

ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ УКРАЇНИ

Крихтіна Ю. О.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування;

Череватенко О. М.,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування,

*Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків*

Досліджено питання застосування ризик-менеджменту у сфері державного управління залізничним транспортом України. Встановлено, що на ефективність управлінської діяльності в галузі та на вирішення стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту України впливає значна кількість законодавчих і політичних ризиків, що можуть бути керованими з боку органів державної влади.

Ключові слова: державне управління, залізничний транспорт, ризик-менеджмент, стратегія розвитку, політичні ризики, законодавчі ризики.

Krikhtina Y. O.,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor of Management and Administration Department;

Cherevatenko O. M.,

PhD in Economic Sciences, Associate Professor of Management and Administration Department,

Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv

APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN THE BRANCH OF PUBLIC ADMINISTRATION OF RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

The issue of application of risk management in the branch of public administration of railway transport of Ukraine is explored. It is established that the effectiveness of management activity in the industry and on solving strategic goals of rail transport development in Ukraine is affected by a significant number of legislative and political risks, which can be controlled by the state authorities.

Key words: public administration, railway transport, risk management, development strategy, political risks, legislative risks.

Постановка проблеми. Проблеми реформування державного управління породжуються необхідністю його адаптації до процесів глобалізації у сфері макроекономіки та до умов тривалої світової соціально-економічної кризи. Перш за все потребують вирішення питання з підвищення ефективності функціонування органів виконавчої влади, на які покладено реалізацію стратегічних планів соціально-економічного розвитку держави. Це, у свою чергу, вимагає вдосконалення системи державного управління на основі впровадження інноваційних підходів і методів “нового публічного менеджменту” – New Public Management, який широко використовується та добре себе зарекомендував у зарубіжних країнах. Означений підхід запозичено з системи корпоративного управління і пов’язано з використанням у сфері державного управління нових ефективних методів та інструментів.

Сучасним дієвим інструментом підвищення ефективності управлінської та виробничої діяльності організацій у сфері бізнесу та державного сектора економіки є ризик-менеджмент, хоча у вітчизняній практиці ще недостатньо опрацьовано досвід його впровадження саме у сферу державного управління.

© Крихтіна Ю. О., Череватенко О. М., 2018

Тому є доцільним розглянути досвід вітчизняної господарської організації – Публічного акціонерного товариства (ПАТ) “Українська залізниця”, що на практиці переходить до використання принципів ризик-менеджменту. ПАТ “Українська залізниця” – державна вертикально інтегрована компанія, природна монополія, власник інфраструктури загального користування, значної частини рухомого складу й найважливіший оператор вітчизняної мережі залізниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління ризиками присвячено велику кількість праць таких закордонних авторів, як Т. Бартон, П. Уокер, У. Шенкир [1], А. Кудрявцев [8], А. Фомічов [16] та ін. Ними розглянуті основні концепції ризиків, наведені різні класифікації, методи й системи управління в умовах ринкової економіки. Завдяки сформованому вектору розвитку економіки країни (специфіки ризиків, реформи на залізничному транспорті тощо) основні положення вчених про управління ризиками мають потребу в коригуванні з урахуванням конкретних умов. Методологія й інструментарій ризик-менеджменту для вітчизняної економіки наведено в роботах В. Вітлінського [3], В. Гранатурова [5], В. Лук'янової [9] та ін. Проблеми дослідження ризиків у транспортній галузі знайшли відбиття в роботах К. Журавля [7], О. Панченко [10], А. Рачинської [12]. Окремі аспекти управління ризиками в державному управлінні є предметом наукових пошуків вітчизняних дослідників: О. Білявської [2], В. Горбуліна [4], О. Довгого [6], Т. Пахомової [11], Г. Ситника [13], В. Сороко [15] та ін.

На сьогодні дослідження питань ризик-менеджменту здебільшого орієнтовано на господарських суб'єктів. Використання корпоративної методології ризик-менеджменту у сфері державного управління фінансовими відносинами вже давно стало практикою в розвинених країнах світу. Ризик-менеджмент став основою модернізації державного управління Великобританії, Канади і Сполучених Штатів Америки.

Метою статті є дослідження питань застосування ризик-менеджменту у сфері державного управління залізничним транспортом України.

