

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШОКАЛО Микола Миколайович

Удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства /  
Improvement of methods of managing economic risks of the enterprise

«спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21

М. М. Шокало

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, І. О. Демків

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ</b>	
1.1. Сутність поняття «економічні ризики» та управління ними	6
1.2. Сучасні підходи до класифікації економічних ризиків	12
1.3. Види аналізу ризику та його складові	20
Висновки до 1 розділу	32
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВА</b>	
2.1. Загальна характеристика організації	34
2.2. Аналіз сучасного стану функціонування організації	38
2.3. Особливості управління економічними ризиками на монополістичному ринку	48
Висновки до 2 розділу	51
<b>РОЗДІЛ 3. ПОЛІПШЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ</b>	
3.1. Пріоритетні напрями поліпшення функціонування підприємства	53
3.2. Шляхи розвитку системи управління економічними ризиками на підприємстві	60
Висновки до 3 розділу	66
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>69</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>72</b>

## ВСТУП

Сучасний бізнес піддається впливові різноманітних економічних, політичних та соціальних факторів. Глобальні зміни можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства, тому управління ризиками стає ключовим елементом стратегічного управління.

Сучасні підприємства ведуть свою діяльність в умовах швидкої технологічної динаміки та змін у споживацьких уподобаннях. Це створює нові можливості, але й підвищує економічні ризики, пов'язані з технологічними втратами, непрогнозованими ринковими змінами і т.д.

В умовах глобального ринку конкуренція посилюється, і підприємства повинні бути готові до конкурентоспроможного виживання в умовах невизначеності та ризиків. Ефективне управління ризиками може дати підприємствам конкурентну перевагу.

Інвестори та фінансові установи все більше звертають увагу на методи управління ризиками при оцінці інвестиційних можливостей. Підприємства, які ефективно впроваджують стратегії управління ризиками, можуть зберігати фінансову стійкість та збільшувати довіру інвесторів.

Законодавчі вимоги та міжнародні стандарти, такі як COSO Enterprise Risk Management та ISO 31000, вимагають від підприємств систематичного підходу до управління ризиками. Відповідність цим стандартам стає важливою для забезпечення стійкості та надійності управлінських практик.

З розвитком технологій і збільшенням кількості цифрових технологій, ризики, пов'язані з кіберзагрозами, також стають серйозним викликом для підприємств. Ефективне управління цими ризиками стає ключовим аспектом бізнес-стратегії.

Отже, дослідження та удосконалення методів управління економічними ризиками підприємства є актуальним завданням для забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та успішної діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища.

Проблеми управління економічними ризиками знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Афанасьєв Є., Бакаляр Д., Білоцерківський О., Боровик М., Вівчар О., Водяник Р., Герасименко О., Гончар Г., Данчук М., Ільченко В., Карлін М., Климчук М., Ключ Ю., Назаренко С., Нестеренко О., Польова Н., Скопенко Н., Тиркало Ю., Федулова І., Чобіток І.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження – розроблення теоретико-практичних основ управління економічними ризиками.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені **наступні завдання:**

- дослідити теоретичні основи управління економічними ризиками;
- проаналізувати сучасні підходи до класифікації економічних ризиків;
- провести загальну характеристику підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління ризиками на підприємстві;
- обґрунтувати основні шляхи поліпшення управління економічними ризиками.

*Об'єктом дослідження є методи управління економічними ризиками на підприємстві.*

*Предметом дослідження є система взаємовідносин щодо удосконалення методів управління економічними ризиками.*

*Методи дослідження.* При дослідженні методів управління економічними ризиками підприємства, були використані різноманітні методи та підходи. Використання літературного огляду дозволило визначити основні теоретичні підходи до управління ризиками. Аналіз існуючих теорій та методів допомагає визначити їхню застосовність та ефективність у певному контексті.

Дослідження практики управління ризиками на конкретному підприємстві дозволило ідентифікувати реальні проблеми та вирішення. Це

дозволило зрозуміти, як певні стратегії можуть бути адаптовані або удосконалені для досягнення кращих результатів.

Залучення експертів зі сфери управління ризиками дозволило отримати експертні оцінки щодо конкретних аспектів дослідження. Анкетування та інтерв'ю допомогли збирати як кількісні, так і якісні дані.

Застосування системного аналізу дозволило розглядати підприємство як інтегровану систему з численними взаємозв'язками.

Використання статистичних методів допомогли в оцінці ступеня впливу різних ризиків, визначенні ймовірності їх виникнення, а також в розробці прогнозів та сценаріїв.

#### **Наукова новизна одержаних результатів:**

- досліджено теоретичні основи управління економічними ризиками;
- проаналізовано сучасні підходи до класифікації економічних ризиків;
- проведено загальну характеристику підприємства;
- здійснено оцінку ефективності управління ризиками на підприємстві;
- обґрунтовано основні шляхи поліпшення управління економічними ризиками.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні в діяльності підприємства з метою поліпшення управління економічними ризиками.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 66, містить 10 таблиць, 9 рисунків, загальний обсяг становить 78 сторінок.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ

### 1.1. Сутність поняття «економічні ризики» та управління ними

Формування ринкової системи господарювання в Україні викликає зростаючий інтерес науковців і практиків до вивчення економічної сутності ризику. Визначення терміну «ризик» не має єдиного тлумачення, яке б повністю відображало його сутність з погляду теорії та практики господарювання. Складність концептуалізації ризиків підприємств, як об'єкта теоретичного дослідження, призводить до різноманітності підходів до визначення якісної сутності та функціональних властивостей цієї економічної категорії.

В науковій літературі існує різне тлумачення категорії «ризик», з визначенням його характеристик, властивостей, елементів, функцій та факторів. Розмаїття поглядів на сутність ризику пояснюється його багатогранністю та обмеженим врахуванням у чинному законодавстві, що використовує його обмежено у реальних умовах економічної та управлінської діяльності. Ризик є складним явищем, що має безліч відмінних та іноді протилежних аспектів.

При розгляді етимології терміну «ризик», важливо відзначити, що це поняття у різних мовах переважно асоціюється із виникненням небезпеки або невизначеності в галузі економічної діяльності та суспільно-економічного життя.

