

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье дана оценка рискам автотранспортной организации с точки зрения их влияния на результаты деятельности фирмы. Составлен перечень наиболее значимых для предприятия рисков ситуаций, а также разработаны мероприятия по их минимизации. Предложена трехуровневая модель системы управления рисками компании.

Ключевые слова: риски автотранспортного предприятия, оценка рисков, система управления рисками, качественный анализ, мероприятия по минимизации рисков.

В современных условиях хозяйственная деятельность автотранспортных предприятий (АТП) сопряжена с многочисленными рисками, поэтому задача сводится к их постоянному мониторингу и разработке соответствующих мероприятий по их минимизации. Тем более, что большая часть факторов риска образуется по причине их игнорирования, неверных управленческих решений либо отсутствия контроля и анализа рисков ситуаций как таковых. В связи с этим, наличие и эффективная работа системы управления рисками является гарантом стабильной работы предприятий.

С целью выявления ключевых рисков, сопровождающих деятельность автотранспортного предприятия ООО «Могилеввнештранс», функционирующего на рынке международных автомобильных грузоперевозок, автором был выполнен качественный анализ деятельности данного предприятия по средствам PEST - и SWOT – анализа [1].

По результатам проведенного анализа был сформирован перечень рисков, влияние которых на деятельность предприятия наиболее выражено. С целью систематизации данные риски были разделены в зависимости от факторов вли-

яния на две группы: внешние и внутренние риски. К внешним рискам были отнесены: рыночный, технический и технологический, а также ряд финансовых рисков. Группу внутренних рисков составили: риск недостаточного сервисного обслуживания, репутационных риск и внутренние финансовые риски.

На следующем этапе с целью выявления степени влияния и вероятности реализации описанных рисков было проведено экспертное обследование, в результате которого были выявлены наиболее существенные рисковые ситуации для деятельности компании. Среди рыночных рисков по мнению экспертов наиболее существенными является: обострение политической ситуации в странах ЕС, а также санкции в отношении России (Рн-3), балл значимости которых составил 21,84; преимущество железнодорожного транспорта над автомобильным ввиду объективных причин (Рн-2) – 16,64; административные барьеры входа на внешние рынки, высокая конкуренция со стороны европейских автотранспортных предприятий (Рн-1) – 12,16. Технические и технологические риски: простои на таможне по объективным причинам (Т-4), а также возникновение чрезвычайных ситуаций в пути следования подвижного состава (Т-3), имеющие одинаковый балл значимости, равный 20,8; угроза совершения актов незаконного вмешательства на объектах транспортной инфраструктуры (Т-6) – 16,8. Риск недостаточного уровня сервисного обслуживания: слабая маркетинговая политика (Н-2) – 12,04.

Влияние	5	Т-6 Н-1	Ф-5	Т-3	Рп-3	
	4	Рп-2 Ф-4	Ф-2	Рн-2	Рн-3 Рн-1 Т-4; Н-2	
	3	Рп-1		Рн-4 Т-1		
	2	Т-2; Ф-1 Т-5 Н-3	Рн-5			
	1	Ф-3				
		1	2	3	4	5
		Вероятность				

Рисунок 4 - Матрица рисков

Репутационные риски: неудовлетворительные отзывы потребителей в случае несвоевременного и некачественного обслуживания (Рп-2) – 12,48; повышение уровня конкуренции со стороны небольших транспортных компаний, а также со стороны белорусской железной дороги в виду объективных причин (Рп-3) – 18,92. Финансовые риски: валютный (Ф-2) – 18,6; кредитный риск (Ф-5)

– 17,76; риск ликвидности (Ф-4) – 10,08.

В результате, была построена матрица рисков СООО «Могилеввнештранс», позволившая разделить, выявленные на предыдущем этапе, ключевые рискованные ситуации на четыре зоны (рисунок 1). Нарастающая интенсивность окраски матрицы соответствует возрастанию степени влияния рисков на результаты деятельности транспортного предприятия.

В связи с ограниченностью обеспеченности организации материальными ресурсами авторами был разработан рекомендованный перечень мероприятий по минимизации, в первую очередь рисков, находящихся в красной, а затем в оранжевой зоне (таблица 1).

С целью закрепления обязанностей, а также ответственности среди органов управления и структурных подразделений по выполнению разработанных мероприятий, а также своевременному выявлению и оценке рисков СООО «Могилеввнештранс» была разработана трехуровневая модель взаимодействия в рамках системы управления рисками (СУР) предприятия (рисунок 2).

Таблица 1 – Рекомендованный перечень мероприятий по минимизации рисков СООО «Могилеввнештранс»

Наименование риска	Рекомендованные мероприятия по управлению
Административные барьеры входа на внешние рынки, высокая конкуренция со стороны европейских АТП	Проведение интенсивной маркетинговой политики, в том числе введение дисконтной системы скидок с целью привлечения крупных грузовладельцев, а также удержания постоянных клиентов предприятия
Преимущество ж/д транспорта над автомобильным для крупных перевозок	
Повышение уровня конкуренции со стороны небольших АТП	
Возникновение чрезвычайных ситуаций (поломки) в пути следования подвижного состава	Оптимизация системы ремонтного обслуживания подвижного состава
Обострение политической ситуации в странах ЕС, санкции в отношении России	Поиск новых клиентов с целью увеличения количества и объема перевозок в регионе ближнего зарубежья, диверсификация рынков (развитие внутриреспубликанских перевозок, перевозок в странах дальнего зарубежья)
Темпы появления и интенсивного развития новых технологий перевозок опережают темпы внедрения инноваций в перевозочный процесс предприятия	Инвестирование в информационное и техническое оснащение перевозочного процесса (за счет собственных средств, средств потенциальных инвесторов, заемных средств)
Простои на таможне по объективным причинам	Внесение соответствующих оговорок в пункт «форс-мажорные обстоятельства» договора перевозки с целью минимизации неустоек
Слабая маркетинговая политика	Создание официального сайта предприятия с размещением информации о предоставляемых услугах, а также со всеми контактными реквизитами; использование методов директ-маркетинга
Валютный риск	Хеджирование данных рисков путем заключения мультивалютных сделок.
Кредитный риск	Оценка платежеспособности крупных клиентов



