

УДК 338.24

Посохов І.М.

ПОБУДОВА СИСТЕМИ ТА РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ ВЗАЄМОДІЇ КОРПОРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті запропоновано організаційно-економічний механізм управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, що включає систему управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, розробку стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації, розробку механізмів оперативного управління ризиками корпорації, побудову системи моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, корпорація, система управління внутрішніми ризиками, стратегія управління внутрішніми ризиками.

Постановка проблеми. Забезпечення сталого розвитку економіки не- можливе без ефективного управління корпораціями, у той час як ефективний розвиток корпорацій неможливий без розробки та побудови систем та механізмів управління ризиками сучасних корпорацій. Актуальність окресленої проблеми та практичне значення вплинули на вибір теми наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сучасних проблем управління ризиками присвячені публікації відомих науковців: В.В. Вітлінського, Н.М. Внукової, О.Є. Кузьміна, В.В. Лук'янової та інших. Проте, незважаючи на наявність наукових публікацій у цій галузі, питання побудови системи управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту недостатньо досліджені та потребують подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. На підставі дослідження існуючих сучасних публікацій та власних наукових досліджень автора запропонувати систему управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, що включає: організаційно-економічний механізм управління внутрішніми ризиками взаємодії створеної корпорації, розробку стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації, розробку механізмів оперативного управління ризиками корпорації, побудову системи моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

За даними міжнародної статистики, корпорації та їх дочірні підприємства, що мають добре розроблені програми з управління ризиками, які підтримуються керівниками вищої ланки, значно менше страждають від великих втрат і рідше виходять з бізнесу в результаті кризових ситуацій [1, с. 8].

Сьогодні в світі все більшого поширення набуває інтегрований підхід до управління ризиками, коли управління здійснюється для всього спектру загроз бізнесу на основі уніфікованих методик і алгоритмів [2, с. 45].

У ефективній системі управління ризиками стратегічне управління ними має бути централізовано. Оперативне управління ризиками необхідно здійснювати в місці їх виникнення. Наприклад, при централізації управління фінансовими потоками або процесами забезпечення сировиною і матеріалами оперативне управління виникаючими ризиками логічно здійснювати у відповідних підрозділах центрального офісу компанії. При цьому оперативне управління операційними ризиками має здійснюватися на підприємствах, де виникають, наприклад, виробничі або екологічні ризики [3, с. 62].

Дуже важливо, щоб діяльність з управління ризиками поширювалася за межі центральних офісів – на підприємства. Інакше система управління ризиками (принаймні щодо операційних ризиків) буде зводитися до підтримки процесу страхування та надання інформації про збитки. У виробничих компаніях, де величезний вплив на бізнес здійснює успішна стратегія управління операційними ризиками, прийнято говорити про систему управління операційними ризиками (або систему запобігання позапланових втрат) як частини загальної системи з управління ризиками.

Для вітчизняної практики підхід, при якому система страхування поступово еволюціонує в систему ризик-менеджменту, найбільш виправданий. З появою такої системи корпораціям вдалося у кілька разів знизити витрати на страхування за рахунок відмови від страхування неак-

© Посохов Ігор Михайлович, д.е.н., доцент, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, тел.: 0965250384, e-mail: posokhov7@gmail.com

туальних ризиків і грамотного визначення лімітів зі страхування актуальних ризиків [4, с.175].

З розвитком корпорації розвивається і система управління ризиками, яка все більше відповідає міжнародній практиці. На практиці можна виділити три основні сфери діяльності фахівців з управління ризиками:

- управління корпоративними ризиками;
- управління проектними ризиками;
- підтримка корпоративних процедур взаємодії із зовнішніми агентами (фінансовими та страховими ринками, державними контролюючими органами, тобто комунікативна функція).

З огляду на особливості функціонування корпорації промислових підприємств залізничного транспорту та з метою забезпечення ефективності управління ризиками автором запропоновано наступний організаційно-економічний механізм управління внутрішніми ризиками взаємодії створюваної корпорації (рис. 1).

Управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту зосереджено у департаменті управління ризиками, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору корпорації та будується на основі орієнтації на напрями господарської діяльності. З огляду на запропоновану організаційну структуру створюваної корпорації промислових підприємств залізничного транспорту планується до складу департаменту управління ризиками включити такі структурні підрозділи ризик-менеджменту:

- ризик-менеджмент бізнесу «Вагони»;
- ризик-менеджмент бізнесу «Локомотиви»;
- ризик-менеджмент бізнесу «Машинобудування»;
- ризик-менеджмент бізнесу «Електромеханіка й електротехніка»;
- ризик-менеджмент бізнесу «Виробництво комплектуючих і запасних частин».

На департамент управління ризиками корпорації з боку її генерального директора покладено завдання з виявлення й аналізу внутрішніх ризиків взаємодії та ризиків, існуючих у кожного учасника корпорації, на рівні топ-менеджменту, а також визначення ступеня їх синергії та впливу на функціонування корпорації у цілому. У відповідності до поставленого завдання департамент управління ризиками виконує ідентифікацію ризиків, оцінку та побудову ризик-портфеля, кількісне вимірювання ризиків і їх консолідацію за видами господарської діяльності та розробляє стратегію управління ризиками внутрішньо корпоративної взаємодії.

Процес розробки стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту наведено на рис. 2 [5, с. 373–393].

Процес розробки стратегії управління вну-

трішніми ризиками взаємодії починається з визначення цільових параметрів управління даним видом ризиків, до яких можна віднести мінімізацію негативного впливу внутрішніх ризиків взаємодії як на створювану корпорацію в цілому, так і на окремих її учасників.

На наступному етапі відповідно до встановлених цільових параметрів управління ризиками визначаються характеристики внутрішньо корпоративної взаємодії. Внутрішньо корпоративна взаємодія учасників корпорації промислових підприємств залізничного транспорту має такі характеристики: обсяги внутрішньо корпоративних поставок продукції та їх терміни, своєчасність сплати за поставлену продукцію, обсяги внутрішньо корпоративних взаєморозрахунків тощо.

У подальшому визначаються методи, що планується застосовувати для управління внутрішніми ризиками взаємодії та їх можливих комбинацій.

Серед таких методів доцільно виділити методи уникнення ризиків та методи зниження ризиків. Якщо приймається рішення про уникнення ризиків, то від керівництва корпорації вимагається прийняття тільки не пов'язаних з ризиком рішень.

У разі прийняття рішення про допущення ризиків від керівництва корпорації вимагається ухвалення рішень щодо зменшення впливу виявлених ризиків до прийнятного рівня за допомоги методів ухилення від ризику, локалізації ризику, розподілення ризику та його компенсації.

Оцінку функціональності й ефективності розробленої стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії планується виконувати перевіркою відповідності фактично отриманих результатів внутрішньо корпоративної взаємодії із встановленими у відповідності до цільових параметрів управління ризиками. Якщо фактично отримані результати внутрішньо корпоративної взаємодії відповідають цільовим параметрам управління ризиками, то приймається рішення про ухвалення стратегічного плану виконання цільових параметрів управління внутрішніми ризиками взаємодії та затверджується стратегія управління ними. У разі виявлення невідповідності фактично отриманих результатів внутрішньо корпоративної взаємодії цільовим параметрам управління ризиками виконується перегляд характеристик внутрішньо корпоративної взаємодії щодо забезпечення цільових параметрів управління ризиками. При цьому цільові параметри управління внутрішніми ризиками взаємодії переглядають не підлягають.

Розроблена стратегія управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту передається каналами інформаційної взаємодії до відділів управління ризиками учасників корпорації, які

підпорядковуються департаменту управління ризиками корпорації у цілому та будуються на основі орієнтації на функціональні сфери діяльності. У відповідності до організаційних структур учасників корпорації до складу відділів управління ризиками можуть входити:

- ризик-менеджер з виробництва;

- ризик-менеджер з маркетингу;
- ризик-менеджер з фінансів;
- ризик-менеджер з кадрової політики;
- ризик-менеджер з ІТ технологій;
- ризик-менеджер з матеріально-технічного забезпечення.