Науковці надають різні визначення поняття «ризик». Так, згідно з Террі, ризик - це рівень невизначеності, пов'язаний з проектом або інвестицією. Вебстер визначає ризик як небезпеку або можливість збитку. За словами Райсбера, ризик - це загроза або небезпека збитку в широкому сенсі слова.

Бобров розглядає ризик як: «можливі збитки або недоотримання доходів у порівнянні з передбаченим проектом, програмою, планом або прогнозом. Вітлінський та Наконечний визначають ризик як вартісний вираз ймовірної події, що може призвести до збитків через відхилення фактичних даних від оціночних стосовно сьогоденного стану та майбутнього розвитку системи. Грабовий визначає ризик як ймовірність втрати частини ресурсів підприємства, недоотримання доходів чи виникнення збитків внаслідок різних видів діяльності, такої як виробнича, фінансова та інші» [33, с. 87].

Законодавча база України не надає чіткого визначення поняття «ризик». Згідно з Законом України «Про об'єкти підвищеної небезпеки»: «ризик визначається як «ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами». В даному законі ризик розглядається у контексті діяльності суб'єкта господарювання, який має об'єкт підвищеної небезпеки у власності або користуванні» [18].

У літературі виокремлюють три основні точки зору на щодо природи ризику: суб'єктивна, об'єктивна і суб'єктивно-об'єктивна. Вважається, що суб'єктивно-об'єктивний підхід є найбільш обґрунтованим, оскільки враховує як суб'єктивний, так і об'єктивний характер ризику в процесі діяльності особи, групи або колективу. Цей підхід визнає, що діяльність має обидві сторони - суб'єктивну та об'єктивну.

Оскільки ризик є специфічною активністю у ситуаціях невизначеності та обов'язкового вибору, його характер є діалектичною єдністю об'єктивного та суб'єктивного. В цьому контексті ризик завжди пов'язаний із вибором альтернатив та оцінкою ймовірності їхніх результатів, виражаючи його суб'єктивний аспект. Одночасно величина ризику не тільки залежить від суб'єктивних оцінок, але і є об'єктивною, виражаючи якісно-кількісну сторону реальної невизначеності [35, с. 116].

Найбільш повно характеристику ризику виражено у наступному

визначенні: ризик – це категорія, яка об'єднує суб'єктивні та об'єктивні аспекти і пов'язана із подоланням невизначеності та конфліктів у ситуаціях необхідного вибору. Вона відображає міру досягнення бажаного результату, ймовірність невдачі та відхилення від поставлених цілей, враховуючи вплив контрольованих і неконтрольованих факторів, а також прямі та зворотні зв'язки.

Ризик є важливою категорією, яка впливає на результативність господарської діяльності. Окрім його ймовірнісної природи, йому притаманні наступні риси:

«...економічна природа: ризик проявляється на всіх етапах господарської діяльності, незалежно від її сфери, тісно пов'язаний з доходністю та економічними втратами.

- альтернативність: ризик передбачає необхідність вибору серед різних можливих варіантів рішень чи дій.

- невизначеність результатів: очікуваний рівень ризику може коливатися, і наслідком можуть бути як негативні, так і позитивні результати.

- коливання ступеня ризику: ступінь господарського ризику значно змінюється під впливом часу та численних об'єктивних і суб'єктивних факторів, що перебувають у постійній динаміці.

- суперечливість: ризик орієнтований на досягнення суспільно значимих результатів, проте може викликати авантюризм та соціально-економічні втрати через суперечливу природу своїх проявів.

- постійність: повне усунення ризику неможливе через його об'єктивно-суб'єктивну природу та постійну динаміку ступеня його прояву» [35, с. 116].

Основними аспектами ризику є його складові елементи:

«...об'єкт ризику: це економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не відомі. Ця система призначена для виконання завдань для забезпечення та досягнення поставлених цілей і місії» [44, с. 196].

- суб'єкт ризику: особа, будь то індивід чи колектив, яка має інтерес до результатів управління об'єктом ризику та компетентність у прийнятті рішень щодо цих об'єктів ризику.

- джерела ризику: це фактори, які призводять до невизначеності або конфліктності результатів. Ці фактори можуть бути внутрішніми чи зовнішніми. Внутрішні фактори пов'язані з невизначеністю на всіх етапах виробничого процесу, від закупівлі і постачання сировини до продажу продукції. Зовнішні фактори виникають з невизначеності поза межами підприємства, таких як інфляція, правове середовище, зміни в галузі, політична ситуація і так далі.

- інформаційна ситуація: це певний рівень градації невизначеності середовища в одному зі станів заданої множини, яким володіє суб'єкт управління в момент прийняття рішення.

Модель ризику як економічної категорії подана на рис. 1.1.

Багатоаспектність прояву ризику визначається різноманітністю факторів, які впливають на виникнення різних його видів. У наукових дослідженнях ключові критерії визначення факторів економічного ризику включають: джерело виникнення (зовнішні та внутрішні чинники), ступінь впливу (фактори прямого та непрямого впливу) і характер регулювання (регульовані, нерегульовані, важко регульовані) [52, с. 166].



**Рис. 1.1. Модель ризику як економічної категорії [33, с. 88]**

В Таблиці 1.1 подано класифікацію чинників, які впливають на рівень ризику.

Таблиця 1.1

**Чинники, які впливають на рівень ризику [44, с. 195]**

За джерелом виникнення		
Зовнішні фактори		Внутрішні фактори
За ступенем впливу		
Фактори прямого впливу	Фактори непрямого впливу	
Правове поле країни Рівень державного регулювання Податкова система Постачальники Конкуренти Споживачі	Політична ситуація Науково-технічний прогрес Економічна ситуація в країні та галузі Міжнародні події Кліматичні та геологічні умови	Стан техніко-технологічної бази виробництва та характер інноваційних процесів Рівень організації виробничого процесу Стратегія розвитку, тактичне й оперативне планування Забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання Якість та конкурентоспроможність продукції Ринкова пропозиція Продуктивність праці Система мотивації Рівень прибутковості

Параметри, які охарактеризовують діяльність підприємства, є внутрішніми, в той час як зовнішні фактори включають параметри, що описують зовнішнє середовище господарського суб'єкта. «Фактори прямої дії безпосередньо впливають на результати підприємницької діяльності та рівень ризику, тоді як фактори непрямої дії можуть не безпосередньо впливати на ці процеси, але спричиняти їхню зміну» [47, с. 71].

