

МЕТОДОЛОГИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В МОРСКИХ ТОРГОВЫХ ПОРТАХ

METHODOLOGY OF INTEGRATED RISK MANAGEMENT AT COMMERCIAL SEAPORTS

Ирина НЕННО,
кандидат экономических наук,
Одесский национальный
университет им. И.И. Мечникова



Irina NENNO,
Ph.D. in Economics,
Odessa I.I. Mechnikov
National University

Комплексные исследования системы и процесса управления морским портом проведены украинскими учеными Г.Вильским, И.Гончаровым, Ю.Круком, Е.Крушкиным. Процессы управления предпринимательскими рисками, оценивания рисков, моделирования рискованных ситуаций анализируются в работах И.Ивченко, А.Шегды, М.Голованенко. Подробно методологию и практическое построение карты рисков предлагает В.Зинкевич и В.Черкашенко. В работах А.Лобанова, А.Чугунова объектом изучения выступает интегрированный риск-менеджмент на уровне предприятия, целью которого является избежание совокупного риска банкротства. М.Рогов рассматривает управления рисками на основании стандартов, в том числе государственного [1].

Целью данной статьи является конкретизация практики выявления, проявления, мониторинга и воздействия на риски морского порта. Для достижения поставленной цели последовательно решены следующие задачи:

- классифицированы риски морских портов;
- описаны последствия проявления рисков морских портов;
- сформированы способы воздействия и методы управления рисками морских портов;
- определены индикаторы оценивания и мониторинга рисков морских портов;
- предложены методы управления рисками морских портов.

Методы выявления рисков морских портов, использованные для проведения данного исследования, – это интервью, рассмотрение и анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности, финансово-экономический анализ, анализ организационной структуры предприятия, анализ полей риска, изучение стратегии развития, экспертная оценка. Риски морского порта сгруппированы в **табл. 1** на трех уровнях:

- на первом уровне находятся источники и сами систематические (системные) риски, которые организация практически не имеет возможности контролировать. Они принадлежат к элементам окружения, в котором функционирует порт;
- на втором уровне находятся факторы риска и риски, которые порт не может контролировать, но может влиять на них;
- на третьем уровне находятся факторы риска и риски (внутриорганизационные), которыми порт может управлять.

Систематизация стратегической и текущей деятельности, экспертные опросы и интервью с сотрудниками морских торговых портов Украины позволили классифицировать риски и выявить последствия их реализации в морском торговом порту (см. **табл. 2**).

В **табл. 3** приведены методы воздействия и ключевые индикаторы риска морского порта.

Оценивание и мониторинг рискованной нагрузки порта могут проводиться при помощи графоаналитического инструмента – карты рисков [4], которая позволяет наглядно изобразить влияние

каждого риска на деятельность порта в координатах «вероятность наступления – потенциальный ущерб». Риски порта представляются на карте рисков и формируют профиль рисков. Каждый риск представлен в системе измерения: вероятность, %, размер потенциального ущерба, в денежном выражении по соответствующим категориям. Для формирования карты рисков существуют готовые программные продукты CrystalBall, Riskmetrics либо специально разработанные продукты на базе Excel. При построении карты необходимо вводить исходные данные экспертной оценки (эксперты – директор, заместитель директора по экономике и финансам, заместитель директора по эксплуатации, риск-менеджер), а именно «вероятность наступления – потенциальный ущерб». После ввода данных экспертной оценки выдается отчет об уровне рисков в виде карты рисков.

Экспертные оценки вероятности используются в соответствии с категориями последствий. Каждому риску эксперт присваивает вероятность риска, причем число 5 соответствует наивысшей вероятности и размеру последствий риска. С целью проверки согласованности оценок экспертов для выбранных сценариев используется среднее арифметическое. Рекомендованные шкалы оценки вероятности и последствий представлены в **табл. 4** и **5** соответственно.

Риски распределены в ячейках карты рисков в соответствии с ожидаемым ущербом от реализации и вероятности наступления каждого риска. Карта рисков делится на несколько областей таким образом, что риски, попадающие в одну область, являются одинаково опасными для порта. Подверженность риску классифицирована по трем областям: зона I, в которой риск приемлем; зона II, в которой желательное использование методов управления рисками; зона III, в которой управление рисками является необходимостью. Результаты управления рисками могут быть представлены по форме отчетности (см. **табл. 6**).

