Максим М. Тарашевський*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних компаній, що базується на визначенні базових компонентів: мети, завдань, принципів, етапів, об'єктів та суб'єктів, інструментарію, врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, галузеву специфіку. Для забезпечення та утримання сталого розвитку бізнесу на прийнятному рівні розроблено організаційно-економічний механізм управління ризиками, який включає в себе діагностику п'яти категорій системи внутрішнього контролю (стратегія, операційна, комерційна й фінансова ефективність, безпека і контроль), розподіл функцій між трьома лініями захисту системи внутрішнього контролю (затвердження, створення та тестування), план безперервної діяльності, враховуючи галузеві особливості діяльності, сім основних правил логістики та модель управління ризиками на транспорті. Організаційно-економічний механізм управління ризиками дозволить підприємству вчасно реагувати на них, забезпечить ефективність системи внутрішнього контролю та економічне зростання.

Ключові слова: *організаційно-економічний механізм, система внутрішнього контролю, ризик, транспорт.*

Рис. 3. Табл. 2. Літ. 17.

ДОІ: 10.32752/1993-6788-2020-1-224-120-133

Максим М. Тарашевский

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ

В статье представлены организационно-экономический механизм управления рисками транспортных компаний, основанный на определении базовых компонентов: целей, задач, принципов, этапов, объектов и субъектов, инструментария, учета факторов внешней и внутренней среды, отраслевую специфику. Для обеспечения и содержание устойчивого развития бизнеса на приемлемом уровне разработаны организационно-экономический механизм управления рисками, который включает в себя диагностику пяти категорий системы внутреннего контроля (стратегия, операционная, коммерческая и финансовая эффективность, безопасность и контроль), распределение функций между тремя линиями защиты системы внутреннего контроля (утверждения, создания и тестирования), план непрерывной деятельности, учитывая отраслевые особенности деятельности, семь основных правил логистики и модель управления рисками на транспорте. Организационно-экономический механизм управления рисками позволит предприятию своевременно реагировать на них, обеспечит эффективность системы внутреннего контроля и экономический рост.

Ключевые слова: *организационно-экономический механизм, система внутреннего контроля, риск, транспорт.*

Maksym M. Tarashevskyi

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF RISK MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

The article presents the organizational and economic mechanism of risk management of trap companies, based on the definition of the basic components: goals, objectives, principles, stages,

* State University of Infrastructure and Technologies. Kyiv. Ukraine.

© *Maksym M. Tarashevskyi, 2020*

objects and subjects, tools, consideration of factors of external and internal environment, industry specificity. World practice uses the Logistics Perfomance Index (LPI) to determine the country's ranking based on comparative analysis of trade and transportation logistics based on criteria for assessing the complexity of customs clearance, infrastructure quality and timeliness of delivery. In 2018, Ukraine ranked 66th out of 160 countries in the world with an overall rating of 2.83 out of the maximum 5. According to the Global Competitiveness Index 4.0 (GCI 4.0), which measures the national level of competitiveness, out of 140 world economies in 2018, Ukraine ranked 83rd. with a score of 57 points out of 100 possible. Domestic transportation companies and the government need to take significant steps to improve transport infrastructure, simplify administrative levers, make investments to bring the industry to the requirements of today. Under the influence of global trends, we need to find an effective risk management mechanism and a robust internal control system that will allow companies to counteract negative processes, adapt to change, and help achieve higher growth and competitive advantage.

To ensure and maintain sustainable business development, an organizational and economic risk management mechanism has been developed at an acceptable level, which includes the diagnosis of five categories of internal control system (strategy, operational, commercial and financial efficiency, security and control), the division of functions between the three lines. the protection of the internal control system (approval, creation and testing), a business continuity plan, taking into account industry specific activities, seven basic logistics rules, and a transport risk management model. An organizational and economic risk management mechanism will allow the enterprise to respond to them in a timely manner, ensure the effectiveness of the internal control system and economic growth.

Keywords: *organizational and economic mechanism, internal control system, risk, transport.*

Peer-reviewed, approved and placed: *11.02.2020.*

Постановка проблеми. Бажання вийти на новий, вищий рівень, посісти перші місця в рейтингу серед інших транспортних компаній, або вийти на зовнішній ринок – це природній етап еволюції розвитку успішного бізнесу. Такий прогрес можливий при умові забезпечення сталого та ефективного розвитку компанії, що в свою чергу вимагає надійної системи внутрішнього контролю (далі – СВК).