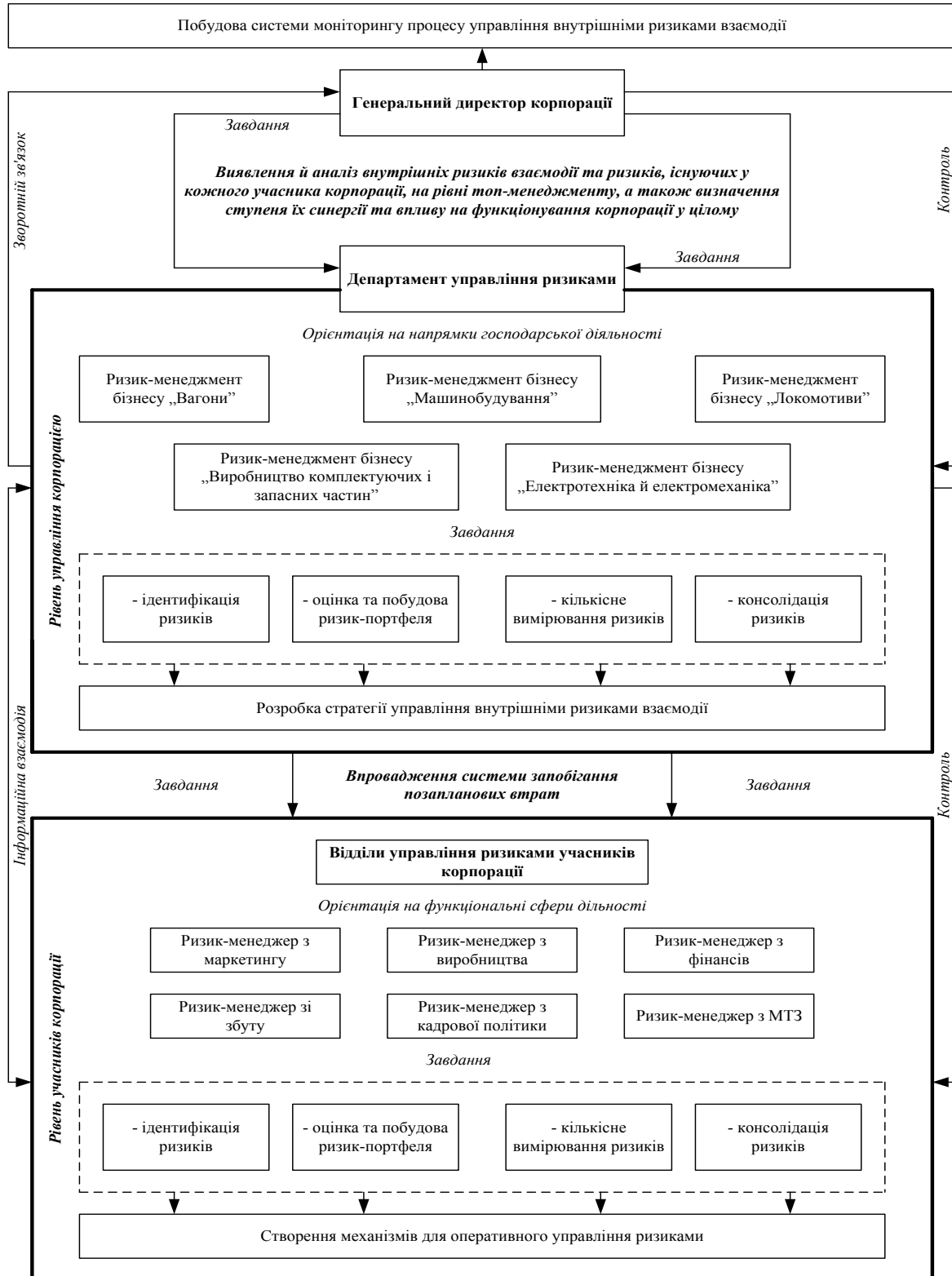


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту*

* Розроблено автором

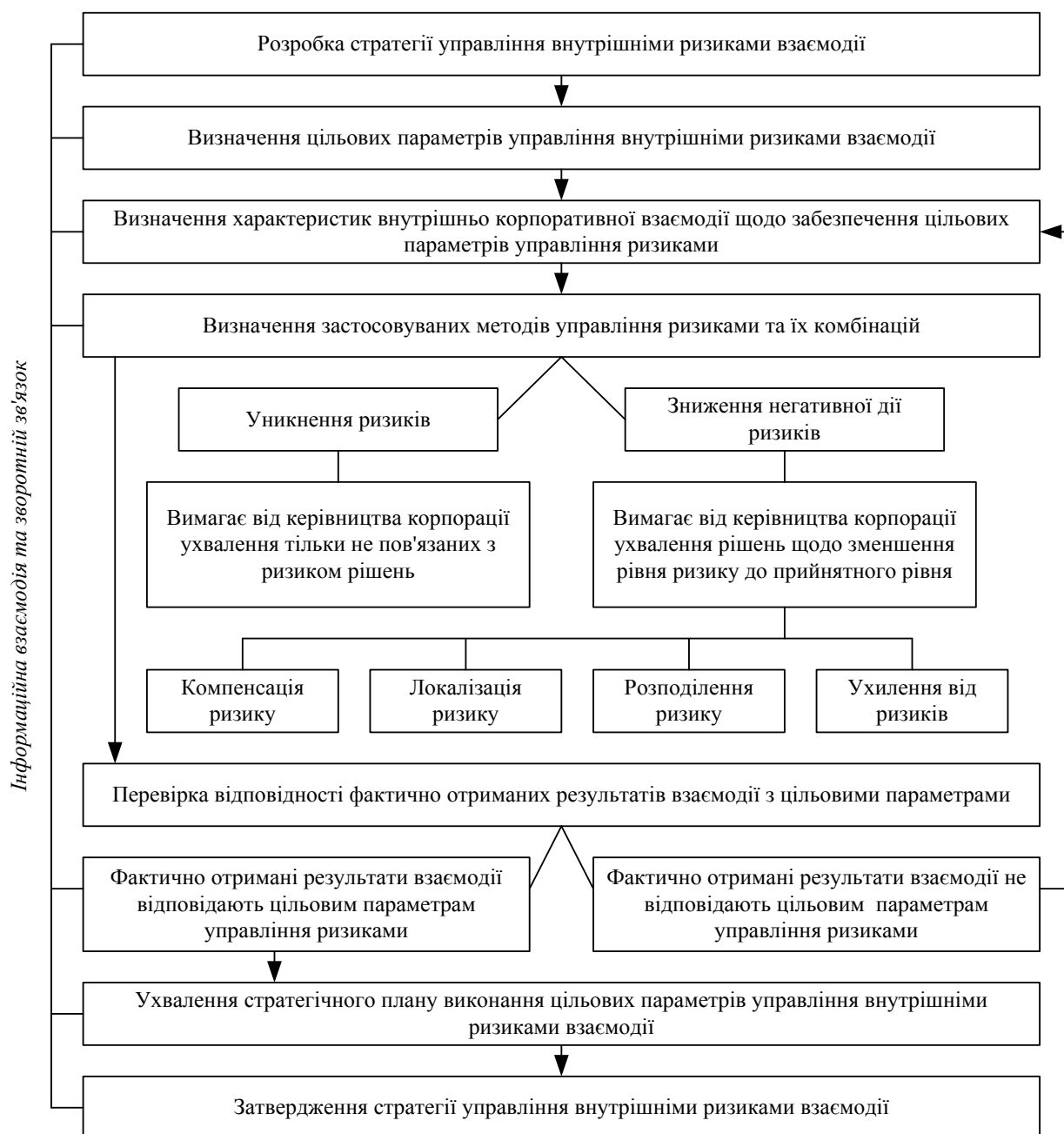


Рис. 2. Процес розробки стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту*

* Розроблено автором

На відділі управління ризиками учасників корпорації з боку департаменту управління ризиками покладено завдання з впровадження системи запобігання позапланових втрат на рівні кожного учасника корпорації.

Відділі управління ризиками учасників корпорації на основі ідентифікації ризиків, оцінки та побудови ризик-портфеля, кількісного вимірювання ризиків і їх консолідації розробляють механізми оперативного управління ризиками. Процес розробки механізмів оперативного управління ризиками наведено на рис. 3.

Механізми оперативного управління ризиками учасників корпорації розроблюються у відповідності до завдання з запобігання позапланових втрат. Їх побудова починається з визначення цільових параметрів мінімізації позапланових втрат та визначення характеристик функціонування учасників корпорації щодо забезпечення цільових параметрів запобігання позапланових втрат. Визначення цих характеристик потребує чітко розробленого плану випуску продукції з диспетчеризацією процесів матеріально-технічного забезпечення у відповідності до плану, обґрунтованого фінансового плану у відповідності до плану випуску продукції тощо.