На **рисунке** изображена карта рисков украинского морского торгового порта.

Графоаналитический анализ показывает, что наибольшая рискованная нагрузка свойственна социальным, потребительским, налоговым рискам и рискам конкуренции, макросоциальным, инвестиционным и кредитным рискам.

Наименьшая рискованная нагрузка присуща технологическим (эксплуатационным) рискам, специфическим рискам зерновых грузов, черных и цветных металлов, рискам снижения рентабельности, повышения уровня безубыточности.

Таким образом, на основе авторских исследований в статье предлагается методологический подход к внедрению и постановке интегрированного риск-менеджмента в морском торговом порту. Для этого сформирована трехуровневая классификация рисков (системные риски, неуправляемые, но подверженные воздействию риски и внутриорганизационные риски), предопределены

Предложена методология интегрированного риск-менеджмента морского торгового порта. Разработана классификация рисков и их проявлений, предложены соответствующие методы управления рисками. Представлены критерии оценки рисков. Построена и интерпретирована карта рисков.

In the article it is suggested the methodology of the integrated risk management of a commercial seaport. Risks classification and their influential factors are elaborated. Evaluation criteria for risk assessment were presented accordingly. Appropriate methods to optimize risk load are suggested. Risk map is built and supported by comments.

Таблица 1. Источники рисков и классификация рисков порта*

Источник / фактор риска	Описание риска
1	2
УРОВЕНЬ I	
Непредсказуемые действия правительства, политическая нестабильность	Политические риски
Военные действия, гражданские волнения, беспорядки и протесты, действия международных и неправительственных (общественных) организаций, протесты населения	Макросоциальные риски
Высокий уровень коррупции и избыточная бюрократия органов государственной власти	Риск приватизации/национализации или конфискации имущества
Экономическая нестабильность, спад национальной экономики, снижение ВВП, покупательной способности населения, инфляция, эмбарго, ограничения на импорт или экспорт	Макро-экономические риски
Финансовая нестабильность, смена направлений международных потоков капиталов, сложность инструментов хеджирования, сокращение бюджетного финансирования	Макро-финансовые риски
Природные явления, землетрясения, штормы, наводнения, пожары, гражданские волнения, военные действия.	Форс – мажорные риски
Стихийные бедствия, высокая плотность населения и большое количество промышленных предприятий в городах, высокая изношенность инфраструктуры	Экологические риски и риски возникновения техногенных катастроф
Ухудшение погодных условий, колебания спроса, специфика грузов	Риски сезонности
Урожайность зерновых культур, потребление хлебных продуктов, среднестатистическое производство, импорт зерновых культур, средние экспортные цены, мировое производство зерна, потребление зерновых культур, средние цены производителей зерна	Специфические риски зерновых грузов
Финансовый результат металлургических предприятий, средние цены производителей черных и цветных металлов на продукцию черных и цветных металлов, экспорт и импорт черных и цветных металлов	Специфические риски черных и цветных металлов
УРОВЕНЬ II	
Колебания процентных ставок, колебания цен на грузы, экспортируемые клиентами, колебания цен на сырье в деятельности ведущих клиентов	Рыночные риски
Колебания валютных курсов, изменения условий по договорам, введение ограничений на валютные операции	Валютные риски