В умовах економічної нестабільності та політичної невизначеності, маємо широкий набір ризиків та викликів. Постає питання, як підготуватись до нових випробувань і стати успішним, як на внутрішньому, так і на глобальних ринках, тобто досягнути вищого рівня зростання й не втратити позиції та бізнес. Якщо транспортна компанія закріпилась на українському ринку, набула рівень гідної репутації на міжнародній арені серед професіоналів, має високу частку надійних та постійних клієнтів в портфоліо, то з'являється упевненість у власних силах та можливостях. Це означає, що така компанія йде шляхом ефективного корпоративного управління та СВК, і що були враховані певні ризики та впроваджені заходи реагування на них.

Дизайн управління компанією – це те, на що звертають увагу партнери, інвестори та клієнти на внутрішніх і зовнішніх ринках. Слід готуватись до того, як партнери, інвестори й клієнти прийматимуть рішення про співпрацю, при ретельному аналізі стратегії компанії, її операційної та комерційної ефективності, фінансової привабливості, а також рівень захищеності і безпеки бізнесу.

Постає питання, як побудувати ефективну СВК та привабливий дизайн транспортної компанії для інвесторів, партнерів і клієнтів. Такі

консультаційні послуги мають високу вартість, оскільки їх надають професійні консалтингові та аудиторські компанії. І хоча такі послуги коштують дуже дорого, та вони не дають гарантії, що СВК набуде достатнього рівня ефективності. Тобто, якість таких послуг прямо залежить від найманих експертів, їх досвіду, а в більшій мірі – від якості поставленого технічного завдання, власних експертів. Часто, особливо у великих компаніях, не завжди є достатня кількість фахівців, які б загалом задовольняли всі потреби компанії. Вирішенням такого питання може бути – інструмент оцінки СВК, для побудови ефективного технічного завдання підвищення ефективності певного напрямку діяльності компанії.

Для забезпечення та утримання сталого розвитку бізнесу на прийнятному рівні, має бути створений організаційно-економічний механізм управління ризиками. Саме такий механізм потрібен для транспортних підприємств, який включає в себе діагностику п'яти категорій СВК, розподіл функцій між трьома лініями захисту СВК, план безперервної діяльності (далі – ПБД), враховуючи галузеві особливості діяльності, сім основних правил логістики та модель управління ризиками на транспорті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз дослідження питання організаційно-економічного механізму управління ризиками підприємств було розглянуто у наукових працях таких авторів: В.Ю. Бондар [1], Ю.Е. Дуднєва [3], Т.І. Олійник [8] Т.В. Полозова [9], Л. Зернова та С. Ільїна [17], С.М. Боняр, О.О. Карпенко, В.А. Будник, К.В. Лерніченко [2], у тому числі на державному рівні Н.В. Шибаєва [13]. Ризики у транспортних процесах розглядає І.О. Ткаченко [12]. Щодо теорії визначення організаційно-економічного механізму управління більшість авторів, зокрема І.М. Посохов [10], С.М. Семенова та О.М. Шпирко [11], О. Карпенко та О. Паливода [15], схиляються до узагальнення мети і завдань, важелів впливу на ефективний менеджмент, досягнення стратегічних цілей підприємства. Багато робіт присвячено факторам, що впливають на функціонування організаційно-економічного механізму, зокрема, внутрішнім і зовнішнім. Проте не достатньо приділяється увага розгляду наслідків впливу можливих ризиків на діяльність підприємства. Тому наявні дослідження мають більш теоретичне значення.

У питаннях визначення складових організаційно-економічного механізму діяльності підприємства автори виділяють різні компоненти: В.Ю. Бондар виокремлює їх через взаємозв'язок ресурсів, цілей та кон'юнктури ринку [1], Т.І. Олійник підкреслює важливість моніторингу як регулятивного фактору впливу на взаємопов'язані важелі бізнес-процесів, фінансових планів та бюджетів, використання фінансово-ресурсного потенціалу у досягненні стратегічних цілей підприємства [8, с. 5, 8]. Доц. Т.В. Полозова детально розглядає визначення поняття організаційно-економічного механізму у науковій літературі і надає власне бачення цього процесу через призму інноваційно-інвестиційної діяльності, виділяючи мету, завдання, суб'єктів та методологічний базис управління (підходи, принципи, функції, методи управління), проте результат, як підсумок роботи механізму, схематично не пов'язаний з іншими компонентами, хоча виступає наріжним каменем коригування подальших дій, також не розглянуто ризики та системи

реагування на них [9, с. 127-128]. Автори Л. Зернова та С. Ільїна у складі організаційно-економічного механізму виділяють інформаційний, методологічний, методичний та регуляторно-аналітичний блок, крім того, розрізняють внутрішні і зовнішні фактори впливу, де зовнішні поділяються на макро, мезо- й мікрорівень, де ризики розглянуто лише як такі, що притаманні технологічним процесам та забезпеченості ресурсами [17].