Рис. 3. Процес розробки механізмів оперативного управління ризиками учасників корпорації*

* Розроблено автором

На наступному етапі будується система взаємодії структурних підрозділів учасників корпорації, які є елементами процесу управління ризиками.

Це передбачає призначення відповідальних ризик-менеджерів у розрізі функціональних сфер діяльності, побудову каналів інформаційної взаємодії між структурними підрозділами учасників корпорації та відповідними відділами управління ризиками, визначення складу, структури та змісту інформації, що передається від структурних підрозділів учасників корпорації та відповідними відділами управління ризиками, а також вибір способів оприлюднення прийнятих управлінських рішень щодо управління ризиками.

У подальшому виконується виявлення, аналіз і кількісна оцінка ризиків учасників корпорації та оцінка ступеня їх синергії з внутрішніми ризиками взаємодії. Отримані дані також оцінюються за сумою позапланових втрат, що

були отримані внаслідок прояву негативного впливу ризиків на діяльність учасників корпорації та їх синергії з впливом внутрішніх ризиків взаємодії.

Функціональність та ефективність розроблених механізмів оперативного управління ризиками учасників корпорації виконується перевіркою відповідності фактично отриманих позапланових втрат з цільовими параметрами їх мінімізації. Якщо фактично отримані позапланові втрати відповідають цільовим параметрам їх мінімізації, то приймається рішення про ухвалення оперативних механізмів запобігання або мінімізації позапланових витрат учасників корпорації при управлінні ризиками та затверджується механізм оперативного управління ризиками учасників корпорації.

У разі виявлення невідповідності фактично отриманих позапланових втрат цільовим параметрам їх мінімізації виконується перегляд харак-

теристик функціонування учасників корпорації щодо забезпечення цільових параметрів запобігання позапланових втрат. При цьому цільові параметри мінімізації позапланових втрат перегляду не підлягають. Діяльність відділів управління ризиками учасників корпорації забезпечена каналами інформаційної взаємодії з департаментом управління ризиками корпорації у цілому та підлягає комплексному контролю з боку департаменту управління ризиками.

У свою чергу діяльність департаменту управління ризиками забезпечена системою зворотного інформаційного зв'язку з генеральним директором корпорації та підлягає постійному комплексному контролю з боку генерального директора з використанням системи моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії.

Підхід до побудови системи моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії наведено на рис. 4.

Для забезпечення ефективності функціонування системи моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту повинна складатися, на нашу думку, з наступних підсистем:

- методологічного і наукового забезпечення. В рамках цієї підсистеми виконується розробка заходів з моніторингу процесу управління ризиками та їх методичне забезпечення (опис застосовуваних процедур);

- метрологічного і математичного забезпечення. В рамках цієї підсистеми виконуються встановлення цільових параметрів управління ризиками, вимірювання рівнів ризиків та обробка отриманих в процесі моніторингу даних;

- інформаційного і програмного забезпечення. В рамках цієї підсистеми виконуються визначення необхідних програмних продуктів для проведення моніторингу управління ризиками, пошук найоптимальніших з точки зору функціональності програмних продуктів або їх розробка у разі відсутності, визначення складу, періодичності надходження та структури первинної інформації, розбудова системи електронного документообігу;

- організаційного і технічного забезпечення. В рамках цієї підсистеми виконуються розробка робочої структури управління ризиками, пошук і впровадження необхідних технічних засобів, забезпечення взаємодії між складовими елементами робочої структури, розподіл функціональних обов'язків з моніторингу ризиків між учасниками процесу;

- кадрового і правового забезпечення. В рамках цієї підсистеми виконуються підбір кваліфікованого персоналу з необхідними професійними знаннями і навичками з управління ризиками, організація навчання та підвищення кваліфікації

працівників з управління ризиками, юридичне супроводження процесу моніторингу управління ризиками.

Для забезпечення функціональності й ефективності процесу моніторингу управління внутрішніми ризиками взаємодії виконується формування плану перевірок системи управління ризиками. Для цього визначаються цільові параметри перевірок, встановлюється періодичність їх проведення та розбудова каналів передачі інформації.