Партнерские отношения, вытеснение ведущих клиентов, чрезмерная зависимость от некоторых крупных клиентов, высокая концентрация бизнеса с небольшими производственными мощностями, неадекватное понимание приоритетов клиента	Потребительские риски
Правительственные планы по освоению кептивных портов, развитие портов-конкурентов, приход иностранных конкурентов (концессионеров)	Риски конкуренции
Зависимость от акционеров и государства	Риск формы собственности, риск участия (при государственно-частном партнерстве)
Вмешательство государства в формирование цен и тарифов на выполняемые работы, предоставляемые услуги	Риски ценообразования
Изменения, сложность, нестабильность, неточность и неоднозначность законодательных норм	Законодательные риски
Изменение налогового законодательства, налоговые претензии	Налоговые риски
Изменение требований по лицензированию, изменение судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью порта, изменение правил таможенного контроля и пошлин	Риски регулирования
УРОВЕНЬ III	
Перерасход сырья, топлива, энергии, повышение стоимости сырья, топлива, энергии, увеличение объемов производства; низкая дисциплина поставок, перебои с электроэнергией, неполнота, неточность, несвоевременность информации, неэффективная организационная структура управления	Производственные и управленческие риски
Падение и вытеснение спроса, введение ограничений на предоставление услуг, неблагоприятное изменение рыночной конъюнктуры; выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений	Коммерческие риски
Несоответствие квалификации кадров, трудность подбора квалифицированных кадров, операционные ошибки персонала, преступные действия, проблемы делегирования полномочий и коммуникаций, несбалансированность полномочий и ответственности персонала; уход топ-менеджеров, недееспособность ключевых работников	Кадровые риски
Физическое и техническое состояние оборудования, использование устаревших технологий, высокий износ основных фондов	Технологические (эксплуатационные) риски
Неправильный выбор объекта инвестирования, допущение ошибок при разработке ТЭО, неверный выбор инвестиционных партнеров	Инвестиционные риски
Невыполнение социальных обязательств, высвобождение работников и повышение социальной напряженности	Социальные риски
Изменение ликвидности за счет снижения оборотных активов, увеличения краткосрочных и долгосрочных обязательств, снижение поступлений от дебиторов; несоответствие графика возврата долгов срокам образования наличности; порт расходует больше средств, чем получает; краткосрочные обязательства растут быстрее, чем способность получать наличность	Финансовые риски: Неплатежеспособность
Снижение доли собственных средств в сумме пассива, уменьшение размера собственного капитала и оборотных активов, увеличение долгосрочных и краткосрочных обязательств	Финансовые риски: Снижение финансовой устойчивости
Снижение выручки, увеличение переменных и постоянных затрат	Финансовые риски: Повышение уровня безубыточности
Изменение объемов выручки и стоимости активов, увеличение дебиторской и кредиторской задолженностей, затрат на производство и реализацию, рост стоимости запасов	Финансовые риски: Падение эффективности (оборачиваемости)
Снижение среднеотраслевой рентабельности, изменение чистой и операционной прибыли, выручки, стоимости активов и величины собственного капитала	Финансовые риски: Снижение рентабельности
Изменение ценовой конъюнктуры	Финансовые риски: Неадекватное оценивание и обесценивание активов
Ошибки в расчетах и в методологии расчетов, рост цен	Финансовые риски: Неадекватный расчет себестоимости и превышение операционных затрат
Недобросовестность и неплатежеспособность контрагентов, кредитных учреждений	Кредитные риски
Кумуляция негативных факторов воздействия на порт	Совокупный риск банкротства