Виклад основного матеріалу. Сьогодення характеризується тим, що державним органам влади не притаманно брати до уваги ризик. Якщо визначати за мету вдосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності державних органів, то вони повинні врахувати ризик та стратегічно орієнтуватись на нього. Слід зауважити, що існує багато факторів – перешкод в орієнтації на ризик. Серед них можна виділити:

- відсутність достатнього досвіду із застосування методів ризик-менеджменту, його процесів та процедур;
- обмеженість даних про можливі ризики та їхній прийнятний рівень;
- небажання та несхильність державних органів до прийняття ризику, невизначеність у відповідальності за управління ризиками;
- законодавчі перешкоди та адміністративні обмеження щодо ризиків, виниклих під час надання державних послуг;
- наявність фінансових обмежень у державному секторі для запровадження нововведень та ін.

Однак слід розуміти, що ризик-менеджмент дозволяє ефективно управляти будь-якими змінами, удосконалювати систему менеджменту, запроваджувати інноваційні рішення, найбільш раціонально використовувати всі види ресурсів, знизити до мінімуму збитки, втрати від корупції та шахрайства.

Безумовно, існують окремі особливості ризик-менеджменту в державному управлінні, що пов'язані з широтою охоплення значної кількості програм та організацій стратегічними рішеннями щодо впливу на ризики. При цьому управ-

ління ризиками в державній організації охоплює загрози, що можуть вплинути на надання державних послуг і підтримання їх на бажаному рівні.

Черговість етапів з управління ризиками можна зв'язати в такий ланцюжок:

- визначають конкретну місію організації в межах загальної для сектора державного управління місії – задоволення суспільних потреб шляхом надання державних послуг;
- спираючися на визначену місію, керівник встановлює стратегічну мету діяльності організації;
- розробляють стратегію досягнення визначеної цілі;
- визначають систему взаємопов'язаних з головною метою завдань для всіх підрозділів організації;
- встановлюються дії та операції, які повинні бути виконані організацією для реалізації своїх цілей і завдань.

Через наявність факторів невизначеності у внутрішніх і зовнішніх умовах існування організації ризик неминучий у разі прийняття будь-якого управлінського рішення. Ступінь ризику буде тим більшим, чим більше невизначеність управлінської й виробничої ситуації. При цьому невизначеність значною мірою залежить від наявності потрібної та своєчасної інформації, фактора випадковості подій, непередбачених природних, соціальних і політичних подій.

Під час реформування залізничного транспорту відбулися й відбуваються зміни у формах управління власністю, тому ризик у всіх його проявах зростає. Найбільшого ризику зазнає виробнича сфера залізничного транспорту, що пов'язано в першу чергу зі старінням парку рухомого складу та інфраструктури, відсталістю технічної бази, зниженням вимог з охорони праці, техніки безпеки, екологічної безпеки, порушеннями правил перевезень пасажирів і вантажів, використанням паливно-енергетичних і матеріальних ресурсів тощо.

Рівень ризику залежить від дії внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішні фактори є наслідком впливу навколишнього середовища (чинного законодавства, рішень державної влади, податкової системи, взаємин із клієнтами, іншими видами транспорту, стихійних природних явищ, внутрішньополітичних і міжнародних подій).

Внутрішні фактори породжуються на самому залізничному транспорті (низький рівень організації праці, некомпетентність керівництва й фахівців, несумлінне ставлення, фінансові прорахунки, витік конфіденційної інформації та ін.).

Державне управління ризиками залізничного транспорту охоплює законодавчі й політичні ризики. Швидкість змін у законодавстві й політичній ситуації підвищує ймовірність швидких непередбачених подій, спірність і альтернативність прийняття рішень. Оцінка відповідного ризику для ПАТ “Українська залізниця” дозволить передбачати події, заздалегідь вживати відповідних заходів і уникати катаклізмів.

Законодавчі й політичні ризики для ПАТ “Українська залізниця” – це ймовірність наслідків законодавчих актів і політичних рішень, які можуть привести до збитку (зокрема, економічного) та ймовірності здійснення небажаних подій для ПАТ. Політичний ризик – це непереборний елемент будь-якого політичного процесу, що породжується невизначеністю політичного середовища й характеризується особливим типом взаємозв'язку об'єктивної політичної ситуації й діяльності суб'єкта в ній. Під невизначеністю в цьому випадку розуміється “відсутність ясних чітких, втілених у формальні процедури, легко зрозумілих і загальноприйнятих методів ведення справ” [14, с. 139].

Законодавчі й політичні ризики для ПАТ “Українська залізниця” можна підрозділити так:

1. Інформаційні: відсутність чіткої й повної інформації про всі поточні політичні процеси; недостатній аналіз політичної ситуації в цілому для ПАТ.

