

І. М. ПОСОХОВ

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОРПОРАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Досліджено ризики промислових підприємств залізничного транспорту. Пропонуються напрями вдосконалення управління ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту: напрями вдосконалення управління ринковими ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, заходи захисту від інформаційних ризиків корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, напрями вирішення об'єктивних проблем управління персоналом корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, напрями вдосконалення статичного та динамічного елементів системи стимулювання персоналу корпорації промислових підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, внутрішні ризики взаємодії, корпорація промислових підприємств залізничного транспорту.

Вступ. Забезпечення ефективного розвитку економіки не можливе без науково обґрунтованого управління корпораціями, у той час як науково обґрунтований ефективний розвиток корпорацій потребує розробки заходів і механізмів, щодо розвитку управління внутрішніми ризиками взаємодії корпорації промислових підприємств залізничного транспорту та побудови систем 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 закордонних науковців, таких як: Вітлінський В. В. [1], Внукова Н. М. [2], Кузьмін О. Є. [3], Лук'янова В. В. [4], Посохов І. М. [5] та інші. Ними було розглянуто й розкрито сутність ризику, проблему класифікації ризику, сучасні інструменти управління ризиками, фундаментальні зміни у сфері ризик-менеджменту, що відбулися в усьому світі за останні роки, практичні аспекти управління ризиками, проблеми та ключові помилки управління ризиками, інструменти, необхідні для створення і функціонування системи управління ризиками. Проте, незважаючи на наявність наукових публікацій у цій галузі, питання дослідження ризиків та розробки напрямів вдосконалення управління ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту недостатньо досліджені та потребують подальших наукових досліджень.

Мета статті. На підставі дослідження існуючих сучасних публікацій та власних наукових досліджень автора запропонувати напрями вдосконалення управління ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Далі проведемо дослідження сучасних ризиків промислових підприємств, що виробляють продукцію для залізничного транспорту.

Основні ризики діяльності підприємства ПуАТ «Запорізький механічний завод» у 2014 році: 70% продукції ПуАТ «Запорізький механічний завод» виготовляється на експорт і враховуючі постійне зростання цін на сировину, яка постачається тільки українськими підприємствами, виникають проблеми з

погодженням цін на продукцію ПуАТ «Запорізький механічний завод» з зарубіжними споживачами, що знижує конкурентоспроможність продукції і викликає ризики втрати ринків збуту за кордоном [1, 2].

Інформація щодо факторів ризику, що суттєво впливають на функціонування ПуАТ «Тепловозоремонтний завод» (Полтава) у 2014 році: залежність від економічних або законодавчих обмежень. Основними факторами ризику є:

- стрімке зростання рівня цін на природний газ та інші види енергоносіїв;
- зростання цін на кольорові та чорні метали та вироби з них;
- недосконалість або відсутність ефективної системи збуту готової продукції;
- нестача кваліфікованих кадрів.

Потенційні ризики ВАТ «Одеський механічний завод» представлені виробничими ризиками, комерційними ризиками, фінансовими ризиками, ризиками, що викликані форс-мажорними обставинами. Виробничі ризики ВАТ «Одеський механічний завод» виникають внаслідок різних порушень у виробничих процесах або в постачанні сировини і комплектуючих виробів. Комерційні ризики ВАТ «Одеський механічний завод» виникають внаслідок торгової діяльності підприємства (збуту готової продукції та комплектуючих). Фінансові ризики ВАТ «Одеський механічний завод» виникають внаслідок інфляційних процесів, коливань курсів національної та вільно конвертованих валют, тощо. Ризики, що викликані форс-мажорними непередбачуваними обставинами: зміна політичного курсу країни, стихійні лиха, страйк, тощо [3,4].

Основні ризики функціонування підприємства «Київський електровагоноремонтний завод» у 2014 році були викликані зростанням цін на сировину та несвоєчасними платежами за готову продукцію підприємства.

Захист функціонування підприємства, зростання обсягів виробництва та ринків збуту готової продукції підприємства можливий тільки за умов вивчення та впровадження сучасних нових технологій та покращення якості готової продукції підприємства.

Фактори ризику фінансово-господарського стану ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» у 2014 році:

- ризик посилення конкуренції внаслідок виходу на ринок готової продукції нових підприємств по виробництву залізничних коліс. Ризик посилення конкуренції зумовлений потенційною можливістю виходу на ринок російських підприємств, які виробляють металургійну продукцію.
- ризик втрати долі ринку. Можливий ризик втрати долі ринку зумовлений закриттям ринків Російської Федерації, створенням нових підприємств-конкурентів та наступним перерозподілом ринку не на користь підприємства ПуАТ «Інтерпайп НТЗ». Збереження такої тенденції в майбутньому може негативно вплинути на фінансово-господарський стан підприємства.
- рівень інфляції. Завдяки довготривалості виконання укладених контрактів, нестабільній ціновій політиці на енергоносії і, як наслідок, на інші матеріали, ріст інфляції безпосередньо впливає на фінансові результати роботи ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» [5].