*Разработано автором.



Таблица 2. Последствия реализации рисков морского торгового порта*

№ риска	Описание риска	Проявление риска / Последствия реализации риска
1	2	3
1.1	Политические риски	Вмешательство во внутреннюю деятельность порта, потеря рынка, снижение капитализации
1.2	Макросоциальные риски	Неспособность правительства выполнить свои договорные обязательства; нарушение государственных гарантий; социальные беспорядки, повлекшие за собой причинение ущерба имущественным интересам предприятия, препятствование воплощению новых проектов порта
1.3	Риск приватизации/национализации или конфискации имущества	Возможность полной или частичной потери средств, экспроприация собственности частных инвесторов (концессионеров)
1.4	Макроэкономические риски	Изменение в объемах и структуре торговли, снижение объемов погрузочно-разгрузочных работ
1.5	Макрофинансовые риски	Недостаточность реальных наличных денежных потоков, снижение объемов погрузочно-разгрузочных работ
1.6	Форс-мажорные риски	Потеря основных средств
1.7	Экологические риски и риски возникновения техногенных катастроф	Неблагоприятные изменения в модели землепользования и использования инфраструктуры вокруг порта
1.8	Риски сезонности	Перемены в работах
1.9	Специфические риски зерновых грузов	Изменение в объемах и структуре торговли, снижение объемов погрузочно-разгрузочных работ
1.10	Специфические риски черных и цветных металлов	Изменение в объемах и структуре торговли, снижение объемов погрузочно-разгрузочных работ
2.1	Рыночные риски	Снижение объемов погрузочно-разгрузочных работ
2.2	Валютные риски	Воздействие колебаний курса валют на прибыльность, повышение процентной ставки по кредитам, (учетной ставки Национального банка), если в соглашении прописано условие текущей рыночной ставки; изменение затратной и ценовой конкурентоспособности
2.3	Потребительские риски	Снижение спроса на перевалку и транспортировку груза в порту, потеря клиентов, резкие колебания экспорта
2.4	Риски конкуренции	Расширение деятельности существующих близлежащих портов, ценовые войны, демпинг, возникновение новых портов-конкурентов, поглощение и слияние
2.5	Риск формы собственности, риск участия (при государственно-частном партнерстве)	Возможна несогласованность при формировании стратегии развития порта
2.6	Риски ценообразования	Незапланированное повышение цен на оборудование и материалы, необходимые для осуществления проекта, необоснованный рост цен на ресурсы
2.7	Законодательные риски	Разнообразие интерпретаций существующих законодательных норм
2.8	Налоговые риски	Препятствия дальнейшему капиталовложению и прибыльному ведению дела, разрыв контрактов по независящим от порта причинам, увеличение налоговых платежей и других отчислений в результате изменения ставки налогов
2.9	Риски регулирования	Ограниченное использование объектов, включая природные ресурсы
3.1	Производственные и управленческие риски	Увеличение расхода материальных затрат, увеличение транспортных расходов, накладных и других расходов; создание избыточных производственных мощностей; несвоевременное выполнение погрузочно-разгрузочных работ, низкое качество погрузочно-разгрузочных работ, снижение качества товара в процессе обращения (транспортировки, хранения); возможность невостребованности построенного объекта, неэффективное управление и неверная оценка рентабельности, просчеты в размере прогнозного спроса на выполняемые работы, предоставляемые услуги
3.2	Коммерческие риски	Снижение цен (выручки); снижение объемов реализации и прибыли; непредвиденное снижение объемов закупок в сравнении с намеченными, что уменьшает масштаб всей операции; уменьшение масштабов заказов; снижение качества и потери груза в процессе обращения (транспортировки, хранения); повышение издержек обращения в сравнении с намеченными
3.3	Кадровые риски	Рост фонда оплаты труда; текучесть кадров; невыполнение плановых заданий по объему в установленные сроки; финансовые потери
3.4	Технологические (эксплуатационные) риски	Отсутствие конкурентных преимуществ, несоответствие технологий потоку грузов и судов, простой, повышенный расход и потеря ресурсов, увеличение эксплуатационных издержек
3.5	Инвестиционные риски	Нарушение сроков работ, превышение фактических затрат над проектными; низкая окупаемость проекта, убыточность проекта
3.6	Социальные риски	Затраты, связанные с переобучением и переквалификацией персонала, соблюдением всех социальных гарантий работников, повышением требований, возможными забастовками
3.7	Финансовые риски	
3.71	Неплатежеспособность	Снижение ликвидности баланса, текущей ликвидности, быстрой и абсолютной ликвидности
3.72	Снижение финансовой устойчивости	Снижение независимости или автономии, изменение соотношения привлеченных и собственных средств
3.73	Повышение уровня безубыточности	Снижение прибыли от реализации
3.74	Падение эффективности (оборачиваемости)	Падение общей оборачиваемости капитала, оборотных и необоротных активов (фондоотдачи), собственного капитала, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
3.75	Снижение рентабельности	Снижение рентабельности продаж, активов (капитала), чистых активов, необоротных активов, собственного и перманентного капитала
3.76	Неадекватное оценивание и обесценивание активов	Снижение размера оборотных и необоротных активов, снижение капитализации порта
3.77	Неадекватный расчет себестоимости и превышение операционных затрат	Неправильный учет себестоимости и ценообразование работ, снижение прибыли
3.8	Кредитные риски	Невыполнение контрактных обязательств контрагентами и кредитными учреждениями
3.9	Возникновение совокупного риска банкротства	Банкротство

*Разработано автором.