2. Соціальні: викликані нестабільністю, агресивністю й радикалізмом проведеного політичного курсу, діяльністю окремих політичних інститутів, наявністю безлічі невирішених соціальних проблем ПАТ.

3. Економічні: відсутність необхідних грошових ресурсів для проведення реформ залізничного транспорту, відсутність розвиненої та стабільної економічної інфраструктури, неліквідність акцій ПАТ.

4. Випадкові: безпосередня випадковість політики, що призводить до появи непередбачених і небажаних подій для ПАТ (форс-мажорні обставини, що породжують усілякі загрози й небезпеки).

5. Ризик військових дій, у результаті якого діяльність ПАТ “Українська залізниця” може зазнати великих економічних втрат.

6. Внутрішній у країні ризик: нестабільність внутрішньополітичної ситуації, що впливає на результати діяльності ПАТ “Українська залізниця”.

7. Міжнародний ризик. Урахування міжнародного політичного ризику важливе для діяльності ПАТ “Українська залізниця” у зв’язку з виходом на міжнародний ринок.

Законодавчі й політичні ризики безпосередньо впливають на стратегічні цілі ПАТ “Українська залізниця”, що показано в таблиці.

Для стабільних дій будь-яких механізмів залучення інвестицій ПАТ “Українська залізниця” насамперед необхідні ясність, прозорість і чітке розуміння планів на майбутнє. Головна умова – державні гарантії від політичних ризиків, підкріплені законодавчо. Наприклад, закон про іноземні інвестиції передбачає можливість надання гарантій непогіршення податкового режиму й гарантій від політичних ризиків.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Проведене дослідження доводить, що на ефективність управлінської діяльності в галузі, а також на досягнення стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту України впливає значна кількість законодавчих і політичних ризиків. Визначено зміст ризиків, методи їхніх мінімізації та нейтралізації. Виявлено зв’язок ризиків зі стратегічними цілями за ланцюжками показників. На цьому етапі реформування системи державного управління залізничним транспортом України вважається за необхідне розроблення сучасної системи управління ризиками на основі упровадження інноваційних підходів і методів нового публічного менеджменту. Для успішного упровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту в управління залізничним транспортом доцільно передбачити в структурі управління галуззю утворення спеціальних підрозділів з виявлення та нейтралізації ризикових ситуацій, що дозволить знизити вплив внутрішніх та зовнішніх загроз і забезпечити економічну безпеку галузі.

Застосування принципів і методів ризик-менеджменту в державній сфері допоможе значно підвищити ефективність управління та раціонально використовувати всі види ресурсів. З метою вдосконалення та підвищення ефективності управлінської діяльності державних органів, ризик слід прийняти як об’єктивну реальність, що характеризує ступінь невідповідності (повної або часткової) між очікуваними результатами діяльності й дійсно отриманими внаслідок прийняття управлінських рішень, та стратегічно орієнтуватись на нього.

Вплив законодавчих і політичних ризиків на стратегічні цілі ПАТ
“Українська залізниця”

		Ризики				
Показники		Жорсткість екологічних вимог	Зміна законодавства (транспортного, податкового)	Збереження твердого тарифного регулювання / Зміна міждержавних взаємин	Членство України у Світовій організації торгівлі	Ризик військових дій
Зміст ризику		заборона на ведення господарської діяльності, що не відповідає умовам, прийнятним щодо норм екологічної безпеки	звуження видів діяльності й зниження рентабельності	в т р а т а конк у р е н т о с п р о м о ж н о с т і в а н т а ж н и х п е р е в е з е н ь і з б і л ь ш е н н я з б і т к і в п а с а ж и р с ь к и х с а ж и р с ь к и х	– зміна номенклатури та умов постачання вантажів, що переносяться; – підвищення конкуренції на транспортному ринку	– моніторинг найнебезпечніших регіонів; – визначення ймовірності військових дій на підставі оперативної інформації; – створення й підтримка резервів технічних засобів і провізних спроможностей
Індикатори		– розмір екологічних платежів; – кількість аварій, катастроф і дефектів у поїзній роботі	– виторг від продажу товарів, продукції, робіт і послуг; – прибуток (збиток) від продажу	– відправлення вантажів; – рентабельність пасажирських перевезень	– вантажообіг; – коефіцієнт виконання прийнятих до реалізації заявок відправників вантажу на перевезення	погіршення фактичних результатів економічної діяльності ПАТ
Зв'язок ризиків зі стратегічними цілями та ланцюжком показників		– забезпечення охорони праці, промісловий і екологічної безпеки; – забезпечення надійної, безпечної роботи технічних засобів	оптимізація податкового навантаження	підвищення ефективності погочної діяльності	– розвиток міжнародних перевезень; – удосконалення технологій експортних і транзитних перевезень	Цілі: – збільшення масштабу транспортного бізнесу – посилення конкурентних позицій ПАТ на внутрішньому та зовнішньому транспортному ринку; – забезпечення якості процесів і безпеки перевезень (забезпечення безпеки руху поїздів, охорони праці та екології).