Розуміння сутності ризику тісно пов'язане з ідентифікацією його функцій під час господарської діяльності. Серед виділених функцій ризику можна виокремити такі: інноваційна, регулятивна, захисна, компенсаційна, соціально-економічна та аналітична, як показано на рис. 1.2.

## 1.2. Сучасні підходи до класифікації економічних ризиків

Ефективне управління сучасним підприємством стає неможливим без належного врахування ризиків і невизначеностей, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. За сучасними стандартами, ризик розглядається як поєднання ймовірності виникнення події та можливих наслідків. При створенні системи ризик-менеджменту для підприємства виникає питання про те, як визначати ризикові події, оцінювати ймовірність їх настання і можливі наслідки.



Рис. 1.2. Функції економічних ризиків [47, с. 71]

Ткаченко Т. [53, с. 240] підкреслює, що господарські ризики охоплюють широкий спектр небезпек, з якими стикаються суб'єкти економіки під час господарської діяльності. В результаті її досліджень вона визначає господарські ризики як комплекс, який також включає ризики некомерційних суб'єктів, включаючи некомерційні організації.

Отже, розробка ефективної системи управління ризиками передбачає врахування різноманітних господарських ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення та можливих наслідків. Це служить основою для створення системи управління ризиками, яка сприяє забезпеченню стійкості та успішності підприємства в змінливих умовах економічного середовища.

Бородіна О. [28, с. 5] визначає економічні ризики як ті, що можуть виникати в контексті реалізації економічної діяльності. Дослідження та ідентифікація цих ризиків є особливо важливими з точки зору запобігання можливих втрат.

Вишневіська О. [32, с. 169] вказує на те, що підприємницькі ризики відіграють ключову роль у регулюванні економічних процесів. Дослідження специфіки цих ризиків і особливостей ухвалення управлінських рішень в ризикових ситуаціях прямо впливає на те, як ці ризики можуть бути використані як дієві важелі для управління економічним розвитком суспільства.

За словами Груб'яка С. [14, с. 98], підприємницькі ризики виявляються не лише якісно, але й кількісно через невизначеність результатів підприємницької діяльності. Ці ризики відображають рівень успішності чи рівень невдачі діяльності суб'єкта, що займається підприємницькою діяльністю, у порівнянні з показниками, які були визначені його стратегією розвитку та сталого функціонування.

Отже, економічні ризики виступають важливою складовою управління економічним розвитком, взаємодіючи як якісно, так і кількісно, і визначаючи успішність підприємницької діяльності в контексті визначених стратегій та

цілей.

Не в повній мірі дослідженими за вказаною інформацією є аспекти ризиків, зокрема господарських, економічних і підприємницьких. Є питання стосовно їхньої сутності та юридичної природи, які залишаються відкритими для подальшого дослідження.

З практики видно, що сучасність часто призводить до розбіжностей у розумінні господарських, економічних і підприємницьких ризиків. З метою усунення цих невизначеностей доцільно розглянути трактування цих ризиків у законодавстві України.

Згідно з Господарським кодексом України, господарська діяльність визначається як діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання для спрямування суспільного виробництва на виготовлення і реалізацію продукції, надання послуг та/або виконання робіт. Метою господарської діяльності є досягнення економічних та соціальних цілей, а також отримання прибутку. Підприємництво, як частина господарської діяльності, визначається як здійснення господарської діяльності з метою досягнення прибутку, і її суб'єкти називаються підприємцями.

Сучасні умови господарювання свідчать про значний рівень економічної невизначеності, яка є характерною для суб'єктів господарювання в наш час. Крім того, досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокової фінансової стійкості стає ключовим елементом системи управління ризиками, що впливають на зниження рівня фінансової стійкості цих суб'єктів [17, с. 15]

Для досягнення високої ефективності в господарській діяльності суб'єктам господарювання важливо не лише уникати ризикованих ситуацій (оскільки це не завжди можливо), але також вміти ретельно та комплексно оцінювати ці ризики з метою їх управління та попередження негативних наслідків. Такий підхід дозволяє суб'єктам господарювання оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах адаптації до

невизначених умов, які визначає зовнішнє та внутрішнє середовище.

У зазначеному вище контексті, важливо відзначити, що термін «ризик» відноситься до суб'єктивно-об'єктивної категорії, яка визначає специфіку невизначеності у сучасному господарському середовищі, де діють різноманітні впливові чинники [41, с. 32].

Підкреслюючи важливість трактування економічної сутності терміну «господарський ризик», слід відзначити, що це поняття базується на таких складових як управління господарським ризиком та аналіз ризикових подій, які впливають з процесу формування цілей господарської діяльності. Наприклад, якщо досягнення цілей стає неможливим через реалізацію ризику, така ситуація стає непередбачуваною. Важливо відзначити, що ключовими критеріями, які визначають цільові результати господарської діяльності [11, с. 72]:

- 1) досягнення фінансового успіху, що включає в себе відсутність заборгованості, наявність високоліквідних активів, підвищення рівня прибутковості та інші аспекти;
- 2) підтримання привабливої репутації, яка є суттєвою для утримання високого рівня довіри;
- 3) задоволення потреб споживачів, включаючи як цільову групу, так і індивідуальні потреби;
- 4) врахування потреб потенційних споживачів, а також задоволення потреб співробітників, які беруть участь у господарській діяльності;
- 5) підтримання гармонійних відносин між співробітниками;
- 6) підвищення частки продукції на ринках, як на галузевому, так і на регіональних;
- 7) стає збільшення ринкової капіталізації, що відображає загальну вартість господарської діяльності.

Дослідження підкреслюють важливість класифікації господарських ризиків залежно від різних характеристик. Рекомендується поділити їх за

наступними ознаками [1, с. 18]:

- 1) за характеристикою діяльності: політичні, юридичні, виробничі, фінансові, технічні, комерційні тощо;
- 2) за характером настання небезпеки: природні, техногенні та змішані ризики;
- 3) за територіальним розміщенням: локальні, регіональні та глобальні ризики;
- 4) за рівнем забезпечення можливого захисту: ризики, від яких захист неможливо забезпечити, частковий захист, повний захист;
- 5) за специфікою організації захисту від ризику: страховий захист, державний соціальний захист, заходи усередині підприємницької структури;
- 6) за специфікою впливу об'єкта: на окремі етапи, на декілька етапів, на всі етапи підприємницької діяльності;
- 7) за масштабністю настання наслідків: безповоротні, з значними фінансовими витратами, з невеликими фінансовими втратами;
- 8) за специфікою природи виникнення: суб'єктивні та об'єктивні ризики;
- 9) за сферою виникнення: зовнішні та внутрішні ризики;
- 10) за можливістю страхування: страховані та нестраховані ризики;
- 11) за регулярністю виникнення ризику: разові, періодичні, постійні ризики;
- 12) за специфікою настання можливих втрат: матеріальні, організаційні, психологічні, соціальні, фінансові ризики;
- 13) За специфікою очікувань від ризику: очевидні, малоймовірні, неочікувані ризики.