Таблица 3. Мониторинг и управление рисками*

Описание и номер риска	Воздействие на риск: метод управления	Ключевой индикатор риска, оценивание риска
Политические и страновые риски	Привлечение новых грузов, расширение перечня предоставляемых услуг, утверждение на рынках сбыта других регионов, лоббирование в правительстве, заключение долгосрочных договоров, выполнение государственных заказов. В соответствии с рекомендациями Всемирного банка политические и правовые риски следует относить на правительство, предоставляя частному сектору гарантии в случаях, когда это необходимо. Это возможно в формате государственно-частного партнерства. Для снижения степени воздействия данного риска следует в контракте однозначно прописывать права и обязанности сторон, а также конкретизировать границы вмешательства государственных органов в деятельность частного партнера.	Исследование по риск-менеджменту 2015. Карта политических рисков Marsh [2].
1.2 Макросоциальные риски	Страхование, формирование плана действий в кризисных ситуациях с регламентацией действий сотрудников, в частности, обеспечение эвакуации и скорейшего восстановления работоспособности, PR-мероприятия.	Равномерность распределения и дифференциация доходов населения.
1.3 Риск приватизации/ национализации или конфискации имущества	Формирование модели государственно-частного партнерства.	Смена власти и правящих политических партий, изменение стратегии развития страны и стратегии развития морских портов Украины до 2038 года, несанкционированные действия исполнительной и местной власти.
1.4 Макроэкономические риски	Страхование, отказ от проектов.	Объем ВВП, объем регионального ВВП, индекс потребительских цен, среднедушевые доходы, объем иностранных инвестиций, учетная ставка национального банка.
1.5 Макрофинансовые риски	Хеджирование, принятие.	Направление международных финансовых потоков, изменение порядка и размера бюджетного финансирования
1.6 Форс- мажорные риски	Перенос риска на клиента, разделение риска между частным сектором и государством; принятие риска – использование нераспределенного остатка прибыли, полученной в отчетном периоде в качестве резерва финансовых ресурсов, направляемых в необходимом случае на ликвидацию негативных последствий.	Чистый дисконтированный денежный поток с учетом риска.
1.7 Экологические риски и риски возникновения техногенных катастроф	Перенос риска на страховые компании, аутсорсинг в утилизации последствий аварий.	Исследование по экологическим рискам портов 2015 [3].
1.8 Риски сезонности	Интенсификация деятельности в благоприятный период, ремонт в период простоя с целью стабилизации загрузки, использование заемных средств в межнавигационный период	Объем реализации услуг, его динамика, периодичность колебания объема реализации услуг.
1.9 Специфические риски зерновых грузов	Хеджирование, страхование, принятие риска (осознанное принятие бремени убытков или выгод).	Чистый дисконтированный денежный поток с учетом риска.
1.10 Специфические риски черных и цветных металлов	Хеджирование, страхование, принятие риска (осознанное принятие бремени убытков или выгод).	Объемы и структура торговли, объемы работ.
2.1 Рыночные риски	Хеджирование с использованием форвардных контрактов и своп-операций; формирование фонда страхования ценового риска на период временного ухудшения конъюнктуры рынка.	Объемы и структура торговли.
2.2 Валютные риски	Включение в контракт условий по индексации доходов в связи с инфляцией, передачей такого риска на Национальный банк, получение соответствующих гарантий (формат государственно-частного партнерства); диверсификация валютного портфеля («валютной корзины») порта; защитные оговорки, поручительства, гарантии, аккредитивная форма расчетов, чековая и вексельная формы расчетов, авансовый способ платежа и предоплата, операции хеджирования – валютные свопы и форвардные контракты. На первом этапе целесообразнее обратиться к аутсорсингу для хеджирования, возложив дополнительные обязанности по взаимодействию на конкретного сотрудника, формулирующего постановку заданий и обеспечивающего согласованность действий подразделений, вовлеченных в процесс хеджирования.	Конвертируемость валют, обменный курс валютных операций на момент заключения договора и момент взаиморасчетов.
2.3 Потребительские риски	Установление долгосрочного сотрудничества на основе взаимовыгодных отношений (скидки), маркетинговые мероприятия, получение гарантий от клиентов, выявление финансовой устойчивости клиента, расширение круга платежеспособных клиентов, снижение зависимости от клиентов с удельным весом более 15%, повышение удовлетворенности клиентов, сохранение клиентской базы, поиск новых ниш, лимитирование риска – установление максимального периода отвлечения средств в дебиторскую задолженность.	Уровень показателей ликвидности и финансовой устойчивости клиентов, жалобы потребителей; процент клиентов, обратившихся повторно, рыночная доля порта, обеспеченность заказами (договорами) в днях, количество постоянных клиентов, количество новых клиентов, статистика избыточных скидок.
2.4 Риски конкуренции	Долгосрочные контракты, обсуждения с министерствами судоходства и нефти о продолжении использования порта, расширение спектра предлагаемых услуг и диверсификация деятельности, отказ от работы с посредниками, снижение цен за счет повышения эффективности производства, повышение качества услуг, кооперация с конкурентами. Приватизация терминалов для более высокой конкурентоспособности и эффективности, получение бюджетной поддержки для улучшения пропускной способности порта, модернизация портовых терминалов частными операторами порта.	Уровень цен и маркетинговые методы конкурентов, конкурентные преимущества.