До цільових параметрів перевірок, на думку автора, доцільно віднести:

- ефективність комунікацій всередині корпорації між її учасниками та всередині учасників між структурними підрозділами;

- ефективність витрачання коштів на заходи, що пов'язані з мінімізацією ризиків;

- ефективність механізмів реагування на кризову ситуацію;

- ефективність плану забезпечення безперервності бізнесу корпорації;

- ефективність процедур роботи з ключовими ризиками.

Автор вважає, що періодичність проведення перевірок залежить від типу виявленого ризику та у звичайних ситуаціях повинна відповідати наступним нормам. Для щойно виявлених ризиків, якщо їх було віднесено до розряду ключових, періодичність виконання перевірки має становити один квартал; для всіх інших щойно виявлених ризиків періодичність перевірки дорівнює піврічному терміну. Для вже мінімізованих ризиків, якщо їх було віднесено до розряду ключових, періодичність виконання перевірки має становити один місяць; для інших вже мінімізованих ризиків періодичність перевірки дорівнює квартальному терміну.

Разом із тим слід відзначити, що така періодичність не є постійною. На думку автора, у разі виникнення чи загострення кризових ситуацій у оточуючому середовищі корпорації ключові внутрішні ризики взаємодії повинні підлягати першочерговій позаплановій комплексній перевірці.

Розбудова каналів передачі інформації, на нашу думку, передбачає вирішення таких завдань:

- розбудова електронного документообігу;

- розробка технологічних карт управління ризиками;

- створення єдиної бази даних виявлених ризиків;

- передача отриманої інформації до ризик-менеджерів за функціональними сферами;

- розповсюдження розроблених заходів і прийнятих управлінських рішень щодо управління ризиками між учасниками корпорації та між структурними підрозділами учасників корпорації.