Слід також зазначити, що деякі теоретичні положення з управління ризиками [4, 12] не відповідають в повній мірі сучасним реаліям практичної діяльності транспортної галузі, вимагають комплексного підходу та всебічного висвітлення.

У цілому, наукових робіт, присвячених організаційно-економічного механізму управління ризиками саме транспортних підприємств, досить небагато. В першу чергу, проблеми СВК, потребують додаткового обґрунтування, а саме ефективного механізму оцінки СВК транспортних підприємств, оскільки це і є запорука сталого розвитку бізнесу. У практиці ведення діяльності суб'єкти господарювання все більше зосереджується на механізмах роботи СВК в комплексі. Більше того, у сучасній науці недостатньо досліджена окремо або комплексно система внутрішнього контролю, управління безперервною діяльністю, саме з точки зору ефективного механізму запобігання ризикам на транспортних підприємствах, що потребує поглибленого розгляду та підкреслює актуальність теми.

Мета дослідження. Метою даної статті є дослідження організаційно-економічного механізму управління ризиками транспортних підприємств, оцінка складових СВК та їх взаємодії в комплексі з моделлю управління ризиками, УБД, сімома правилами логістики та трьома лініями захисту СВК.

Відомо [5], що на практиці діяльність транспортних підприємств пов'язана з двома основними напрямками послуг – це транспортна логістика та складська логістика. Решта послуг мають допоміжний характер: експедиторські послуги та супровід, документальне оформлення (на митниці, узгодження документообігу з імпортними постачальниками), консультаційні послуги, маркетингові дослідження ринку і т.д. У даній статті комплексно розглянуто питання взаємодії як безпосередньо транспортно-складської логістики, так і її допоміжних напрямків.

Основні результати дослідження. Логістика надзвичайно важлива для транспортних підприємств, оскільки вона дозволяє організувати діяльність таким чином, щоб найбільш оптимально використовувати наявні ресурси, вчасно і з найменшими витратами доставляти, зберігати, обробляти вантажі, безпечно перевозити пасажирів, економити час і кошти. Логістика має на меті формування таких інформаційних, організаційних, ресурсних, транспортних потоків, які забезпечать реалізацію найбільш ефективного варіанту здійснення доставки, сервісу, надання послуг.

Логістичний ринок України розвивається динамічно. Найбільшими логістичними компаніями в Україні за обсягом власної та орендованої площі складських приміщень станом на 19 квітня 2019 р. [6] є:

- KUEHNE+NAGEL – міжнародна транспортно-логістична компанія (штаб-квартира у Швейцарії), найбільша в Україні за обсягом власної та

орендованої площі складських приміщень (110 тис.кв.м.), спеціалізується на морських, автомобільних та авіаперевезеннях, контрактній логістиці;

- ZAMMLER – (77 тис.кв.м.), надає послуги перевезень залізничним, автомобільним, морським, авіатранспортом, складські послуги та супровід митно-брокерського оформлення;

- Raben – (70 тис.кв.м.), спеціалізується на логістичних послугах, у тому числі фреш-логістика, перевезення автомобільним, морським та авіатранспортом, послуги митно-брокерського оформлення;

- Ecol|logistic 4.0 – (61 тис.кв.м.), працює у сфері міжнародних автомобільних перевезень, національних поставок, складських послуг та митного оформлення;

- FMlogistic – (60 тис.кв.м.), займається послугами складування, обробки транспортування вантажів, управління ланцюгами поставок;

- UVK – (45 тис.кв.м.), здійснює міжнародну транспортну логістику на основі автомобільного, морського, авіаційного транспорту, надає складські та брокерські послуги, фулфілмент, обслуговує інтернет-магазини, роздрібні мережі;

- Логістик Плюс – (27 тис.кв.м.), спеціалізується на міжнародних перевезеннях, митно-брокерському обслуговуванню, зберіганні та обробці вантажу, передпродажній підготовці товару.

- Нова Пошта – (23 тис.кв.м.), здійснює приймання, обробку, комплектацію, пакування та доставку вантажів переважно кінцевим споживачам, фулфілмент.