Описание и номер риска	Воздействие на риск: метод управления	Ключевой индикатор риска, оценка риска
2.5 Риск формы собственности, риск участия (при государственно-частном партнерстве)	Юридически закрепленные в контракте обязательства сторон, невыполнение которых может быть обжаловано в судебном порядке; защита имущественных интересов – оформление всей необходимой документации на владение производственными и инфраструктурными объектами, а также объектами, которые можно отнести к интеллектуальной собственности.	Порядок участия и привлечения средств частных инвесторов и кредитных учреждений, условия договоров концессии.
2.6 Риски ценообразования	Гибкая ценовая политика, хеджирование с использованием форвардных контрактов, формирование фонда страхования ценового риска на период временного ухудшения конъюнктуры рынка.	Ценовая конъюнктура, факты демпинга.
2.7 Законодательные риски	Анализ правовых ограничений в деятельности порта, переложение риска на страховые компании.	Среда для инвестиций и хозяйственной деятельности.
2.8 Налоговые риски	Оптимизация налогооблагаемой базы, анализ налоговой нагрузки, налоговый аудит.	Данные бухгалтерских отчетов.
2.9 Риски регулирования	Влияние на показатели деятельности в случае несвоевременного реагирования, влияние на результаты текущих судебных процессов.	Рамки правового поля.
3.1 Производственные и управленческие риски	Повышение эффективности организации производственной деятельности, повышение скорости выполнения работ, совершенствование организационной структуры, налаживание коммуникаций, использование информационной сети (интранет); совершенствование системы управления; распределение полномочий; изменение функциональной структуры – передача функции контроля при отгрузках на проверку правильности цен и условий оплаты; изменение процессов в целях совершенствования механизмов принятия решений.; регламентация нерегламентированных процессов и процедур.	Соответствие стандартам качества, инвестиции в современное оборудование, расходы по восстановлению поврежденного груза, коэффициент экстенсивного и интенсивного использования оборудования, налаженные «прямые» и «обратные» связи – коммуникации.
3.2 Коммерческие риски	Передача клиенту той части рисков, по которой он имеет больше возможностей нейтрализации негативных последствий.	Уровень цен на услуги; объем реализации и прибыли; закупочные цены товара; плановый и фактический объемы закупок; объем и качество товара в процессе обращения (транспортировки, хранения); размер издержек обращения в сравнении с намеренными.
3.3 Кадровые риски	Улучшение системы оплаты труда и нематериальной формы поощрения сотрудников, повышение привлекательности социального пакета, обучение специалистов, привлечение специалистов на временное контрактной основе с целью предотвращения кадровой недостачи из-за выхода на пенсию, аутсорсинг; создание резервов на покрытие возможных сверхнормативных выплат по коллективному договору.	Текущая численность квалифицированных сотрудников, компетентность персонала; своевременное выполнение работ; наличие ошибок в отчетах; дополнительные затраты, связанные с подготовкой, обучением, переквалификацией персонала; недовольство персонала, повышение требований к условиям работы; продуктивность труда.
3.4 Технологические эксплуатационные риски	Увеличение расходов на ремонт, проверка уровня безопасности, тщательное соблюдение правил эксплуатации, аренда, распределение риска между портом и клиентами, страхование грузов и ответственности; финансирование снижения риска: замена оборудования, ужесточение мер безопасности.	Доля основного оборудования с износом свыше 60%, количество невыполненных предписаний технического надзора, наличие на складе запаса запчастей согласно объему закупок, отклонение от плана (% от месячной нормы), продолжительность простоев (ч/мес), процент погрузочно-разгрузочных работ, выполненных в срок, количество отказов оборудования (раз/ месяц), доля неиспользуемых производственных мощностей, безотказность погрузки, среднее время погрузки, количество утерянного и испорченного груза при погрузке.
3.5 Инвестиционные риски	Четкое отслеживание направлений финансовых потоков, распределение риска между участниками инвестиционного проекта; диверсификация программы реального инвестирования – включение в программу различных инвестиционных проектов.	Дисконтированный денежный поток; критерии Вальда, Гурвица, Сейвиджа, Лапласа-Байеса, предполагаемая стоимость, среднеквадратическое отклонение и коэффициент вариации.
3.6 Социальные риски	Разработка и реализация долгосрочной программы социального обеспечения, разработка схемы досрочного выхода на пенсию с обеспечением из корпоративного негосударственного пенсионного фонда порта; создание резервов на покрытие возможных сверхнормативных выплат по трудовым договорам.	Соблюдение социальных гарантий работникам.
3.71 Снижение ликвидности	Недопущение просроченной дебиторской задолженности, частичное авансирование, контроль запасов, повышение платежеспособности компании, отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низко ликвидных формах, отказ от использования временно свободных денежных активов в краткосрочных финансовых вложениях; минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме – формирование «ликвидной подушки», характеризующей размер резервирования высоколиквидных активов с целью предстоящего погашения неотложных финансовых обязательств порта.	Коэффициент ликвидности баланса, Коэффициент текущей ликвидности, Коэффициент быстрой ликвидности, Коэффициент абсолютной ликвидности.
3.72 Снижение финансовой устойчивости	Повышение доли долгосрочных заимствований в структуре заемных средств, отказ от использования больших объемов заемного капитала; лимитирование – установление предельного размера (удельного веса) заемных средств, используемых в финансировании реального инвестиционного проекта; лимитирование – установление предельного размера (удельного веса) заемных средств, используемых в финансировании формирования оборотных активов.	Коэффициент независимости или автономии, коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств.
3.73 Повышение уровня безубыточности	Увеличение выручки, снижение затрат.	Прибыль от реализации.
3.74 Падение эффективности (оборачиваемости)	Отказ от осуществления финансовых операций, уровень риска по которым чрезмерно высок.	Коэффициенты общей оборачиваемости капитала, оборачиваемости оборотных и внеоборотных активов (фондоотдачи), собственного капитала, запасов, дебиторской и кредиторской задолженности
3.75 Снижение рентабельности	Продажа активов, увеличение прибыли и выручки.	Рентабельность продаж, готовой продукции, активов (капитала), чистых активов, внеоборотных активов, собственного капитала, перманентного капитала.