	<p>Методи мінімізації ризику та заходи для своєчасного виявлення настання ризиків</p>	<p>Моніторинг міжнародних стандартів і норм з екології та безпеки й порівняння їх із прийнятими в Україні; моніторинг НТП в царині екологічної безпеки</p>	<p>Моніторинг змін у чинному транспортному та податковому законодавстві (зазвичай перед вступом правової норми в дію, проходить півроку з моменту її прийняття, тому є час для аналізу наслідків, необхідно тільки стежити за зміною законодавства)</p>	<p>Моніторинг змін у законодавчих актах, що регулюють тарифну політику; наукове обґрунтування неефективності тарифного регулювання в органах державної влади</p>		<p>Ланцюжок показників: “зниження обсягів перевезень → зниження прибутку”, “зростання витрат на матеріальні ресурси → зростання собівартості → зниження прибутку → зрив перевезень → зниження обсягів перевезень → зниження прибутку”</p>
<p>Заходи профілактики й подолання ризиків</p>	<p>Зниження ризику за рахунок удосконалення технологій</p>	<p>Визначення ризику на підставі аналізу прийнятних норм; порівняння наслідків від прийняття новозаконотворчих актів із плановими показниками; коригування плану або вибір альтернативного плану</p>	<p>Коригування плану або вибір альтернативного плану</p>	<p>Зниження ризику за рахунок оперативного контролю зміни показників, що характеризують ризик; коригування нових показників у процесі виконання Стратегії розвитку ПАТ “Українська залізниця”</p>		<p>Потенційного впливу військових дій на ризиковий портфель ПАТ; моделювання різних стресових сценаріїв, за якими можуть розвиватися військові події; обчислення прибутку або збитку портфеля за кожним зі сценаріїв; страхування бізнесу від військових дій</p>

Список використаних джерел

1. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний. М.: Вильямс, 2015. 364 с.
2. Білявська О. Б. Концептуальні принципи управління ризиками в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_5.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Засади національної безпеки України: підручник. Київ: Інтертехнологія, 2009. 272 с.
5. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. Одеса: Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. 164 с.
6. Долгий О. А. Механізми державного управління податковою службою України в умовах ризиків: дис. ... д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 – механізми державного управління/ Держ. податкова адміністрація України; Нац. ун-т держ. податкової служби України. Ірпінь, 2006. 441 арк.
7. Журавель К. В. Узагальнення методів оцінки ризику та визначення можливості їх застосування в підприємствах залізничного транспорту. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр.: у 9 т. Т. 3. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. Вип. 255. С. 634–651.
8. Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент. М.: Экономика, 2010. 656 с.
9. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
10. Панченко О. І. Класифікація ризиків на залізничному транспорті як основа формування системи економічної безпеки його функціонування. *Збірник наук. пр. ДЕТУТ*. Серія "Економіка та управління". Київ: ДЕТУТ, 2012. № 19. С. 84–92.
11. Пахомова Т. І., Якубовський О. П., Драгомирецька Н. М. Управління ризиками та кризами суспільного розвитку: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. 188 с.
12. Рачинська А. В. Сутність та класифікація ризиків на залізничному транспорті. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
13. Ситник Г. П., Андреев С. О. Про деякі актуальні питання захисту критичної інфраструктури в Україні. *Науково-інформаційний вісн. Акад. нац. безпеки: наук. журн*. Київ: Академія нац. безпеки, 2015. Вип. 3/4 (7/8). С. 116–131.
14. Смакотина Н. Л. Основы социологии и нестабильности риска: философский, социологический и социально-психологический аспекты. М., 2009. С. 221.
15. Сороко В. М., Білявська О. Б. Аналіз механізму управління ризиками при розробці і реалізації державно-управлінських рішень. *Науковий вісн. Академії муніцип. упр.* Серія "Управління". 2009. № 4. С. 167–180.
16. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник. М.: Дашков и К, 2008. 374 с.

Надійшла до редколегії 15.05.2018 р.