У світовій практиці на основі міжнародного індексу LPI – Logistics Perfomance Index (індекс ефективності логістики) визначається рейтинг країни, що базується на порівняльному аналізі проблем і переваг, можливостей у сфері торгівельної й транспортної логістики за основними критеріями оцінки складності митного оформлення, якості інфраструктури та своєчасності доставки. У 2018 р. поміж 160 країн світу Україна посіла 66 місце з загальною оцінкою 2,83 [14], де за роботу митниці було отримано всього 2,49 бали (з 5-ти), в оцінці враховувались швидкість, простота, неупередженість адміністративної процедури та митного оформлення. За інфраструктуру – 2,22 бали, через низький рівень якості сполучень, дорожнього покриття, електрифікації. За показником трекінгу та можливості відслідковувати вантажі – 3,11 балів. За своєчасністю й відповідністю графіку доставки отримано найвищий для України бал – 3,42. Таким чином, вітчизняним транспортним компаніям та уряду варто звернути увагу на покращення транспортної інфраструктури, спрощення адміністративних важелів, здійснення інвестицій для приведення галузі до вимог сучасності.

Світовими лідерами за показником LPI [14] виступають: Німеччина (4,20), Швеція (4,05), Бельгія (4,04), Австрія (4,03), Японія (4,03), Нідерланди (4,02), Сінгапур (4,00), Данія (3,99), Великобританія (3,99), Фінляндія (3,97). Україна з показником 2,83 знаходиться далеко позаду, серед таких країн, як Сербія (2,84), Єгипет (2,82), Кенія (2,81), Мальта (2,81), Казахстан (2,81), Росія (2,76), Македонія (2,70). Тому для України актуально налагоджувати логістичні процеси, покращувати організаційно-економічний механізм

управління ризиками, зважаючи на особливості національної економіки, вдале територіальне місце розташування та значний транспортний потенціал.

На Всесвітньому економічному форумі 2018 р. [16] було відзначено початок нової фази – Четвертої промислової революції (Fourth Industrial Revolution – 4IR), що знаменує створення нових можливостей для бізнесу, уряду, людства. Але поряд з цим, пам'ятаючи десяту річницю світової фінансової кризи, нова фаза загрожує новими ризиками, розбіжностями, поляризацією економічних систем, зростаючою нерівністю та геополітизацією. Тому важливим залишається пошук ефективних та адекватних систем управління, які здатні забезпечити стійкість розвитку економічних систем, компаній, секторів бізнесу. Введення нового глобального індексу конкурентоспроможності 4.0 (Global Competitiveness Index 4.0) має на меті надихнути компанії на пошук нових шляхів для досягнення максимальних переваг, проте посилення конкурентної боротьби в умовах глобальної інтеграції вимагає перегляду діючих концепцій управління.

Індекс глобальної конкурентоспроможності 4.0 (GCI 4.0), охоплюючи 140 економік світу, вимірює національний характер конкурентоспроможності, як сукупність господарюючих суб'єктів, політик та факторів, що визначають рівень продуктивності праці в кожній країні. У рейтингу глобального індексу конкурентоспроможності 4.0 за підсумками 2018 року Україна зайняла 83 місце зі 140 з оцінкою 57 балів [16, с.13] – таблиця 1.

Отже, серед максимальної кількості балів (шкала 0-100) найвищий рейтинг у 2018 році у США – 85,6 балів, в динаміці ця країна має незначне покращення порівняно з 2017 роком +0,8 і незмінно перше місце. Слід зазначити, що у 2018 році Україна покращила свій показник – у порівнянні з 2017 роком індекс GCI 4.0 зріс на 3,1 бали і позиція в рейтингу зросла на 6 пунктів, що є позитивною тенденцією.

Дослідження показують, що для розвитку конкурентоспроможності важлива відкритість економіки і суспільства інтеграційним процесам. Відкрита економіка є більш інноваційною та інвестиційно привабливою. Інвестиції в освіту, розвиток людського капіталу, створення безпечних умов праці та життєдіяльності, розвиток транспортної інфраструктури, динамізм бізнесу й прогресивне оподаткування здатні покращити конкурентоспроможність економік. Відкритість також означає свободу руху людей та обміну ідеями, тому Сінгапур, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Фінляндія та США – найбільш відкриті країни світу з найвищим рівнем конкурентоспроможності, тоді як ісламські країни: Іран, Ефіопія, Ємен є одними з найменш відкритих. Бразилія, Індія, Македонія, Україна також залишаються відносно «закритими».

Уряди та комерційні компанії повинні звернути увагу на такий показник розвитку конкурентоспроможності як соціальний капітал, що виступає свого роду фактором продуктивності. Соціальний капітал як широке поняття відображає якість особистих і соціальних відносин, стійкість соціальних норм і рівень громадянської участі у суспільстві та взаємної довіри, знижуючи таким чином транзакційні витрати. Австралія (66,2) та Нова Зеландія (66,0) можуть похвалитися найвищим рівнем соціального капіталу, а Китай (41,0, 125 місце) та Росія (43,9, 117 місце) мають нижчі рівні соціального капіталу і відповідно

конкурентоспроможності. Правильна корпоративна культура може сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, креативності рішень, пошуку нових можливостей, вирішення проблем та удосконалень (покращень процесів).