Загострення конкуренції на зовнішніх ринках усіх видів металопродукції змушує компанії України запекло боротися за залишки каналів збуту. І в цьому сенсі збереження своїх позицій на ринку Російської Федерації є надто важливим фактором зменшення операційних ризиків для підприємства. На ринку залізничних коліс і бандажів ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» є монополістом на території України та одним із найбільших експортерів цільнокатаних залізничних коліс на світовому ринку.

Ступінь залежності ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» від економічних або законодавчих обмежень:

- антимонопольне законодавство. Внутрішнє українське антимонопольне законодавство істотно обмежує можливості ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» по здійсненню тиску на покупця продукції у будь-якій формі, включаючи відмову від виробництва монопольних видів продукції.
- державне регулювання цін. В даний час державне регулювання цін на продукцію підприємства не застосовується.
- загороджувальні заходи. Наявність в країнах, які є споживачами продукції підприємства невідгідних умов для реалізації готової продукції: це загороджувальні заходи та мита, оподаткування, упередженість і вибірковість у тендерній політиці.
- недосконалість фінансових інструментів в Україні та країнах СНД, впливає на ринкову поведінку споживачів – віддавати перевагу нижчій ціні, а не вищій якості й гарантіям експлуатаційної надійності.

ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» під час своєї діяльності дотримується усіх вимог чинного законодавства. Проте існуюче законодавство має особливості, які створюють певні ризики для ПуАТ «Інтерпайп НТЗ».

Постійна зміна законодавства викликає багато суперечностей між нормативними актами, існує багато проблем неврегульованих на законодавчому

рівні. Деякі важливі питання регламентуються не Законами, а підзаконними актами. Така ситуація дає можливість виконавчим органам, контролюючим органам і підприємствам тлумачити діюче законодавство неоднозначно, що призводить до нестабільності правового регулювання.

Основні фактори, що впливають на роботу ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» загальнодержавного масштабу: скрутна економічна ситуація, яка склалася в Україні, практична відсутність платоспроможності споживачів, не стабільне постачання сировини, політична та економічна кризи істотно впливають на машинобудування, будівництво та інші галузі економіки України, підвищення цін на газ та сировину, тарифів на транспортування вантажів залізницею.

Істотними факторами, що ймовірно впливають на роботу ПуАТ «Інтерпайп НТЗ» є:

- зміна рівня попиту на ринках збуту країн СНД. Досвід показує, що діяльність підприємства знаходиться під впливом циклічних коливань та значно залежить від загальних економічних умов, впевненості та доходів споживачів, рівня попиту на продукцію підприємства, наявності джерел фінансування та вартості кредитів;
- нестабільність податкової політики, недостатнє врахування інтересів підприємств у вітчизняному податковому кодексі. Ця проблема ймовірно може призвести до зменшення потенційних споживачів, а у певних випадках і цілих ринків збуту; до виникнення дефіциту власних обігових коштів; до зростання дебіторської заборгованості;
- введення Європейською комісією жорстких антидемпінгових мит на експорт вітчизняними виробниками продукції до Європейського Союзу.

Автором запропоновані напрями вдосконалення управління ринковими ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту:

- вдосконалення систем порівнянних показників (дозволяють отримати консолідовану оцінку ризиків корпорації), що приймаються, в цілому, консолідованих загальних лімітів, орієнтирів і нормативів (обмежують ринкові ризики для кожного з підприємств корпорації).
- інтеграція методів кількісної оцінки ризиків і концепції економічного капіталу, необхідного для їх покриття, в систему ухвалення рішень про здійснення операцій.
- вдосконалення методології стрес-тестування в частині чутливості фінансових показників корпорації до зміни ринкових ризик-факторів: валютних курсів, процентних ставок, котирувань цінних паперів.
- автоматизація збору даних і формування управлінської звітності про стан ринкових ризиків [5].

Автором запропоновано заходи з мінімізації інформаційних ризиків корпорації промислових підприємств залізничного транспорту.

Робота з мінімізації інформаційних ризиків

полягає в попередженні несанкціонованого доступу до даних, а також аварій і збоїв устаткування і програмного забезпечення. Процес мінімізації інформаційних ризиків слід розглядати комплексно: виявлення можливих проблем; визначення способів їх вирішення. Точно визначити можливий збиток від більшості IT-ризиків досить складно, але приблизно оцінити їх цілком можливо.

