

УДК 330.131.7:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343364>

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Черелюк В. О., аспірант (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4674-3022>



У статті доведено доцільність формування ефективної структури ризик-менеджменту на підприємствах залізничного транспорту як стратегічну основу забезпечення розвитку. Дана структура дозволяє системно виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що загрожують безпеці перевезень, технічному стану інфраструктури та фінансовій стабільності підприємства. Враховуючи масштабність і критичність підприємств залізничної галузі для національної економіки, їх вразливість до політичних, техногенних і соціальних факторів запропоновано впровадження цілісної системи ризик-менеджменту. Ключовими елементами структури, які доцільно включити до складу системи ризик-менеджменту, є: наглядова рада; комітет з управління ризиками (Risk Committee); департамент з управління ризиками; відповідальні особи в структурних підрозділах (Risk Owners); служба внутрішнього аудиту; інформаційно-аналітична платформа (Risk Management IT System); кризовий штаб.

Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, підприємство, залізничний транспорт, ефективність управління, структура, система.

KEY ASPECTS OF BUILDING AN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT STRUCTURE IN A RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISE

Cherelyuk V. O., postgraduate (USURT)

The article proves the feasibility of forming an effective risk management structure at railway transport enterprises as a strategic basis for ensuring development. This structure allows for the systematic identification, assessment and control of risks that threaten transportation safety, the technical condition of the infrastructure and the financial stability of the enterprise. Taking into account the scale and criticality of railway enterprises for the national economy, their vulnerability to political, technogenic and social factors, it is proposed to implement a holistic risk management system. The key elements of the structure that should be

included in the risk management system are: supervisory board; risk management committee (Risk Committee); risk management department; responsible persons in structural units (Risk Owners); Internal Audit Service; information and analytical platform (Risk Management IT System); crisis headquarters. Supervisory Board / Board: forms a risk management policy, approves strategic approaches and priorities; determines levels of acceptable risk (risk appetite); bears ultimate responsibility for the implementation of risk management. Risk Committee: operates at the board level or reports to it; considers key risks, agrees response plans, analyzes incident reports; coordinates interaction between risk management units. Risk Management Department: a separate structural unit (Risk Management Department), which includes specialists in financial, technical, cyber and operational risks; develops methodologies for risk assessment and monitoring; conducts staff training, implements digital tools for risk analysis. Responsible persons in structural units (Risk Owners): are appointed in each department (passenger and cargo transportation, finance, infrastructure, etc.); are responsible for identifying, recording and initial assessment of risks within their competence; report to the Risk Department. Internal Audit Service: verifies the effectiveness of risk management; provides an independent assessment of compliance with policies, procedures and compliance of management actions with real threats. Information and analytical platform (Risk Management IT System): a digital system for recording, monitoring, assessing and responding to risks; allows you to form a dynamic risk map, generate reports and predict scenarios; integrated with ERP, traffic safety system and financial modules. Crisis headquarters (in case of critical risks).

Keywords: risk, risk management, enterprise, railway transport, management efficiency, structure, system.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах створення конкурентного ринку залізничних перевезень в Україні (через реструктуризацію АТ «Укрзалізниця») діяльність підприємств залізничного транспорту супроводжується високим ступенем невизначеності, зумовленої постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Економічні коливання, політична нестабільність, соціальні трансформації, а також глобальні виклики (цифровізація, екологізація, інтелектуалізація та ін.) — все це створює ризики, які неможливо повністю усунути з процесу господарської діяльності. Ризик виступає об'єктивною категорією, невід'ємною складовою економічної реальності, яка впливає на прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

У зв'язку з цим виникає необхідність не лише у формуванні дієвої системи управління ризиками, але й визначенні ефективної структури ризик-

менеджменту, яка дозволить ідентифікувати потенційні загрози, здійснювати їх кількісну та якісну оцінку, а також розробляти превентивні заходи для мінімізації можливих негативних наслідків на всіх рівнях управління підприємства залізничного транспорту. Здатність підприємства ефективно адаптуватися до ризиків та невизначеності стає одним із вирішальних чинників його сталого розвитку та збереження конкурентних позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Концептуальні положення та практичні аспекти управління підприємствами залізничного транспорту, що орієнтуються на подолання проявів ризику досліджувались науковцями: Дикань В.Л., Каличева Н. Є., Воловельська І. В., Посохов І. М., Чобіток В. І., Журавель К. В., Бобиль В. В., Пивоварова Г. Б., Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В., Колесніков С. В., Овчиннікова В. О., Обруч Г. В., Міщенко В. В. та ін. [1-8].