Таблиця 1. **Динаміка індексу глобальної конкурентоспроможності GCI 4.0 у 2017-2018 рр. (витяг),** *сформовано за даними The Global Competitiveness Report 2018 [16, с.13]*

Ранг	Економіка (країна)	Оцінка у 2018 р.	Відхилення від 2017 р.	
			Ранг	Оцінка (бали)
1	Сполучені Штати Америки	85,6	-	+0,8
2	Сінгапур	83,5	-	+0,5
3	Німеччина	82,8	-	+0,2
4	Швейцарія	82,6	-	+0,2
5	Японія	82,5	+3	+0,9
6	Нідерланди	84,2	-1	+0,2
7	Гонконг	82,3	-	+0,3
8	Великобританія	82,0	-2	-0,1
9	Швеція	81,7	-	+0,1
10	Данія	80,6	+1	+0,7
…				
81	Аргентина	57,5	-2	+0,1
82	Домініканська республіка	57,4	-	+1,8
83	**Україна**	**57,0**	**+6**	**+3,1**
84	Македонія	56,6	н/і	н/і
85	Шрі Ланка	56,0	-4	-0,4
86	Еквадор	55,8	-3	+0,4
87	Туніс	55,6	-1	+1
88	Молдова	55,5	-1	+0,9
89	Іран	54,9	-1	+0,4
…				
138	Гаїті	36,5	-5	+0,7
139	Ємен	36,4	-4	+0,9
140	Чад	35,5	-6	-

Фінансова система продовжує залишатись джерелом слабкості та ризиків для національних економік. Тут для оцінки використовують показники стійкості банківської системи, динаміку відсотків за кредит, рівень платоспроможності. Найбільш фінансового стабільними визнано Фінляндію, Гонконг, Швейцарію, Люксембург, Норвегію (з оцінкою понад 95) [16].

Також на рівень конкурентоспроможності впливають екологічні показники, прагнення до рівності умов господарювання для економічних суб'єктів та забезпечення сталого зростання. Усе це підкреслює необхідність розробки сучасних прогресивних систем управління, в тому числі механізмів внутрішнього контролю. Кожна компанія під впливом національних особливостей та виду діяльності має власну розробку та власний підхід до побудови СВК, що вимагає значних витрат часу і коштів. Проте це не завжди

відповідає встановленим цілям та ефективності. Дуже важливо, щоб СВК була інтегрована з організаційно-економічним механізмом, який представляє собою інструмент забезпечення сталого розвитку, реалізації поставлених завдань, значної економії ресурсів, коштів, а головне – розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності, захищеності конкретної зони відповідальності від ризиків.

Схема організації СВК в управлінні ризиками транспортних підприємств спирається на функції та завдання суб'єктів внутрішнього контролю (рис. 1).

Рис. 1. **Схема організації СВК в управлінні ризиками транспортних підприємств,** *авторська розробка*

Суб'єкти контролю тісно пов'язані з лініями захисту СВК:

1) перша лінія – затвердження СВК відбувається на ланці вищого керівництва;

2) друга лінія – створення СВК покладено на власників процесів, вони ж безпосередньо здійснюють управління ризиками: їх визначення, аналіз та оцінка, планування, вибір заходів реагування, їх впровадження, моніторинг;

3) третя лінія – тестування СВК, яке здійснюється підрозділом внутрішнього аудиту або працівниками, на яких покладено виконання таких функцій. Тестування означає перевірку СВК за складовими ефективності.

Три лінії захисту СВК впливають на управління безперервною діяльністю, що представляє собою комплекс заходів: оцінка СВК, визначення списку критичних систем, процесів та посад, визначення комерційної інформації, яку потрібно захистити, списку критичних для діяльності інцидентів, критичних ризиків, тестування інцидентів.

Для забезпечення та утримання сталого розвитку бізнесу на прийнятному рівні розроблено організаційно-економічний механізм управління ризиками, який включає в себе діагностику п'яти категорій системи внутрішнього

контролю (стратегія, операційна, комерційна й фінансова ефективність, безпека і контроль), розподіл функцій між трьома лініями захисту системи внутрішнього контролю (затвердження, створення та тестування), план безперервної діяльності, враховуючи галузеві особливості діяльності, сім основних правил логістики та модель управління ризиками на транспорті (рис. 2).

Рис. 2. **Організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств,** *авторська розробка*

Організаційно-економічний механізм управління ризиками дозволить підприємству вчасно реагувати на них, забезпечить ефективність системи внутрішнього контролю та економічне зростання.