Автором визначено, що найбільш успішні стратегії попередження інформаційних ризиків корпорації промислових підприємств залізничного транспорту базуються на трьох основних правилах.

- доступ співробітників до інформаційних систем і документів корпорації повинен бути різний залежно від важливості та конфіденційності змісту документа.
- корпорація повинна контролювати доступ до інформації та забезпечувати захист вразливих місць інформаційних систем.
- інформаційні системи, від яких безпосередньо залежить діяльність корпорації (стратегічно важливі канали зв'язку, архіви документів, комп'ютерна мережа), повинні працювати безперебійно навіть у разі кризової ситуації або мати можливість оперативного розгортання при форс-мажорних обставинах на іншому майданчику.

Роботу з мінімізації таких ризиків потрібно ділити на організаційну і технічну. Організаційні заходи пов'язані з обмеженням доступу до даних. Для цього всю інформацію варто класифікувати на загальнодоступну, для службового користування і таємну. Крім того, зміст інформаційних потоків потрібно розділити за призначенням:

- дані, які циркулюють всередині робочої групи (за певним проектом);
- дані, призначені для виконавців і керівників підрозділів (заробітна плата, індивідуальні завдання);
- дані для керівників підрозділів і топ-менеджменту (плани стратегічного розвитку).

У підсумку виходить матриця інформаційних потоків, кожному рівню якої відповідає певний рівень доступу.

Для забезпечення необхідного захисту від інформаційних ризиків корпорації промислових підприємств залізничного транспорту та контролю безпеки автор пропонує провести наступні заходи:

- визначити коло осіб, відповідальних за інформаційну безпеку, створити нормативні документи, в яких будуть описані дії персоналу корпорації, спрямовані на запобігання інформаційним ризиків, а також забезпечити резервні потужності для роботи в критичній ситуації.
- запровадити єдині стандарти інформаційних систем в рамках корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, тобто перейти до єдиних форм звітності, а також єдиних правил розрахунку показників, які будуть застосовуватися у всіх програмних продуктах корпорації та її підрозділах.

– класифікувати дані за ступенем конфіденційності і розмежувати права доступу до них.

– стежити за тим, щоб будь-які документи, що обертаються всередині корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, створювалися за допомогою систем, централізовано встановлених на комп'ютерах. Встановлення будь-яких інших програм повинно бути санкціоновано, інакше ризик збоїв і вірусних атак різко зросте.

– запровадити засоби контролю, що дозволяють відслідковувати стан всіх корпоративних систем: у разі несанкціонованого доступу система повинна або автоматично заборонити вхід, або сигналізувати про небезпеку, щоб персонал міг вжити відповідні заходи.

– створити систему, що дозволяє оперативно відновити працездатність IT-інфраструктури при технічних збоях.

Окрім перерахованих заходів, необхідно враховувати наслідки можливих кризових ситуацій і описати дії компанії з виходу з кризи, для цього слід:

– проаналізувати сценарії проникнення сторонніх осіб, що не мають відповідних повноважень співробітників компанії у внутрішню інформаційну мережу, а також провести навчальні заходи з метою відпрацювання моделі поведінки співробітників, відповідальних за інформаційну безпеку та інформаційні ризики, в кризових ситуаціях;

– розробити варіанти вирішення проблем, пов'язаних з кадрами, включаючи звільнення з компанії ключових співробітників, наприклад скласти і ознайомити персонал з планом наступності управління у корпорації промислових підприємств залізничного транспорту;

– підготувати запасні інформаційні потужності (сервери, комп'ютери), а також резервні лінії зв'язку. Максимально підвищити стійкість до відмов IT-інфраструктури.

Враховуючи, що бізнес корпорації промислових підприємств залізничного транспорту багато в чому залежить від стану її інформаційних мереж, необхідно призначити відповідального за розробку, впровадження та контроль виконання корпоративних правил, спрямованих на зниження інформаційних ризиків. Такий координатор не повинен мати відношення до IT-структури корпорації промислових підприємств залізничного транспорту. Співробітник, який не пов'язаний безпосередньо з інформаційними технологіями, буде найбільш об'єктивний при організації заходів з ризик-менеджменту. Його робота повинна оцінюватися за допомогою вимірюваних показників, наприклад, час усунення збоїв у роботі сервера не повинен перевищувати 30 хвилин або ж частота таких збоїв повинна бути не вище, ніж два рази на рік. Обов'язковою умовою успішного ризик-менеджменту інформаційних ризиків, як і всіх видів ризику, є його безперервність. Тому оцінка інформаційних ризиків, а також розробка та

оновлення планів щодо їх мінімізації повинні проводитися у корпорації з певною періодичністю, наприклад, раз у квартал (місяць). Періодичний аудит системи роботи з інформацією (інформаційний аудит), що проводиться незалежними експертами, буде додатково сприяти мінімізації ризиків.