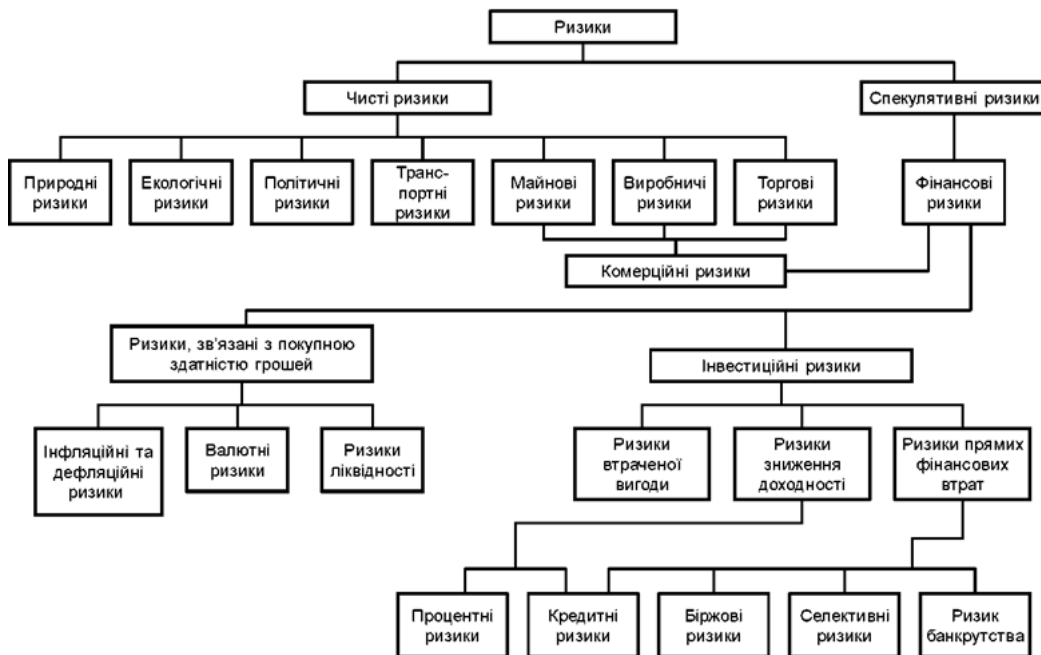
Для ефективного управління негативними наслідками, що виникають внаслідок реалізації господарських ризиків, доцільно формувати резерви. Такі резерви можуть складатися з операційних витрат, фінансових витрат, надзвичайних витрат, прибутку від минулих періодів, фінансового результату

та зобов'язань власників [6, с. 5].

Поділяючи увагу на економічні ризики, можна класифікувати їх за наступними параметрами, згідно з узагальненою інформацією з джерела [9]:

- за сферою виникнення ризиків: внутрішні та зовнішні;
- за масштабом впливу ризиків на економічну діяльність: ризики впливу на діяльність суб'єктів господарювання, галузеві ризики, регіональні ризики та національні ризики;
- за рівнем економічного управління: ризики мікрорівня та народногосподарські ризики;
- за джерелами виникнення: ринкові або системні ризики та несистемні ризики;
- за природою виникнення ризиків: природні ризики та господарські ризики;
- за напрямком впливу: ризики пасивної діяльності, що означають очікування, та ризики активної діяльності;
- за специфікою виникнення: раціональні, нераціональні та авантюрні ризики.
- за тривалістю дії впливу ризиків: постійні, довготермінові та короткотермінові ризики;
- за рівнем виникнення можливих втрат: ризики з катастрофічними, критичними, припустимими, максимальними, середніми та мінімальними втратами;
- за рівнем правомірності: правомірні та неправомірні ризики;
- за специфікою страхування ризиків: ризики, які можна страхувати, та ризики, які не підлягають страхуванню;
- за об'єктивністю виникнення ризиків: об'єктивні, суб'єктивні та об'єктивно-суб'єктивні ризики;
- за часом настання ризиків: запізнілі, своєчасні та випереджуючі ризики;

- за впливом на фінансовий результат: спекулятивні та чисті ризики;
- за специфікою врахування часового чинника: статичні та динамічні ризики;
- за особливостями здійснюваної економічної діяльності: виробничі, валютні, кредитні, відсоткові, інвестиційні, комерційні, фінансові, інноваційні ризики тощо;
- за джерелами мінімізації наслідків впливу ризиків: ризики, вплив яких можна мінімізувати чи ліквідувати за допомогою залучення коштів; ризики, вплив яких можна ліквідувати чи мінімізувати за рахунок власних коштів;
- за методами мінімізації чи уникнення ризиків: страховані, диверсифіковані та лімітовані ризики;
- за ступенем впливу в контексті здійснюваного планування розвитку суб'єкта господарювання: ризики, які впливають на місію, цілі та завдання.



**Рис. 1.3. Класифікація ризиків [33, с. 88]**

І. Т. Балабановим виконана спроба розробити класифікаційну систему ризиків, яка «включає різні рівні, такі як групи, категорії, види, підвиди та різновиди ризиків» [3, с. 110]. Класифікаційна система ризиків представлена у вигляді графічного зображення, а саме у формі класифікаційного дерева, як

показано на рис. 1.3.

Особливості юридичної природи економічних ризиків спрямовані на чітке визначення правомірних і неправомірних аспектів цих ризиків. Для досягнення цієї мети використовуються різні юридичні важелі впливу [8, с. 178]. Юридична природа економічних ризиків передбачає можливість визначення підстав для належного наладження юридичної відповідальності для тих, хто завдає шкоди діяльності та спричиняє реалізацію економічних ризиків.