Відповідно до цього розроблено механізм впровадження СВК по модулях (5 модулів складаються з розділів СВК та «Х» під модулів). Механізм оцінки СВК включає наступні модулі: стратегія, операційна ефективність, комерційна ефективність, фінансова ефективність, безпека та контроль. У межах кожного модуля виділено ряд категорій та під модулів, для яких виділено перелік ризиків та інцидентів, шкала оцінювання й поради для вирішення або усунення, пом'якшення, уникнення ризиків.

Таким чином, для визначення ефективності СВК розроблено інструмент її само тестування (таблиця 2).

Кожен модуль та під модуль мають детальний опис можливих риків і загроз, систему їх оцінювання та рекомендації щодо їх усунення чи нейтралізації. Наприклад, у модулі оцінки фінансової ефективності під модуль «капіталізація та стан майна» містить наступні загрози: ризик скорочення балансової вартості підприємства, що негативно впливає на його ринкову вартість за добробут власників (акціонерів); ризик високого ступеня зносу необоротних активів негативно впливає на показники діяльності, особливо за умови їх значної питомої ваги; відсутність оновлення та капітальних інвестицій збільшує ризики несправності, додаткових витрат на ремонт та втрат через невиконання договірних зобов'язань. При оцінці контрагентів інші потенційні бізнес-партнери можуть відхилити пропозицію до співпраці. Перевірка контрагентів може бути провалена. Аналогічним чином деталізовано ризики за компонентами системи самотестування СВК, що максимально враховує специфіку діяльності транспортних компаній та тенденції у сфері логістики.

Зауважимо, що дослідження враховує, 5 розділів СВК, та «Х» під модулів. Апробація запропонованої методики проводилась на основі даних транспортного підприємства. Оцінка ефективності СВК ТОВ «Зразкова Логістична Компанія» представлена на рис. 3.

Отже, організаційно-економічний механізм управління ризиками транспортних підприємств – це «комплексна система процесів та інструментів, які взаємоузгоджені та взаємопов'язані між собою, на основі ризик орієнтованої моделі та комплексу дій по запобіганню та усуненню ризиків, що дозволяє реалізацію ефективної управлінської діяльності та дає розумні гарантії Компанії, що поставлені цілі будуть виконані».

Висновки. Поточний стан інфраструктури [7, 14], темп впровадження реформ, швидкість подолання корупції та стан системи внутрішнього контролю на державному рівні в Україні, на жаль, важко назвати задовільним. Транспортні логістичні компанії, в першу чергу, мають впроваджувати ефективну систему внутрішнього контролю, як б відповідала місії та цілям підприємства в цілому.

Представлені теоретичні засади у статті та практичні інструменти, можуть служити, як базова модель для розробки плану управління діяльністю компанії в умовах невизначеності.

Таблиця 2. **Інструмент самотестування СВК (базові компоненти системи оцінки СВК),** *авторська розробка*

№	Складова СВК (модуль)	Під категорія («Х» підмодуль)	Опис категорії
1	Стратегія	Основна стратегія	Місія компанії визначена Цілі поставлені по SMART Наявність стратегії на наступні 3 роки діяльності Розподіл між трьома лініями захисту
		Управління кадровими ресурсами	Стратегія управління кадрами Тактика кадрового менеджменту Управління людським капіталом
		СВК	Розподіл між трьома лініями захисту
		Юридичні питання	Розподіл між трьома лініями захисту
2	Операційна ефективність	HR	Ефективність посадових обов'язків
		Ops	Ефективність операційної діяльності Продуктивність праці Управління показниками діяльності Негативно направлений канібалізм Ефективність посадових обов'язків
3	Комерційна ефективність	Commerce	Ефективність комерційної діяльності Ефективність логістичних процесів Тарифна політика. Бюджетування та прогнозування
		Legal	Ступінь регламентованості укладання нових контрактів Процедура перевірки наявних та потенційних контрагентів
4	Фінансова ефективність	Ліквідність і платоспроможність	Оцінка співвідношення структури ліквідних активів та зобов'язань
		Фінансова стійкість	Співвідношення вартості власного капіталу та позикових ресурсів
		Ділова активність	Інтенсивність використання ресурсів і потенціалу
		Рентабельність	Ефективність та прибуткові при діяльності
		Капіталізація та стан майна	Динаміка балансової вартості майна. Наявність капіталізації. Наявність саме власних основних засобів Питома вага та рівень зносу необоротних активів.
		Інвестиційні та інноваційні активність	Обсяги інвестицій за видами та інновацій
		Облік, звітність і оподаткування	Застосування стандартів обліку і звітності Застосування загальної чи спрощеної системи оподаткування. Обмеження, пільги, преференції.
5	Безпека та контроль	Інформаційна безпека	Наявність IT безпеки, захисту комерційної та конфіденційної інформації
		Операційна безпека	Система контролю за станом і рухом ТМЦ. Оцінка заходів фізичного захисту ТМЦ. Оцінка роботи з небезпечними вантажами Моніторинг роботи працівників в шкідливих умовах
		Пожежна безпека	Наявність засобів захисту та пожежної безпеки, їх справність, інструктаж