Виокремлено напрями вирішення об'єктивних проблем управління персоналом корпорації промислових підприємств залізничного транспорту: проблема сумісності корпоративних і особистих цілей персоналу, більшість з яких має невеликий стаж роботи в корпорації і не є кадровими співробітниками; проблема формування єдиної корпоративної культури в руслі стратегічних цілей організації, вирішення якої неможливо без встановлення тісних контактів між співробітниками на формальному і неформальному рівнях; проблема створення стабільного колективу для реалізації стратегічних цілей розвитку корпорації, яка загострюється внаслідок високої плинності кадрів і проведення програми кардинального зниження віку персоналу; проблема адаптації, навчання та утримання кваліфікованих співробітників.

Виокремлено такі напрями вдосконалення статичного елементу системи стимулювання персоналу корпорації промислових підприємств залізничного транспорту:

- зміна форм прямого стимулювання (нормативів матеріальної винагороди, видів винагороди і стандартів розподілу стимулів);
- зміна форм непрямого стимулювання (інновації в організації праці, корегування методів управління персоналом тощо);
- розвиток системи корпоративних комунікацій, підвищення інформованості персоналу про цілі, зміст і критерії застосування стимулів;
- встановлення взаємозв'язку рівня кваліфікації персоналу і розміру стимулювання (при розподілі винагороди враховується підвищення кваліфікації, участь у корпоративних програмах, отримання другої вищої освіти та інші види професійного розвитку особистості);
- приведення структури стимулів у відповідність з пріоритетами працівників, які емпірично виявляються в процесі експрес-опитувань.

Запропоновано напрями вдосконалення динамічного елементу системи стимулювання персоналу корпорації промислових підприємств залізничного транспорту:

- зміна форм прямого стимулювання – надання грошових виплат і набору соціальних пільг для співробітників корпорації або її підрозділів;

- розвиток форм непрямого стимулювання – модернізація організаційного середовища, підвищення рівня комфортності умов праці, розширення спектру морально-психологічних стимулів;
- встановлення взаємозв'язку рівня кваліфікації робітника і розміру стимулювання за допомогою розвитку системи морально-психологічних стимулів праці фахівців;
- приведення структури стимулів у відповідність з пріоритетами працівників на основі діагностики ієрархії потреб персоналу та розмежування рівнів впливу на якість роботи персоналу [5].

Висновки. Досліджено ризики промислових підприємств залізничного транспорту. Запропоновано напрями вдосконалення управління ринковими ризиками корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, заходи захисту від інформаційних ризиків корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, виокремлено напрями вирішення об'єктивних проблем управління персоналом корпорації промислових підприємств залізничного транспорту, запропоновано напрями вдосконалення статичного та динамічного елементів системи стимулювання персоналу корпорації промислових підприємств залізничного транспорту.

Список літератури: 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.

Bibliography (transliterated): 1. Vitlinskyj V. V. *Analiz, otsinka i modelyuvannya ekonomichnogo ryzyku: monografiya*. Kyiv: DEMIUR, 1996, Print. 2. Vnukova N. M., Smolyak V. A. *Ekonomichna otsinka ryzyku diyalnosti pidpryyemstv: problemy teorii i ta praktyky: monografiya*. Kh.: VD «INZHEK», 2006, Print. 3. Kuzmin O. E. *Upravlinnya ryzykamy mashynobudivnykh pidpryyemstv: planuvannya ta motyvuvannya: monografiya*. Lviv, 2011, Print. 4. Luk'yanova V. V. *Diagnostyka ryzyku diyalnosti pidpryyemstva: monografiya*. Khmelnytskyj: PP V. V. Kovalskyj, 2007, Print. 5. Posokhov I. M. *Teoretichni ta praktychni aspekty upravlinnya ryzykamy korporatsij: monografiya*. Kh.: PVPP «Slovo», 2014, Print.

Надійшла (received) 19.05.2015

Посохов Ігор Михайлович – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, м. Харків; тел.: (096) 525-03-84; e-mail: posokhov7@gmail.com.

Posokhov Igor Mikhailovych – Doctor of Economic Sciences, Full Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Full Professor at the Department of Business Administration and Personnel Management; tel.: (096) 525-03-84; e-mail: posokhov7@gmail.com.