Формулювання мети статті.

Дослідження існуючих наукових положень ризик-менеджменту та формування теоретичних положень побудови ефективної структури ризик-менеджменту на підприємстві залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками являє собою систематичний процес виявлення, оцінювання та аналізу ризикових факторів, з урахуванням їх потенційного впливу на діяльність підприємства. Цей процес включає вибір і застосування відповідних інструментів для нейтралізації або зменшення наслідків ризику з метою досягнення найефективнішого співвідношення між рівнем ризику та стратегічними цілями організації [1]. Основна мета ризик-менеджменту полягає у досягненні оптимального балансу: між надмірним ризиком, що може призвести до фінансової нестабільності або банкрутства, та повною відмовою від ризику, що, у свою чергу, загрожує втратою конкурентних переваг на ринку [2].

Ризик-менеджмент, як науково-практичний інструмент управління, передбачає цілеспрямований процес виявлення, аналізу, оцінки та моніторингу ризиків, з подальшим впровадженням заходів щодо їх уникнення, зниження або перенесення. Формування системи управління ризиками вимагає інтеграції цього процесу в загальну систему корпоративного управління, що забезпечить стратегічну орієнтованість підприємства та посилить його здатність до прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах змінного середовища.

Таким чином, управління ризиками не є окремою функцією, а виступає органічною частиною стратегічного та оперативного управління підприємством. Від рівня ефективності ризик-менеджменту безпосередньо залежить здатність суб'єкта господарювання реагувати на виклики середовища, зменшувати ймовірність фінансових втрат, уникати критичних

ситуацій і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Повноцінне функціонування системи управління ризиками неможливе без дотримання ключових принципів, що забезпечують її цілісність та результативність. До основних належать [3]:

- чітке розуміння природи та джерел ризиків усіма учасниками процесу;
- індивідуальна відповідальність кожного працівника, залученого до процесу управління ризиками;
- активна взаємодія та колегіальність у професійних групах, які працюють над ризик-орієнтованими завданнями;
- здатність формулювати релевантні цілі ризик-менеджменту та коригувати характеристики ризиків задля їх досягнення;
- достовірність, обґрунтованість, повнота та актуальність інформації, яка використовується в процесі прийняття рішень;
- інтеграція управління ризиками на всіх організаційних рівнях — як вертикальних, так і горизонтальних, що передбачає системний підхід;
- автономність підсистем управління ризиками та незалежність оцінок;
- узгодженість рівня прийнятного ризику з фінансовими ресурсами підприємства та очікуваною рентабельністю;
- прагнення до мінімізації впливу та масштабу потенційних загроз;
- оперативність реагування на зовнішні й внутрішні зміни, що впливають на ризиковий профіль підприємства;
- урахування часових чинників у процесах управління ризиками;
- оптимізація витрат, пов'язаних із організацією системи ризик-менеджменту;
- використання інноваційних підходів і сучасних інструментів для вдосконалення процесів ідентифікації та нейтралізації ризиків.

Процес управління ризиками складається з низки послідовних етапів, до яких належать: розроблення стратегії управління ризиками, виявлення ризиків, їх якісне та кількісне оцінювання, формування заходів реагування, а також постійне спостереження та контроль за динамікою ризиків. На етапі ідентифікації необхідно встановити, які саме ризики можуть мати вплив на конкретний об'єкт або процес, зафіксувати їх характеристики та залучити до аналізу зацікавлені сторони, зокрема керівників проєктів, замовників, кінцевих користувачів і незалежних фахівців. Якісний аналіз ризиків передбачає оцінювання ідентифікованих загроз з метою визначення їхнього рівня важливості та виявлення тих, що потребують негайного реагування. Результати такої оцінки допомагають сформулювати відповідну стратегію управління, спрямовану на мінімізацію потенційного впливу ризиків на діяльність підприємства.