Аналіз результатів підприємницької діяльності, пов'язаної із підприємницьким ризиком, свідчить про те, що його рівень часто підвищується через зовнішні та внутрішні чинники. Зокрема, чинники прямого впливу включають рівень законодавчої бази, дії органів влади, податкову політику, конкуренцію, а також злочинність у державі.

Зовнішні чинники непрямого впливу включають політичну ситуацію, науково-технічний прогрес, економічну ситуацію, ринкову кон'юнктуру, події у світі та стан навколишнього середовища.

Внутрішні чинники, що впливають на рівень підприємницького ризику, охоплюють науково-технічну базу, інноваційні процеси, організацію виробничого процесу, розвиток, планування, забезпечення ресурсами, ефективність використання ресурсів, якість і конкурентоспроможність продукції, обсяг реалізації, продуктивність праці, мотивацію, оплату праці, витрати на виробництво, прибутковість та інші аспекти [7, с. 46].

Щодо класифікації підприємницьких ризиків, інформація вказує на те, що можна виділити ризики, пов'язані з купівельною спроможністю, інвестиційні ризики, такі як недоодержання вигоди, фінансові втрати і зниження прибутковості. Також визначається поділ на інфляційні, дефляційні, валютні, ліквідності та інші ризики, які мають ключове значення у підприємницькій діяльності.

На основі аналізу літературних джерел розкрито економічну сутність

термінів «господарські ризики», «економічні ризики» та «підприємницькі ризики», враховуючи їх взаємозв'язок у теорії та законодавстві України.

Установлено, що:

- господарські ризики визначаються як ті, які виникають у зв'язку з виконанням суб'єктами господарювання діяльності, спрямованої на суспільне виробництво, таке як виготовлення та реалізація продукції, виконання робіт та надання послуг.

- економічні ризики включають в себе ризики зовнішнього та внутрішнього впливу, мікро-, мезо-, макрорівня, а також можуть бути постійними, довготерміновими, середньотерміновими та короткотерміновими. Ці ризики можуть бути фінансовими, комерційними, інвестиційними, інноваційними, виробничими, валютними, відсотковими та іншими.

- підприємницькі ризики відображають рівень успішності чи невдачі діяльності підприємства порівняно з показниками, що визначені його стратегією розвитку та сталого функціонування.

### **1.3. Види аналізу ризику та його складові**

«Коли йдеться про врахування ризику в управлінні підприємницькою діяльністю на будь-якому ринку, це охоплює основних учасників ринку, таких як замовник, інвестор, виконавець або продавець, покупець, а також страхова компанія. При аналізі ризику будь-якого учасника проекту враховуються такі критерії:

- втрати від ризику є незалежними одна від одної;
- втрата в одному напрямку з портфеля ризиків не обов'язково призводить до збільшення імовірності втрати в іншому (за винятком форс-мажорних обставин);

- «максимально можливий збиток не повинен перевищувати фінансові можливості учасника» [31, с. 72].

Аналіз ризику може бути якісним і кількісним. Якісний аналіз спрощений і спрямований на визначення факторів ризику і обставин, що призводять до ризикових ситуацій. Його завдання включає ідентифікацію потенційних сфер ризику та встановлення всіх можливих ризиків.

«Кількісний аналіз ризику є складнішим і включає чисельне визначення розмірів окремих ризиків і ризику в цілому. Підприємець повинен стрімко враховувати можливий ризик і передбачати міри для зниження його рівня та компенсації можливих втрат. У цьому полягає суть управління ризиком» [11, с. 73].

Кількісний аналіз визначає чисельні значення ймовірностей настання ризиків та їхніх наслідків. Здійснюється кількісне оцінювання ступеня ризику та визначення припустимого рівня ризику. Цей підхід враховує імовірність комерційного і технічного успіху, визначаючи ризик та оцінюючи його ступінь, залежно від характеру подій або дій, які передбачається здійснити. Високий рівень ризику вимагає пошуку способів зменшення його можливих наслідків для економічного стану підприємства.

Критерієм для кількісного оцінювання ризику є ймовірність отримання результату меншого, ніж потрібно. Формула для розрахунку критерію оцінювання ризику ( $K$ ) виглядає наступним чином [11, с. 73]:

$$K = B \cdot (R_p - R_f)$$

де:

- $K$  - критерій оцінювання ризику;
- $B$  - ймовірність;
- $R_p$  - значення результату, яке планується;
- $R_f$  - отриманий фактичний результат.

Урахування ризику означає внесення коректив у управлінські рішення відповідно до рівнів ризику, які були оцінені. Це може включати коригування планованих результативних показників та організацію процесу їх досягнення.

При використанні критерію для кількісного оцінювання ризику враховується абсолютна величина, яка визначається формулою:

$$K = U \cdot V(U)$$

де:

- K - ступінь ризику;
- U - очікувані втрати;
- V(U) - ймовірність втрат.

Управління ризиком - це складний процес, спрямований на зменшення або компенсацію збитків підприємства в разі настання небажаних подій. Основні етапи цього процесу представлені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4.** Загальна схема процесу аналізу ризиком [23, с. 377]

Аналіз ризику виступає як початковий етап в управлінні ризиками, спрямований на отримання відповідної інформації щодо структури, властивостей об'єкта та існуючих ризиків. Зібрана інформація повинна бути достатньою для прийняття адекватних рішень на подальших етапах. Аналіз складається з виявлення і оцінки ризиків. Під час виявлення ризиків (якісний компонент) визначаються всі ризики, характерні для досліджуваної системи. Ключовим є уникнути пропускання важливих обставин і докладно описати всі суттєві ризики.

Оцінка включає кількісний опис виявлених ризиків, під час якого визначаються їхні характеристики, такі як ймовірність та розмір можливих збитків. Під час цього формується набір сценаріїв для розвитку небажаних ситуацій, і для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу ймовірностей виникнення збитку залежно від його розміру [28, с. 5].

«Виявлення і оцінка є тісно взаємопов'язаними, і не завжди можливо розділити їх на самостійні частини загального процесу. Часто аналіз рухається в обидва протилежні напрямки — від оцінки до виявлення і навпаки. У першому випадку, коли вже маємо зафіксовані збитки, необхідно виявити причини. У другому випадку на основі аналізу системи виявляються ризики та можливі наслідки» [28, с. 5].

