що супроводжують прийняття управлінських рішень у сфері управління автотранспортними підприємствами в остаточному підсумку завжди впливають на результати фінансово - економічної діяльності, тому їх варто розглядати з погляду економічних, а точніше фінансових наслідків, які несуть у собі господарські, правові, економічні та інші ризики.

Зростання ступеня впливу ризиків на результати фінансової діяльності підприємства пов'язане зі швидкою мінливістю економічної ситуації в країні і кон'юнктури ринку автомобільних перевезень, розширенням їхньої географії, зростаючою аварійністю і рядом інших факторів.

У системі методів управління ризиками підприємства основна роль належить зовнішнім і внутрішнім механізмам нейтралізації ризиків.

Система внутрішніх і зовнішніх механізмів мінімізації ризиків передбачає використання наступних основних методів: запобігання ризику, лімітування концентрації ризику, диверсифікація, хеджування, розподіл (трансферт), самострахування, страхування та інші. Конкретний метод в організації вибирається залежно від виду і рівня ризику. Менеджер по ризику вибирає для зниження ризику методи, які найбільш ефективно здатні впливати на загальний потенціал автотранспортного підприємства, найкращою оцінкою якого служить сума чистого прибутку або вартість його капіталу. Він повинен вирішити - чи вигідніше звернутися до традиційного загального страхування або використати який-небудь інший метод управління ризиками, щоб найбільш надійно забезпечити покриття можливих збитків і в найменшому ступені поступитися фінансовими та іншими інтересами підприємства.

Таким чином, у розпорядженні особи, що приймає управлінське рішення в сфері автомобільних перевезень, є достатня кількість інструментів, що знижують ризики. При цьому необхідно враховувати і той факт, що комплексне застосування зазначених вище методів, здатне в значній мірі підвищити ефективність прийнятого рішення, знизити, а часом і повністю нейтралізувати той або інший вид ризику.

Одне з головних правил управлінської діяльності говорить: не уникати ризику, а передбачати його, прагнучи знизити до можливо більш низького рівня. Це вимагає грамотного управління ризиками, тобто своєчасного передбачення, завчасного виявлення невизначеностей і їхніх наслідків на діяльність організації для розробки й реалізації управлінського рішення по їхньому зменшенню.

Відповідно до даного визначення поняття управління ризиками, можна виділити кілька основних принципів цього процесу:

1) принцип масштабності — суть полягає в тому, що господарюючий суб'єкт повинен прагнути до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків. Таким чином, цей принцип обумовлює зменшення ступеня невизначеності до мінімуму. Це означає, що невизначеність у виникненні ризику буде продовжувати існувати (тобто ризик може реалізуватися чи не реалізуватися), але невизначеність у тому, що він може реалізуватися, зникає;

2) принцип мінімізації — означає, що підприємства прагнуть мінімізувати, по-перше, спектр можливих ризиків, а, по-друге, ступінь їх впливу на свою діяльність. Мінімізація ризику може бути реалізована по декількох напрямках, які включають лімітування ризиків, їх хеджування і страхування;

3) принцип адекватності реакції — суть зводиться до того, що господарюючий суб'єкт має відповідно і швидко реагувати на внутрішні і зовнішні зміни, що виражаються в реалізації ризику, тобто в тих ситуаціях, коли він стає реальністю. Даний принцип може бути реалізований як за допомогою постійного і безперервного маркетингу, так і за допомогою ефективної організації робіт з розробки стратегії розвитку підприємства;

4) принцип розумного прийняття — означає, що тільки в тому випадку, коли ризик обґрунтований, підприємство може прийняти його. Складові цього принципу наступні:

- підприємство має знати до початку своєї діяльності про те, що можливі результати будуть перевищувати витрати, необхідні для їх одержання;
- приймати ризик необхідно тільки в розмірах власних коштів;
- необхідно заздалегідь прогнозувати можливі наслідки у випадку реалізації ризику.

Методологія управління ризиком дає визначення загальних підходів: виявлення причин виникнення ризиків в економіці взагалі і специфічних причин виникнення ризиків зокрема; опис видів ризиків, їх класифікацію; дослідження співвідношення невизначеності і ризику; оцінка ступеня ризику й ін.

Система управління ризиком також допускає здійснення низки процесів і дій, які реалізують цілеспрямований вплив на ризик. До них можна віднести: визначення цілей ризикових вкладень капіталу, збір і обробку даних по аспектах ризику, визначення імовірності настання ризикових подій, виявлення ступеня і величини ризику, вибір прийомів управління ризиком і способів його зниження.

Весь процес управління ризиками можна відобразити наступним чином:

Етап постановки цілей управління ризиками характеризується використанням методів аналізу і прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення можливостей і потреб підприємства в рамках стратегії і поточних планів його розвитку.

На етапі аналізу ризику використовуються методи якісного і кількісного аналізу: методи збору наявної і нової інформації, моделювання діяльності підприємства, статистичні і імовірнісні методи та ін.

На третьому етапі проводиться зіставлення ефективності різних методів впливу на ризик: запобігання ризику, зниження ризику, прийняття ризику на себе, передачі частини або всього ризику третім особам, що завершується виробленням рішення про вибір їхнього оптимального набору.