Кількісне оцінювання ризиків є інструментом, що дозволяє оцінити ймовірність виникнення ризикової ситуації та її можливий вплив на виконання проєкту [4]. Такий підхід забезпечує проєктній команді необхідні дані для прийняття виважених рішень і зниження рівня

невизначеності. Завдяки цьому аналізу можливо:

- встановити реалістичність досягнення визначених цілей проєкту;
- оцінити ступінь впливу окремих ризиків на основні параметри проєкту, включаючи потребу в додаткових ресурсах, запасах чи фінансових резервах;
- виявити найбільш критичні загрози, що потребують першочергового реагування;
- уточнити прогнозовану вартість проєкту та визначити очікувані строки його завершення.

Завершальним етапом у системі управління ризиками є процес їх зниження або пом'якшення, який передбачає впровадження спеціальних заходів для мінімізації негативних наслідків. Цей етап включає систематизацію ризиків, їх класифікацію та вибір оптимальних способів реагування. Ефективність розроблених дій напряму впливає на результат реалізації проєкту та його стійкість до несприятливих факторів [4].

У процесі аналізу діяльності АТ «Укрзалізниця», а також відповідних наукових здобутків [7-8] можна виявити низку ключових ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

Основні різновиди ризиків АТ «Укрзалізниця» (побудовано на основі [7-8])

Види ризиків	Опис ризиків
1	2
фінансові	пов'язані з нестабільністю фінансових потоків, включають: кредитні, валютні, інфляційні ризики та ризик недофінансування
кредитні	неплатоспроможність контрагентів або затримка виконання фінансових зобов'язань
валютні	втрати через коливання валютних курсів при імпорті обладнання чи контрактах в іноземній валюті
інфляційні	зменшення купівельної спроможності коштів через зростання цін
ризик недофінансування	нестача державної підтримки або інвестицій для інфраструктурних проєктів
операційні	виникають у повсякденній діяльності: збої в русі поїздів, зношеність рухомого складу, низька цифровізація, корупція
стратегічні	пов'язані з довгостроковими цілями та змінами: невдала реструктуризація, втрата монополії, проблеми реформ
техногенні та інфраструктурні	впливають на безпеку: аварії, зношеність інфраструктури (мости, тунелі), ризики електропостачання

Продовження табл. 1

1	2
кібернетичні	загрози цифровим системам: хакерські атаки, втрати даних, порушення операцій через кібер-інциденти
соціальні та кадрові	дефіцит кваліфікованих кадрів, затримки зарплат, страйки та соціальна напруга
політичні та військові	військові дії, політичний тиск, адміністративне втручання, зміни транспортної політики
екологічні	вплив перевезення небезпечних вантажів, дотримання екологічних норм, питання шуму, відходів

До найбільш значущих ризиків належать: зношеність інфраструктури, аварійність, ризики, пов'язані з військовими діями, а також кіберзагрози. Висока ймовірність реалізації цих факторів у поєднанні з суттєвим впливом на фінансову та операційну стабільність підприємства вимагає пріоритетної уваги та розробки превентивних заходів, в масштабах АТ «Укрзалізниця» успішна та своєчасна реалізація яких стає можливістю лише за умови наявності ефективної структури ризик-менеджменту.

В масштабах АТ «Укрзалізниця» ефективна система ризик-менеджменту повинна бути інтегрованою в усі рівні управління — від стратегічного до операційного. Така система має містити чітко визначені функції виявлення, аналізу, оцінювання та реагування на ризики. Ключовим компонентом повинна стати централізована структура управління ризиками, що координує діяльність усіх підрозділів. Обов'язковим є створення єдиного реєстру ризиків, який регулярно оновлюється та доступний для управлінців. У компанії має діяти політика управління ризиками, затверджена на рівні правління, з чітко прописаними принципами, процедурами та зонами відповідальності.

Крім того, потрібно впровадити систему моніторингу та раннього попередження, яка дозволить оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни. Важливою складовою має бути кількісна і

якісна оцінка ризиків із використанням сучасних цифрових інструментів. Для підвищення стійкості компанії потрібно формувати резерви та сценарні плани реагування. У структурі має діяти спеціалізований підрозділ або окремий спеціаліст у цій сфері, який координуватиме процес та здійснюватиме аудит системи. Така комплексна система дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки, а й перетворити ризики на джерело нових управлінських можливостей.