Описание и номер риска	Воздействие на риск: метод управления	Ключевой индикатор риска, оценивание риска
3.76 Риск неадекватного оценивания, обесценивания и неликвидности активов	Продажа активов, принятие рисков, повышение прибыльности активов; предельный размер (удельный вес) заемных средств, используемых в финансировании формирования оборотных активов.	Необоротные активы, оборотные активы.
3.77 Риск неадекватного расчета себестоимости и превышения операционных затрат	Максимально возможное сокращение производственных издержек, увеличение нормы прибыльности и добавленной стоимости, мониторинг расчета себестоимости.	Себестоимость работ, чистая и балансовая прибыль.
3.8 Кредитные риски	Анализ кредитоспособности контрагентов, оперативный анализ рынка кредитных ресурсов и поиск альтернативного варианта финансирования, использование кредитных инструментов с фиксированной процентной ставкой, лимитирование, формирование фонда погашения безнадежной дебиторской задолженности по кредитным операциям порта; диверсификация кредитного портфеля – расширение круга контрагентов, рекомендована совместно с лимитированием концентрации кредитных операций путем установления кредитного лимита, дифференцированного по группам контрагентов; максимальный размер депозитного вклада, размещаемого в одном банке; диверсификация депозитного портфеля – размещение денежных средств на хранение в нескольких банках.	Список контрагентов, с которыми можно работать без предоплаты; список контрагентов, с которыми можно работать по предоплате, индивидуальные торговые лимиты на контрагентов, лимит достаточности средств на один банк, норматив максимального уровня дебиторской или кредиторской задолженности, перечень кредитных учреждений, в которых порт может иметь кредитные счета, стоимость кредитных ресурсов.
3.9 Возникновение совокупного риска банкротства	Снижение рискованной нагрузки.	Модели Конана и Голдера, Лиса, Спринггейта.

*Разработано автором.