Рисунок 2 –Трехуровневая модель взаимодействия в рамках системы управления рисками СООО "Могилеввнештранс"

Первый уровень представлен директором СООО «Могилеввнештранс», который несет ответственность за эффективное функционирование и развитие СУР в целом и осуществляет следующие функции в сфере управления рисками: утверждение нормативных документов по управлению рисками; утверждение плана мероприятий по совершенствованию СУР; утверждение лимитов согласно отдельным нормативным документам; утверждение уровней толерантностей по ключевым рискам СООО «Могилеввнештранс»; рассмотрение отчетов по эффективности СУР; утверждение отчетов в области системы управления рисками.

На втором уровне разработанной модели находятся структурные подразделения СООО «Могилеввнештранс»: отдел маркетинга и эксплуатации; производственно-технический отдел; отдел материально-технического снабжения; финансовый отдел.

Структурные подразделения являются собственниками рисков и несут ответственность за выявление, анализ, оценку рисков, управление рисками, подготовку предложений по снижению уровня ключевых рисков, и формирование отчетности по рискам СООО «Могилеввнештранс».

Структурные подразделения осуществляют следующие функции в рамках СУР: ежеквартальная идентификация и оценка рисков; разработка предложений по управлению ключевыми рисками; исполнение утвержденного плана мероприятий по управлению ключевыми рисками и ежеквартальное предоставление отчетов по их исполнению; разработка уровней толерантностей по ключевым рискам; мониторинг состояния рисков и формирование отчетности по управлению собственными рисками; участие в разработке методической и нормативной документации в области СУР в рамках своих компетенции; содействие процессу развития риск-коммуникации.

Третий уровень модели взаимодействия в рамках СУР представлен риск-координаторами, функции которых должны устанавливаться в должностных инструкциях. Риск-координаторы осуществляют следующие функции в рамках СУР: обеспечение методологической поддержки сотрудникам своих структурных подразделений по вопросам СУР; проведение в структурном

подразделении работ по идентификации и оценке рисков, собственниками которых является структурное подразделение, а также предоставление информации для формирования реестра рисков; формирование и предоставление отчетов по исполнению Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, а также другой информации в рамках отчетности в области СУР. Список предлагаемых риск-координаторов СООО «Могилеввнештранс» а также закрепленные за ними мероприятия по минимизации выявленных рисков компании, приведен в таблице 2.

В качестве завершения процесса разработки мероприятий по управлению ключевыми рисками СООО «Могилеввнештранс» рекомендуется заполнение Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками, который включает в себя: наименование риска; код риска; собственника риска; тип мероприятия (предупредительное/реактивное); описание мероприятия; сроки проведения мероприятия; бюджет (ресурсы); владельца мероприятия.

Таблица 2 – Список риск-координаторов СООО «Могилеввнештранс»

Структурное подразделение	Должность	Мероприятие по минимизации рисков
Отдел маркетинга и эксплуатации	Ведущий специалист отдела маркетинга и эксплуатации	Проведение интенсивной маркетинговой политики; диверсификация рынков
Производственно-технический отдел	Начальник производственно-технического отдела	Оптимизация системы ремонтного обслуживания
Отдел материально-технического снабжения	Ведущий специалист по материально-техническому снабжению	Оптимизация системы материального снабжения с целью снижения простоев подвижного состава
Финансовый отдел	Начальник финансового отдела	Оценка платежеспособности крупных клиентов

Форма Плана мероприятий по управлению ключевыми рисками СООО «Могилеввнештранс» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – План мероприятий по управлению ключевыми рисками СООО «Могилеввнештранс»

Наименование риска	Код риска	Собственник риска	Тип мероприятия	Описание мероприятия	Срок проведения мероприятия	Бюджет	Владелец мероприятия

Также в целях повышения риск-культуры СООО «Могилеввнештранс» рекомендуется организация тренингов и семинаров в области СУР для собственников рисков и риск-координаторов СООО «Могилеввнештранс» на ежегодной основе. Ответственность за прохождение обучения собственников рисков и риск-координаторов возлагается на руководителей структурных подразделений.

Таким образом, в условиях ускоренного развития сферы международных автомобильных грузоперевозок для приобретения конкурентного преимущества, а также сохранения занимаемой доли рынка предприятия должны проводить регулярный мониторинг рисков, выявлять их влияние на деятельность фирмы, а также разрабатывать мероприятия по снижению влияния данных рисков в рамках рыночной стратегии предприятия. Эти управленческие мероприятия могут быть организованы с использованием предлагаемой модели СУР.

Литература

1. Худолеева, Н.Б. SWOT-анализ деятельности транспортного предприятия / Н.Б. Худолеева, С. А. Александрова // Электронный научно-технический журнал «Студенческий Вестник БРУ». – [Электронный ресурс]. – Октябрь 2016 г. – № 12. – Режим доступа: <http://studvest.bru.by/Papers2016/16.pdf>