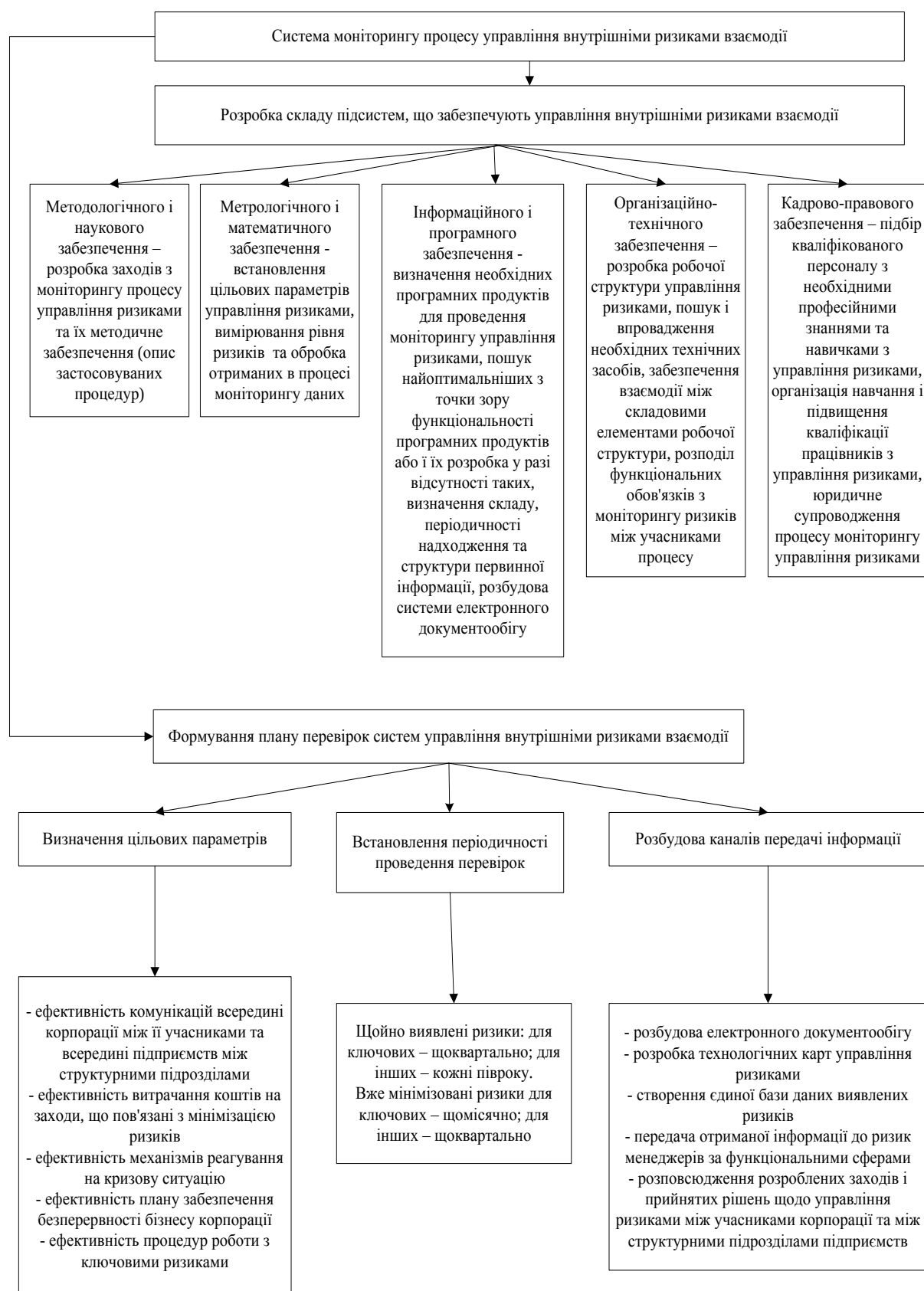


Рис. 4. Підхід до побудови системи моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту*

* Розроблено автором

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, розроблений організаційно-економічний механізм управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту являє собою систему управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. Вона спрямована на розробку стратегії управління внутрішніми ризиками взаємодії на рівні управління корпорацією з метою мінімізації впливу ризиків на результати її

функціонування та механізмів оперативного управління ризиками на рівні учасників корпорації з метою впровадження системи запобігання позапланових втрат та забезпечена системою інформаційної взаємодії між рівнями корпорації та її учасниками і системою зворотного зв'язку між генеральним директором і рівнем управління корпорацією, а також підлягає постійному комплексному контролю через систему моніторингу процесу управління внутрішніми ризиками взаємодії з боку генерального директора.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику: монографія / В.В. Вітлінський. – Київ, ДЕМІУР, 1996. – 212 с.
2. Внукова Н.М. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики: монографія / Н.М. Внукова, В.А. Смоляк. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 184 с.
3. Кузьмін О.Є. Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування: монографія / О.Є. Кузьмін та ін. – Львів, 2011. – 128 с.
4. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія / В.В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП В.В. Ковальський. – 2007. – 312 с.
5. Посохов І.М. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками корпорацій : монографія / І.М. Посохов. – Х.: ПВПП «Слово», 2014. – 499 с.

REFERENCES

1. Vitlinskyj V. (1996) *Analiz, otsinka i modelyuvannya ekonomichnogo ryzyku: monografiya* [Analysis, assessment and modeling of economic risk: monograph], Kyiv, DEMIUR, 1996, 212 p. [in Ukrainian].
2. Vnukova N. (2006) *Ekonomichna otsinka ryzyku diyalnosti pidpryyemstv: problemy teorii ta praktyky: monografiya* [Economic evaluation of the risk of enterprises: problems of theory and practice: monograph], Kh: VD «INZHEK», 2006, 184 p. [in Ukrainian].
3. Kuzmin O. (2011) *Upravlinnya ryzykamy mashynobudivnykh pidpryyemstv: planuvannya ta motyvuvannya: monografiya* [Risk management engineering companies: planning and motivation: monograph], Lviv, 2011, 128 p. [in Ukrainian].
4. Luk'yanova V. (2007) *Diagnostyka ryzyku diyalnosti pidpryyemstva: monografiya* [Diagnosis of the risk of the enterprise: monograph], Khmelnytskyj: PP V. Kovalskyj, 2007, 312 p. [in Ukrainian].
5. Posokhov I. (2014) *Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnya ryzykamy korporatsij: monografiya* [Theoretical and practical aspects of risk management corporations: monograph], Kh.: PVPP «Slovo», 2014, 499 p. [in Ukrainian].

Одержано 04.09.2015 р.