Таблица 4. Шкала оценки вероятностей*

Категория последствий	Описание категории последствий	Размер возможных последствий, %
Категория 1	Незначительные	1–9% от выручки
Категория 2	Допустимые	10–19 от выручки
Категория 3	Чувствительные	20–29 от выручки
Категория 4	Критические	30–49 от выручки
Категория 5	Катастрофические	Более 50 от выручки

*Разработано автором.

Таблица 5. Шкала оценки последствий*

Категория вероятности	Описание категории	Вероятность наступления, %
Категория 1	Маловероятно $10^4 - 10^3$ раз за год	Риск, скорее всего, не проявится – 10%
Категория 2	Редко $10^3 - 10^2$ раз за год	Риск проявляется редко – 20%
Категория 3	Возможно $10^2 - 10^1$ раз за год	Вероятность проявления и не проявления риска одинакова – 50%
Категория 4	Часто $10^1 - 1$ раз за год	Риск скорее всего проявится – 75%
Категория 5	Очень часто > 1 раза за год	Риск наверняка реализуется – 95%

*Разработано автором по результатам экспертного опроса сотрудников морского порта.

Рисунок. Карта рисков морского торгового порта

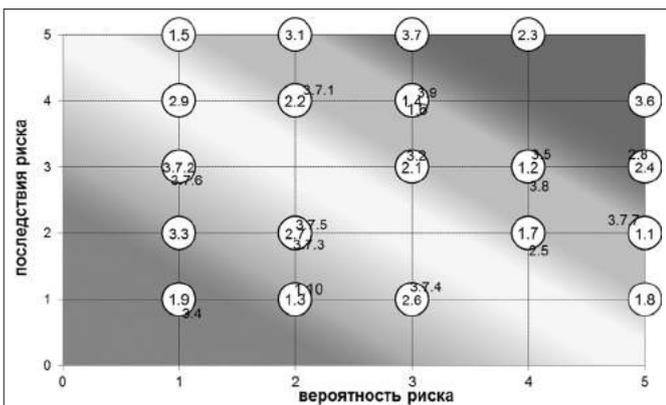


Таблица 6. Форма отчетности для предоставления портом информации по ключевым рискам и результатам управления ими, _____ г.

№ Риска	Вероятность, %	Размер потенциального ущерба, тыс. грн.	Метод управления риском	Вероятность после воздействия на риск, %	Размер ущерба после воздействия на риск, тыс. грн.

возможные последствия их реализации, выработаны индикаторы оценивания рискованной нагрузки, сформулированы рекомендации по построению и интерпретации карты рисков, приведены соответствующие методы управления рисками морского торгового порта.

Перспективой дальнейших исследований станет разработка, развитие и систематизация инструментария оценки и измерения рисков морских торговых портов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Профессиональный стандарт по управлению рисками организации. – Электронный ресурс. – Режим доступа: http://www.nark-rssp.ru/wp-content/uploads/%D0%9F%D0%A1_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf
2. Исследование по риск-менеджменту 2015. Карта политических рисков Marsh. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Growing%20Political%20Risk%20in%20the%20Year%20Ahead%20and%20Beyond-Marsh's%20Political%20Risk%20Map%202015.pdf>
3. Исследование по экологическим рискам портов 2015. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Environmental%20Risks%20at%20Ports%20and%20Terminals%20Grow%20as%20Oil%20Traffic%20Drives%20Activity.pdf>
4. Зинкевич В.А., Черкашенко В.Н. Карта рисков - эффективный инструмент управления. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml>

REFERENCES

1. Professional standard risk management organization. Available at: http://www.nark-rssp.ru/wp-content/uploads/%D0%9F%D0%A1_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5-%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf [in Russian].
2. Research on Risk Management 2015. Political Risk Map Marsh. Available at: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Growing%20Political%20Risk%20in%20the%20Year%20Ahead%20and%20Beyond-Marsh's%20Political%20Risk%20Map%202015.pdf> [in Russian].
3. Study on the environmental risks of ports 2015. Available at: <http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Environmental%20Risks%20at%20Ports%20and%20Terminals%20Grow%20as%20Oil%20Traffic%20Drives%20Activity.pdf> [in Russian].
4. Zinkevich V.A., Cherkashenko V.N. Karta riskov - effektivnyj instrument upravlenija [Risk map as an effective management tool]. Available at: <http://franklin-grant.ru/ru/reviews/review7.shtml> [in Russian].