Уточнена структура ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця» має враховувати специфіку масштабної, багаторівневої та стратегічно важливої залізничної компанії. Ключовими елементами структури, які доцільно включити до складу системи ризик-менеджменту, є:

1. Наглядова рада / Правління: формує політику управління ризиками, затверджує стратегічні підходи та пріоритети; визначає рівні допустимого ризику (risk appetite); несе кінцеву відповідальність за реалізацію ризик-менеджменту.

2. Комітет з управління ризиками (Risk Committee): діє на рівні правління або підзвітний йому; розглядає ключові ризики, погоджує плани реагування, аналізує звіти щодо інцидентів; координує взаємодію між підрозділами ризик-менеджменту.

Таблиця 2

Функціональних обов'язків системи ризик-менеджменту

Елементи системи	Основні функції та обов'язки
1	2
Наглядова рада / Правління	- визначення політики управління ризиками; - установлення рівня прийняттого ризику (risk appetite); - затвердження звітів про ключові ризики; - прийняття рішень щодо стратегічних ризиків
Комітет з управління ризиками (Risk Committee)	- координація управління ризиками на корпоративному рівні; - розгляд і затвердження планів реагування на ризики; - аналіз щоквартальних звітів з ризиків; - надання рекомендацій правлінню
Департамент з управління ризиками (Risk Management Department)	- розробка процедур, регламентів і методик з управління ризиками; - проведення ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків; - ведення реєстру ризиків та карти ризиків; - підготовка звітності для керівництва; - організація навчань і підвищення обізнаності персоналу
Керівники структурних підрозділів (Risk Owners)	- виявлення ризиків на своєму рівні; - первинна оцінка та аналіз локальних ризиків; - реалізація заходів з мінімізації ризиків; - ведення внутрішніх звітів та взаємодія з департаментом ризиків
Служба внутрішнього аудиту	- оцінка ефективності системи ризик-менеджменту; - проведення незалежного аудиту виконання заходів; - виявлення порушень або недоліків у процедурі управління ризиками; - надання рекомендацій для підвищення ефективності
ІТ-підрозділ / Адміністратор Risk Management IT System	- технічна підтримка програмного забезпечення для управління ризиками; - автоматизація процесів аналізу, моніторингу та звітності; - захист даних та забезпечення кібербезпеки в системі ризик-менеджменту
Кризовий штаб (у разі реалізації критичних ризиків)	- координація дій у надзвичайних ситуаціях; - реалізація антикризових сценаріїв; - забезпечення безперервності діяльності (business continuity); - оцінка наслідків реалізованих ризиків

3. Департамент з управління ризиками: окремий структурний підрозділ (Risk Management Department), до якого входять фахівці з фінансових, технічних, кібернетичних та операційних ризиків; розробляє методології оцінки та моніторингу ризиків; проводить навчання персоналу, впроваджує цифрові інструменти для ризик-аналізу.

4. Відповідальні особи в структурних підрозділах (Risk Owners): призначаються у кожному департаменті

(пасажирські та вантажні перевезення, фінанси, інфраструктура тощо); несуть відповідальність за виявлення, фіксацію та первинну оцінку ризиків у межах своєї компетенції; звітують до департаменту ризиків.

5. Служба внутрішнього аудиту: перевіряє ефективність функціонування ризик-менеджменту; надає незалежну оцінку дотримання політик, процедур та відповідності управлінських дій реальним загрозам.

6. Інформаційно-аналітична платформа (Risk Management IT System): цифрова система для фіксації, моніторингу, оцінки та реагування на ризики; дає змогу формувати динамічну карту ризиків, генерувати звіти та прогнозувати сценарії розвитку подій; інтегрована з ERP, системою безпеки руху та фінансовими модулями.

7. Кризовий штаб (у разі реалізації критичних ризиків).