Передача ризику може здійснюватися шляхом включення в текст документів (договорів, торгових контрактів і т. д.) спеціальних застережень, які зменшують власну відповідальність в разі настання непередбачених подій або передачі ризику контрагенту.

Усі заходи щодо збереження і передачі ризику можуть бути розділені на передподійні і післяподійні. Передподійні заходи плануються і здійснюються заздалегідь, в той час як післяподійні заходи вживаються після того, як непередбачена подія вже відбулася. До передподійних заходів відносяться страхування, самострахування, профілактичні організаційно-технічні заходи, юридичні, договірні та інші заходи для передачі ризику. Післяподійні заходи

означають отримання коштів для ліквідації збитків у вигляді фінансової допомоги, позики і т. д.

Багато заходів для збереження і передачі ризику є, по суті, фінансовими механізмами і не завжди впливають на частоту виникнення небажаних подій і масштаби збитків для їх компенсації. Мета аналізу ризику - надати потенційним партнерам необхідні дані для прийняття рішень щодо участі в проекті та передбачити заходи для захисту від можливих фінансових втрат. Аналіз ризику здійснюється в послідовності, зазначеній на рис. 1.5.

Основними визначальними факторами для рівня ризиків у господарській діяльності підприємства в Україні, які значно впливають на результати бізнесу багатьох підприємців, є зовнішні чинники. Зовнішні фактори поділяються на фактори прямого і непрямого впливу.

До факторів прямого впливу відносяться:

- « нестабільність та суперечливість законодавства.
- непередбачені дії державних органів.
- нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і т. д.) політики.
- непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку.
- непередбачені дії конкурентів.
- корупція та рекет.
- революційні стрибки в науці та техніці (НТП).
- непередбачені зміни у взаємовідносинах із господарськими партнерами» [20, с. 86].

До факторів непрямого впливу відносяться:

- « нестабільність політичних умов.
- нестабільність соціальних умов.
- непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні.
- непередбачені зміни в галузі підприємницької діяльності.
- непередбачені зміни в міжнародній обстановці.

- стихійні сили та клімат.

- непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні» [20, с. 86].

Внутрішні фактори, які визначають економічні ризики, розподіляються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні фактори включають непередбачені зміни в процесі виробництва, впровадження нових технологій, стихійні впливи та інші. Суб'єктивні фактори охоплюють низьку якість управлінських кадрів, помилки при прийнятті рішень та інші аспекти управління підприємством.



**Рис. 1.5. Схема аналізу ризику [19, с. 222]**

Важливо виділити та врахувати головні ризикові фактори, які суттєво впливають на конкретний вид підприємницької діяльності, хоча неможливо врахувати всі можливі ризикові аспекти.

Для оцінювання ступеня прийнятності економічного ризику рекомендується використовувати шкалу рівнів ризиків та визначати зони ризику в залежності від очікуваних втрат. У літературі з теорії бізнесу і підприємництва часто вживають терміни «високий ризик» і «низький ризик», що вказує на різні рівні ризику, залежно від величини очікуваних втрат у порівнянні з обсягом майна підприємства та ймовірності настання цих втрат.

Для встановлення припустимого рівня ризику визначають області ризику, включаючи:

«1. Безризикова зона – область, де втрати не очікуються, і економічний результат господарської діяльності позитивний.

2. Область нормального ризику – характеризується втратами, які не перевищують розмір чистого прибутку, і включає невеликі втрати при здійсненні різноманітних операцій.

3. Область високого ризику – втрати, які не перевищують розміри балансового прибутку, але можуть покривати всі витрати. Можливість здійснення виробничої комерційної діяльності за рахунок отримання кредитів на термін до одного року.

4. Область максимального ризику – можливі втрати, які можуть становити величини загальних доходів, доходів підприємства, але менші за власні кошти підприємства. Включає різні варіанти лізингу та інші операції.

5. Область критичного ризику – можливі втрати, що перевищують власні кошти підприємства, настає повне банкрутство» [34, с. 70].

Ці області становлять зони економічного ризику, визначаючи прийнятність рівнів ризику для підприємства.

Зона припустимого ризику визначає область, де ймовірні втрати не перевищують очікуваного прибутку, забезпечуючи економічну доцільність діяльності підприємства. Межа цієї зони відповідає рівню втрат, еквівалентному розрахунковому прибутку.

Зона критичного ризику охоплює можливі втрати, які перевищують очікуваний прибуток, аж до обсягу повної розрахункової виручки (сума витрат і прибутку). У цій зоні підприємець ризикує не лише залишитися без прибутку, але й понести прями збитки на розмір усіх здійснених витрат.

Зона катастрофічного ризику визначає область ймовірних втрат, що перевищують критичний рівень і можуть становити величину, еквівалентну власному капіталу підприємства. Катастрофічний ризик може призвести до повного занепаду підприємства і його банкрутства. Сюди також включається ризик, пов'язаний із загрозою життю і здоров'ю людей, а також екологічні катастрофи.

Зона критичного ризику охоплює втрати, які варіюються від розрахункового прибутку до передбачуваної виручки, і вимірюється ймовірністю -  $P(X > X_{\text{крит}})$ , де  $X_{\text{крит}}$  – граничне значення критичного збитку.

Зона катастрофічного ризику охоплює втрати, що наближаються до майнового стану підприємця. Крім матеріальних втрат, до катастрофічного ризику також включається ризик загибелі людей та екологічних катастроф.

«Для визначення області ризику та його рівня пропонується використовувати емпіричну шкалу ризику» [19, с. 222] (див. Таблицю 1.2).

Оцінка ризику за наведеною емпіричною шкалою може бути умовною, оскільки при оцінці ризику важливо не лише ймовірність виникнення збитку, а й його величина. Наприклад, підприємець може різним чином оцінити ризик при втраті однієї грошової одиниці порівняно з втратою мільйона грошових одиниць, які мають однакову ймовірність виникнення.

Мірою ризику може слугувати передбачуваний збиток ( $K = M(x)$ ), але ця міра також вимагає обережного розгляду. Ризик в ризичному володінні 1000 доларів і ймовірність 0,1 може сприйматися інакше, ніж ризик у володінні тією ж сумою з імовірністю 0,0001. Таким чином, можна використовувати міру ризику, яка базується на збитку, помноженому на ймовірність ( $K = M(x) \times P(x)$ ).