На завершальному етапі управління ризиками проводиться аналіз ефективності обраних методів впливу на ризик. Результатом даного етапу повинно стати нове знання про ризик, що дозволяє, при необхідності, відкоригувати раніше поставлені цілі управління ризиком.

Таким чином, на кожному з етапів використовуються свої методи управління ризиками. Результати кожного етапу стають вихідними даними для наступних етапів, утворюючи систему прийняття рішень зі зворотним зв'язком. Така система забезпечує максимально ефективне досягнення цілей, оскільки знання, одержувані на кожному з етапів, дозволяють коректувати не тільки методи впливу на ризик, але і самі цілі управління ризиками. На рисунку (рис. 1) представлена схема, яку корисно використовувати для планування управління несприятливими ситуаціями.

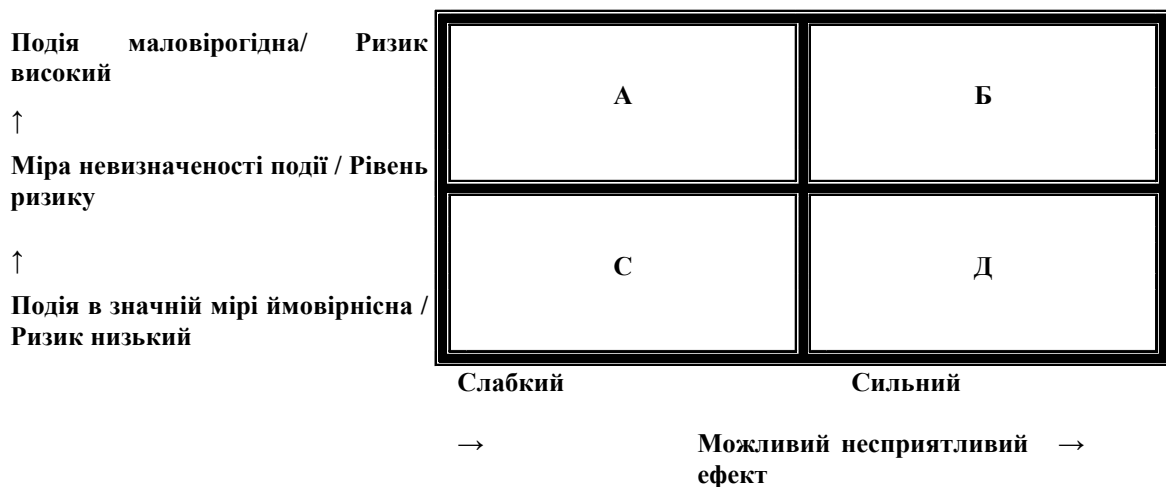


Рис. 1. Схема прийняття управлінського рішення в умовах ризику

У цій моделі - три контрольних параметри, що характеризують розроблювальний план (прийняте рішення): невизначеність реалізації допущень, покладених в основу рішення, ступінь ризику, пов'язана із цією невизначеністю, і можливий несприятливий результат. Квадрат умовно розділений на чотири області і являє собою область всіх можливих рішень.

Область А - область рішень, прийняття яких базувалося на допущеннях, імовірність здійснення яких низька, тобто високий ступінь невизначеності або ризику. Ці рішення також такі, що при несприятливому результаті подій (тобто не реалізації прийнятих допущень) негативний ефект буде незначним.

Область В - область рішень, прийняття яких базувалося на допущеннях, імовірність здійснення яких низька і при несприятливому результаті подій негативний ефект буде значним.

Область С - область рішень, прийняття яких базувалося на допущеннях з високим ступенем визначеності. При цьому негативний ефект при несприятливому результаті подій буде незначним.

Область Д - область рішень, прийняття яких базувалося на допущеннях, імовірність здійснення яких велика, але при цьому і імовірність негативного ефекту при несприятливому результаті подій також висока.

Часто ризик прийнятого рішення описується як значення ймовірності, помножену на можливий несприятливий ефект, тобто як функція крапки, розташованої на перетинанні вертикальної і горизонтальної осей.

Залежно від визначеності/невизначеності реалізації припущень і можливого несприятливого ефекту розроблювальним планам будуть відповідати крапки областей описаної моделі.

Крапки, що відповідають планам на тривалий період з виділенням значних ресурсів, заснованим на довгостроковому прогнозі турбулентного середовища (високий ступінь невизначеності реалізації допущень), будуть розташовуватися в правому верхньому куті моделі. Крапки, що відповідають щоденним операційним рішенням будуть розташовуватися в лівому нижньому куті. Для таких проблемних сфер може бути застосований звичайний повсякденний механізм контролю.

Для рішень, яким відповідають крапки моделі, розташовані у верхньому лівому куті, плани управління несприятливими ситуаціями можуть також не розроблятися і подолання таких ситуацій може бути передано в сферу персональної відповідальності менеджерів. У цьому випадку, якщо події набирають несприятливий оборот, з ними можна впоратися в міру їхнього виникнення.