Висновок. У сучасних умовах високої турбулентності та загроз, особливо внаслідок воєнних дій, формування ефективної структури ризик-менеджменту на підприємствах залізничного транспорту є стратегічно необхідним. Така структура дозволить системно виявляти, оцінювати та контролювати ризики, що загрожують безпеці перевезень, технічному стану інфраструктури та фінансовій стабільності підприємства. Враховуючи масштабність і критичність залізничної галузі для національної економіки, її вразливість до політичних, техногенних і соціальних факторів підприємства залізничного транспорту потребують професійного ризик-аналізу. Ефективний ризик-менеджмент дозволить запобігти збиткам, забезпечити безперервність перевезень та підвищити довіру з боку держави і міжнародних партнерів. Крім того, системний підхід до управління ризиками сприятиме покращенню управлінських рішень і ресурсного планування. Тому впровадження цілісної системи ризик-менеджменту в межах залізничного транспорту є не лише доцільним, але й критично важливим елементом його модернізації та виживання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Воловельська І. В. Управління ризиками: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2025. 55 с.

2. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів

управління ризиками. Бізнес Інформ. 2014. № 1. С. 314-319.

3. Чобіток В. І. Вплив ризиків на процес інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 451–457.

4. Чобіток В. І. Методичний підхід до формування системи оцінки ризиків на промислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 1. С. 69-73.

5. Журавель К. В. Удосконалення методів оцінки та управління господарським ризиком підприємства залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Укр. держ. акад. залізн. трансп. Харків, 2010. 22 с.

6. Бобиль В. В., Пивоварова Г. Б. Класифікація економічних ризиків залізничного транспорту України. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_20_20/18.pdf.

7. Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В., Колесніков С. В. Роль ощадливого виробництва в оптимізації виробничих процесів підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 19-26.

8. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В., Міщенко В. В. Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 87. С. 80-87.

REFERENCES:

1. Dykan V. L., Kalycheva N. E., Volovelska I. V. (2025) Upravlinnya ryzykamy: konspekt lektsiy. [Risk management: lecture notes]. Part 1. Kharkiv: UkrDUZT. 55 p.

2. Dykan V. L., Posokhov I. M. (2014) Doslidzhennya mizhnarodnykh standartiv upravlinnya ryzykamy [Research of

international risk management standards]. Business Inform. No. 1. P. 314-319.

3. Chobitok V. I. (2020) Vplyv ryzykiv na protses intelektualizatsiyi upravlinnya kholistychnym rozvytkom promyslovykh pidpryyemstv zaliznychnoho transportnoho mashynobuduvannya [The impact of risks on the process of intellectualization of management of holistic development of industrial enterprises of railway transport engineering]. Business Inform. No. 5. P. 451–457.

4. Chobitok V. I. (2016) Metodichnyy pidkhid do formuvannya systemy otsinky ryzykiv na promyslovykh pidpryyemstvakh [Methodical approach to the formation of a risk assessment system at industrial enterprises]. Current problems of innovative economics. No. 1. P. 69-73.

5. Zhuravel K. V. (2010) Udoskonalennya metodiv otsinky ta upravlinnya hospodars'kym ryzykom pidpryyemstva zaliznychnoho transportu [Improving methods of assessing and managing the economic risk of a railway transport enterprise]: author's abstract of the dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.04 - economics and management of

enterprises (by types of economic activity). Ukr. State Academician of Railway Transport. Kharkiv. 22 p.

6. Bobyl V. V., Pivovarova G. B. (2020) Klasyfikatsiya ekonomichnykh ryzykiv zaliznychnoho transportu Ukrainy [Classification of economic risks of railway transport of Ukraine]. Effective economy. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_20/20/18.pdf.

7. Kalycheva N. Ye., Chornobrovka I. V., Kolesnikov S. V. (2024) Rol' oshchadlyvoho vyrobnytstva v optymizatsiyi vyrobnychyykh protsesiv pidpryyemstv [The role of lean production in optimizing production processes of enterprises]. Bulletin of the Economy of Transport and Industry. No. 86. P. 19-26.

8. Ovchynnikova V. O., Obruch G. V., Mishchenko V. V. (2024) Rozvytok lyuds'koho kapitalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu: stratehichnyy aspekt [Development of human capital of railway transport enterprises: strategic aspect]. Bulletin of transport and industry economy. No. 87. P. 80-87.