Ця міра особливо корисна при значному розкиді можливих збитків, таких як в оцінці ризику великих промислових аварій та екологічних катастроф.

Таблиця 1.2

### Емпірична шкала\*

Області ризику	Найменування градацій	Ймовірність небажаного результату	
Нормальна	Максимальний	0 - 0,1	0-25%
	Малий	0,1-0,3	
	Середній	0,3-0,4	
Висока		0,4-0,6	25-50%
Максимальна		0,6-0,8	50-75%
Критична		0,8-1,0	75-100%

\* Складено автором самостійно.

У деяких галузях діяльності ризик порівнюють не з можливими збитками, а з показниками, що характеризують конкретний вид діяльності. Наприклад, це може бути сума грошей, кількість непроданих виробів, рентабельність тощо.

Для визначення ступеня ризику в таких випадках використовується середньоквадратичне відхилення результату ( $K=U(x)$ ), що враховує розкид можливих значень випадкової величини. Ця міра ризику може бути додатково оцінена за допомогою коефіцієнта варіації ( $V=5(x)/M(x)$ ), який є безрозмірною величиною і дозволяє порівнювати результати різних проектів у вираженні їх ризику. При цьому враховується величина середньоквадратичного відхилення від математичного очікування [33, с. 90].

Таким чином, оцінка ризику може використовувати різні підходи, враховуючи як ймовірність, так і величину можливих збитків, для отримання повнішого розуміння ризикованих сценаріїв в діяльності підприємства.

«Кількісна оцінка ризику в абсолютному вираженні може бути обмеженою у визначенні ризикованості певних видів діяльності, особливо у сфері фінансових ризиків. Наприклад, зі зростанням частки особистих коштів інвестора в покупці цінних паперів ризик його розорення може зменшуватися, але це може призвести до зниження рентабельності власного капіталу. Щоб знайти компроміс та врахувати величину власних коштів, вводять безрозмірні показники, так звані коефіцієнти ризику» [33, с. 90].

Таблиця 1.3

### Шкала для коефіцієнта варіації\*

Величина $B(x)/M(x)$	Градація ризику
0,1	Слабкий
0,1-0,25	Помірний
0,25	Високий

\* Складено автором самостійно.

Прийнятний ризик оцінюється врахуванням граничних обмежень, які визначають можливості інвестора.

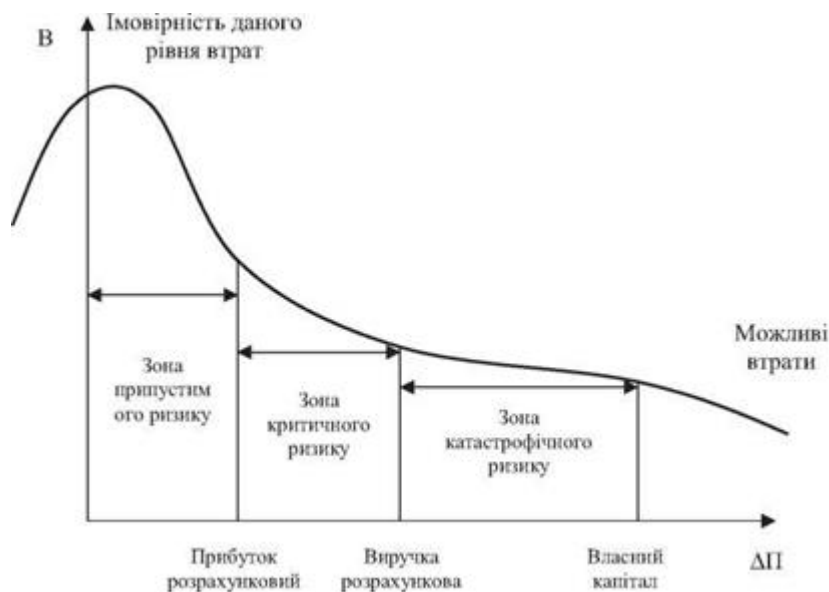
Шкали для коефіцієнтів ризику надають можливість орієнтуватися в їхніх значеннях. Враховуючи можливість умовності шкал, їх застосовують для оцінки ризику в різних сферах діяльності.

В фінансовому менеджменті також використовують зворотні коефіцієнти, що називаються коефіцієнтами покриття ризиків, і обмежуються відношеннями.

Окрім того, використовується коефіцієнт ризику планованих показників, що визначає відношення очікуваних від'ємних і позитивних відхилень показників від запланованого рівня. Для оцінки ризику на основі цього коефіцієнта використовується відповідна шкала.

Таким чином, оцінка економічного ризику залишається завданням, що вимагає індивідуального підходу кожного підприємця враховуючи особливості його діяльності та умови ухвалення управлінських рішень.

Графічне відображення залежності ймовірності збитків від їхньої величини, відоме як крива ризику (рис. 1.6), надає наочне уявлення про рівень підприємницького ризику. Побудова такої кривої базується на гіпотезі, що прибуток, розгляданий як випадкова величина, слідує нормальному закону розподілу, за певних допущень.



**Рис. 1.6. Залежність прибутку підприємства від підприємницького ризику [20, с. 86]**

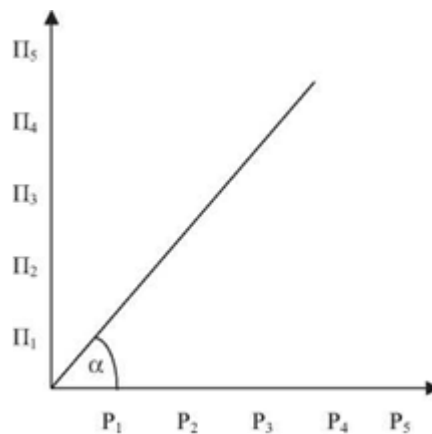
По-перше, припускається, що ймовірність отримання прибутку, рівного розрахунковій величині (П), є найвищою, і це значення П можна вважати математичним очікуванням прибутку. Ймовірність отримання прибутку зменшується монотонно зі зростанням відхилень.

По-друге, вважається, що втратами є зменшення прибутку (ΔП) порівняно з його розрахунковою величиною. Якщо реальний прибуток дорівнює П, то  $\Delta\P = \text{Пр} - \text{П}$ .