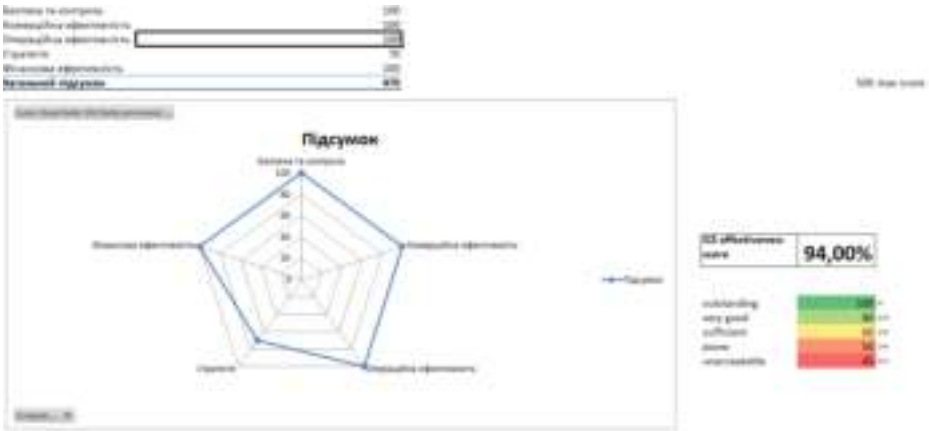

Рис. 3. **Результат тестування ефективності СВК ТОВ «Зразкова Логістична Компанія»,** *авторська розробка*

Проведення аналізу системи внутрішнього контролю за п'ятьма базовими категоріями СВК, надасть змогу логістичним компаніям, створити ефективне середовище для впровадження організаційно-економічного механізму управління ризиками. Таким чином, маючи інструмент оцінки СВК та розуміння, які складові, напрямки, категорії потрібно покращувати, компанія матиме чіткий план щодо підвищення рівня захищеності від ризиків та рівня ефективності СВК в цілому.

Організаційно-економічний механізм управління ризиками, передбачає сталий розвиток СВК, тобто всі пов'язані процеси та інструменти працюватимуть на оновлення СВК на певній періодичній основі, по окремо взятим процесам. Подальші дослідження та вдосконалення запропонованого організаційно-економічного механізму, можуть бути пов'язані з автоматизацією, діджиталізацією та підвищенням рівня оперативності, як приклад, вся система може бути представлена в 3-D моделі в одному гаджеті.

1. Бондар В.Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». Ефективна економіка. 2018. № 18. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf

2. Боняр С.М., Карпенко О.О., Будник В.А., Лерніченко К.В. Механізм державно-приватного партнерства на транспорті: монографія; Київська держ. акад. водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного. Київ: Вид-во ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 158 с.

3. Дуднєва Ю.Е. Проблеми та перспективи впровадження стандартів ризик-менеджменту в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків, 2014. № 4. С. 67-74.

4. Логистика и управление цепями поставок : Учебник. Под. ред. В.В. Щербакова; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 582 с. [Електронний ресурс] URL: https://stud.com.ua/58864/logistika/ekonomichna_efektivnist_logistichnih_rishen

5. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Транспортна логістика на сучасних підприємствах. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-

Барановського. Серія Економіка. URL: http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8134-transportna-logistika-na-suchasnix-pidpriyemstvax.html

6. Найбільші логістичні оператори станом на 19 квітня 2019 р. Журнал «Бізнес». URL: https://business.ua/business/4978-naibilshi-lohistychni-operatory

7. Никифорук О.І. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки: наукова доповідь; за ред. д-ра екон. наук О.І. Никифорук; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Київ, 2018. 200 с.

8. Олійник Т.І. Концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.5 URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6405&i=0

9. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». Збірник наукових праць. 2017. Випуск 23. Частина 1. С. 126-131. URL: http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/6950/1/%d0%9f%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0_2017_%d1%81.126-131.pdf

10. Посохов І.М. Побудова системи та розробка механізму управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород, 2015. Випуск 2 (46). С. 213-220.

11. Семенова С. М., Шпирко О. М. Управління грошовими потоками на підприємствах водного транспорту: обліково-аналітичний аспект: Монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 252 с.

12. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 114 с.

13. Шибаєва Н.В. Організаційно-економічний механізм регуляторної політики в аграрній сфері. Автореф.: дис. ... д.е.н. 08.00.03. Полтава, 2019, 42 с.

14. INTERNATIONAL LPI. Global Rankings 2018. The World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global/2018?sort=asc&order=Infrastructure

15. Karpenko O., Palyvoda O. Mechanism of providing economic development of transport and logistics enterprises on the basis of clustering. Scientific Bulleting of Polissia. 2017; 4: 33-39.

16. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum. Insight report. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf

17. Zernova L., Ilyna S. Organizational-economic mechanism of creditworthiness management of the enterprise. Economic Development, Research journal, 2018. URL: http://edrj.ru/article/11-08-2018

---

1. Bondar V.Iu. Sutnist poniattia «orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpryiemstva». Efektyvna ekonomika. 2018. № 18. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf

2. Boniar S.M., Karpenko O.O., Budnyk V.A., Lernichenko K.V. Mekhanizm derzhavno-pryvatnoho partnerstva na transporti: monohrafiia; Kyivska derzh. akad. vodnoho transportu imeni hetmana Petra Konashevycha-Sahaidachnoho. Kyiv: Vyd-vo TOV «SIK HRUP UKRAINA», 2016. 158 s.

3. Dudnieva Yu.E. Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia standartiv ryzyk-menedzhmentu v Ukraini. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskyi politekhnichnyi instytut». Seriia: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpryiemstva. Kharkiv, 2014. № 4. S. 67-74.

4. Lohystyka y upravlenye tsepiamy postavok : Uchebnyk. Pod. red. V.V. Shcherbakova; Sankt-Peterburhskyi hosudarstvennыi эkonomycheskyi unyversytet. Moskva: Yzdatelstvo Yurait, 2015. 582 s. [Elektronnyi resurs] URL: https://stud.com.ua/58864/logistika/ekonomichna_efektivnist_ logistichnih_rishen

5. Matviienko-Biliaieva H. L. Transportna lohistyka na suchasnykh pidpryiemstvakh. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhan-Baranovskoho. Seriia Ekonomika. URL: http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/8134-transportna-logistika-na-suchasnix-pidpriyemstvax.html

6. Naibilshi lohistychni operatory stanom na 19 kvitnia 2019 r. Zhurnal «Biznes». URL: https://business.ua/business/4978-naibilshi-lohistychni-operatory

7. Nykyforuk O.I. Rozvytok transportu z metoiu vidnovlennia i zrostannia ukrainskoi ekonomiky: naukova dopovid; za red. d-ra ekon. nauk O.I. Nykyforuk; NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy". Kyiv, 2018. 200 s.

8. Oliinyk T.I. Kontseptsiia monitorynhu orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpryiemstvom. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 23. S. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.23.5 URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6405&i=0

9. Polozova T.V. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu spromozhnistiu pidpryiemstva. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment». Zbirnyk naukovykh prats. 2017. Vypusk 23. Chastyna 1. S. 126-131. URL: http://openarchive.nure.ua/bitstream/document/6950/1/%d0%9f%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%b0_2017_%d1%81.126-131.pdf

10. Posokhov I.M. Pobudova systemy ta rozrobka mekhanizmu upravlinnia vnutrishnimy ryzykamy vzaiemodii korporatsii promyslovykh pidpryiemstv zaliznychnoho transportu. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika». Uzhhorod, 2015. Vypusk 2 (46). S. 213-220.

11. Semenova S. M., Shpyrko O. M. Upravlinnia hroshovymy potokamy na pidpryiemstvakh vodnoho transportu: oblikovo-analitychnyi aspekt [monohrafiia]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2015. 252 s.

12. Tkachenko I. O. Ryzyky u transportnykh protsesakh : navch. posibnyk ; Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 2017. 114 s.

13. Shybaieva N.V. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm rehuliatornoi polityky v ahrarnii sferi. Avtoref.: dys. ... d.e.n. 08.00.03. Poltava, 2019, 42 s.

14. INTERNATIONAL LPI. Global Rankings 2018. The World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global/2018?sort=asc&order=Infrastructure

15. Karpenko O., Palyvoda O. Mechanism of providing economic development of transport and logistics enterprises on the basis of clustering. Scientific Bulleting of Polissia. 2017; 4: 33-39.

16. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum. Insight report. URL: http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf

17. Zernova L., Ilyna S. Organizational-economic mechanism of creditworthiness management of the enterprise. Economic Development, Research journal, 2018. URL: http://edrj.ru/article/11-08-2018