Тих рішень, яким відповідають крапки, розташовані в нижньому правому куті, краще уникати, незважаючи на визначеність реалізації припущень, покладених у їхню основу. Для таких рішень, якщо припущення не реалізуються, наслідки можуть бути катастрофічними. Якщо ж рішення все-таки приймається, воно повинне супроводжуватися відповідним ретельним плануванням заходів, які будуть здійснюватися при несприятливому результаті подій.

Рішення, яким відповідають крапки, розташовані в правому верхньому куті, повинні прийматися тільки в тому випадку, якщо особа, що приймає рішення, не має іншого виходу. Знову ж, таке рішення вимагає відповідних ретельно спланованих заходів для управління несприятливим ходом подій.

Стратегії управління несприятливими ситуаціями в автотранспортних підприємствах націлені на те, щоб знизити витрати, які можуть виникнути у випадку, якщо події розвертаються не по запланованому сценарію. Однак стратегія управління ризиками повинна брати до уваги вартість розробки стратегії. Наприклад, додатковий складський запас палива або використання альтернативних джерел ресурсів - все це вимагає додаткових витрат. Покупка невеликих партій паливо-мастильних матеріалів, запасних частин означає, що вартість одиниці буде вище й, природно, прибуток буде менше. Вибір менш ризикованої альтернативи припускає більш низький дохід на вкладені інвестиції. Іноді має сенс піти на ризик потенційного несприятливого результату, якщо ефективна стратегія управління ризиками коштує дорожче, ніж можливі втрати від несприятливої ситуації.

Важливим етапом формування механізму управління ризиком на великому автотранспортному підприємстві є створення служби ризик-менеджменту. При цьому важливо визначити місце служби в організаційній структурі підприємства, визначити права і обов'язки її персоналу і проінформувати працівників підприємства про функції служби і характер її діяльності.

У цілому, у сучасних економічних умовах ухвалення управлінського рішення в умовах нестабільного економічного середовища повинне ґрунтуватися на наступних основних положеннях:

1) Автотранспортне підприємство необхідно розглядати як систему, що функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, систему мало здатну до саморегулювання і адаптації.

2) З метою управління ризиками, підвищенні якості управлінських рішень на автотранспортному підприємстві необхідні створення і використання системи безперервного (адаптивного) прогнозування стану зовнішнього середовища і показників діяльності підприємства;

3) У процесі прийняття управлінських рішень необхідне використання для оцінки ризиків комбінованих моделей, що дозволяють синтезувати рішення, одержувані за допомогою кількісних і якісних методів оцінки ризику.

4) У процесі моделювання управлінського рішення в умовах ризику і невизначеності, необхідно використати моделі, що мають практичну спрямованість, моделі здатні адаптуватися до умов діяльності реальних автотранспортних підприємств і що описують реальні господарсько-економічні ситуації,

5) При розробці даних моделей необхідно виходити з реальних можливостей осіб, що приймають рішення використати дані моделі на практиці, ці моделі повинні враховувати рівень аналітичної підготовки керівників автотранспортних підприємств, можливості залучення експертів і зовнішніх аналітиків.

**Висновки.** Основні принципи процесу управління ризиками, висвітлені в статті ґрунтуються на своєчасному передбаченні, завчасному виявленні невизначеності і її наслідків. Процес управління ризиками пропонується розглядати поетапно, де на кожному етапі використовуються свої методи управління ризиками. Результати кожного етапу стають вихідними даними для наступних етапів, утворюючи систему прийняття рішень зі зворотним зв'язком. Така система забезпечує максимально ефективне досягнення цілей, оскільки знання, одержувані на кожному з етапів, дозволяють коректувати не тільки методи впливу на ризик, але і самі цілі управління ризиками. Запропоновані основні положення ухвалення управлінських рішень, ґрунтуючись на яких, керівники можуть використовувати той або інший метод оцінки ризику, пристосовавши його до умов діяльності конкретного автотранспортного підприємства і в остаточному підсумку знизити рівень невизначеності і ризику в процесі ухвалення управлінського рішення.

**Література**

1. Александров Л.А., Козлов Р.К. Организация управления на автомобильном транспорте. – М.: Транспорт, 2005. – 265с.
2. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. - К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
3. Клименко С.М. Дуброва О.С. Обгрунтування господарських рішень та оцінка ризиків / Навч. Пос. –К.: КНЕУ -2005–252с
4. Малашихина Н. Н. Риск-менеджмент [Текст]: учебн. пособие / Н.Н. Малашихина, О.С. Белокрылова.- Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 317с.
5. Мандрица В.М. Совершенствование управления, анализа и планирования автотранспортных предприятий. – М.: ФОРА, 2004. – 312с.
6. Методика прогнозирования экономической эффективности функционирования транспортных систем, с учетом факторов хозяйственного риска / В.В. Малахова // Культура народов Причерноморья. — 2006. — №81. — С. 40-45
7. Романов В. С.. Бутуханов А. В. Риски предприятия как составная часть рисков // Моделирование и Анализ Безопасности, Риска и Качества в Сложных Системах: Труды Международной Научной Школы МА БРК — 2008, СПб. — НПО «Омега», 2008г. — с. 218—221

Надійшла 14.03.2010