Ці допущення, хоч і можуть бути обмеженими для всіх видів ризиків, але вони загалом вірно відображають основні закономірності зміни підприємницького ризику. Крива ризику, також відома як крива розподілу ймовірностей втрат прибутку, будується на основі цих допущень.

Важливим аспектом у визначенні підприємницького ризику є можливість побудови кривої ризику, яка дозволяє визначити зони та показники припустимого, критичного і катастрофічного ризиків. Прийняття управлінських рішень в умовах підприємницького ризику визначається різноманітністю критеріїв та показників, які використовуються для оцінки рівня ризику.

З рисунка 1.7 можна зрозуміти, що нульовий ризик асоційований з найнижчим рівнем прибутку, тоді як найвищий ризик пов'язаний із найвищим рівнем прибутку. У цьому контексті,  $\Pi$  позначає прибутковість, а  $P$  вказує на відповідний рівень ризику.



**Рис. 1.7. Взаємозв'язок прибутку і рівня ризику [9, с. 240]**

«Математичний зв'язок між прибутком і рівнем ризику можна виразити за допомогою рівняння лінійної залежності:

$$y = a + x,$$

де ( $y$ ) - прибуток підприємства в досліджуваному періоді, ( $x$ ) - рівень ризику, а ( $a$ ) - коефіцієнти кореляції» [9, с. 240].

Кут нахилу (а) лінії характеризує відношення керівництва підприємства до ризику. Існують три основні позиції підприємства стосовно ризику:

1. Збалансована – підприємство обирає золоту середину між ризиком та прибутком, намагаючись забезпечити стабільний і прийнятний рівень обох.

2. Агресивна – підприємство обирає високий рівень ризику в обмін на можливість отримання великого прибутку. Воно готове приймати високі ризики для досягнення амбіційних фінансових цілей.

3. Консервативна – підприємство обирає низький рівень ризику, надаючи перевагу стабільності і безпеці перед високим прибутком. Це підприємство уникає великих ризиків для забезпечення надійності свого фінансового стану.

Вибір конкретної ризик-позиції залежить від індивідуальних особливостей підприємця, фінансового стану підприємства та значущості конкретної події, що породжує ризик.

### **Висновки до 1 розділу**

На основі аналізу літературних джерел розкрито економічну сутність термінів «господарські ризики», «економічні ризики» та «підприємницькі ризики», враховуючи їх взаємозв'язок у теорії та законодавстві України. Економічні ризики включають в себе ризики зовнішнього та внутрішнього впливу, мікро-, мезо-, макрорівня, а також можуть бути постійними, довготерміновими, середньотерміновими та короткотерміновими. Ці ризики можуть бути фінансовими, комерційними, інвестиційними, інноваційними, виробничими, валютними, відсотковими та іншими.

Аналіз ризику є першим етапом у процесі управління ризиком, маючи на меті збір необхідної інформації про структуру та властивості об'єкта, а також існуючі ризики. Зібрана інформація повинна бути достатньою для прийняття обґрунтованих рішень на наступних етапах управління ризиком.

Аналіз складається з виявлення ризиків і їхньої оцінки. Під час виявлення ризиків (якісна складова), визначаються всі можливі ризики, що є характерними для вивчуваної системи.

Головна мета якісного аналізу полягає в отриманні інформації щодо структури, властивостей об'єкта та наявних ризиків, а також у визначенні факторів ризику та обставин, які призводять до ситуацій з ризиком. За допомогою якісного аналізу виявляються джерела, причини, та фактори ризиків, встановлюються потенційні зони ризиків і їхні види.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальна характеристика організації

«Акціонерне товариство «Українська залізниця» є національним перевізником для вантажів та пасажирів, з метою надання безпечних та якісних залізничних перевезень, ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, а також створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Діяльність Акціонерного товариства «Укрзалізниця» розпочалася 1 грудня 2015 року, як правонаступника усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України та підвідомчих підприємств і закладів, що раніше мали статус окремих юридичних осіб» [36].

Майновий комплекс АТ «Укрзалізниця» сформувався як спадщина колишнього СРСР, яка опинилася на території України до моменту проголошення незалежності. Згідно з Актом про Незалежність України від 24 серпня 1991 року, всі майнові активи, включаючи залізниці, стали власністю України. Єдиним винятком була Південно-Східна залізниця, невеликий відрізок ділянки Гартмашевка - Чертково, який залишався у власності Російських залізниць (РЖД) до своєї ліквідації в 2018 році та перебував у власності РЖД на орендованій території Міловського району Луганської області [36].

У перехідний період управління залізницями було передано адміністрації Південно-Західної дороги. 14 грудня 1991 року Кабінет Міністрів України видав постанову № 356, у згідності з якою була створена державна адміністрація залізничного транспорту України, що отримала в підпорядкування 6 державних залізниць. У 2015 році цю організацію реорганізовано у публічне акціонерне товариство «Українська залізниця.»

На сьогодні компанія забезпечує 82% вантажних та майже 50% пасажирських перевезень усіма видами транспорту. За обсягами вантажних перевезень, українська залізниця до 2022 року посідає четверте місце на Євразійському континенті, залишаючись позаду залізниць Китаю та Індії.

Укрзалізниця – це публічне акціонерне товариство, яке керує залізничними перевезеннями та регулює господарсько-виробничу діяльність залізниці. Компанія володіє Донецькою, Одеською, Південною, Львівською, Придніпровською та Південно-Західною залізницею, а також підприємствами, що виконують перевезення вантажів та пасажирів.

Статистична інформація щодо залізниці включає в себе 26 дирекцій залізничних транспортів, 1614 станцій, 120 головних вокзалів, 43 вагонних депо, 13 вагонних пасажирських депо, 41 дистанцію енергопостачання, 50 локомотивних депо, 66 дистанцій сигналізації та зв'язку, 33 дистанції цивільних споруд. Залізниця України займає шосте місце в Європі та дванадцяте в світі за сукупною довжиною шляхів. Крім того, вона має електрифіковані ділянки, парки вантажних та пасажирських вагонів, різноманітний парк тепловозів, електровозів та дизель-поїздів, а також значну кількість працівників основної діяльності – 385 тис. осіб [36].

У 2016 році «Укрзалізниця» з чисельністю персоналу близько 270 тис. співробітників лідувала в рейтингу 500 найбільших компаній Центральної та Східної Європи за цим показником. Крім того, компанія має кілька допоміжних підприємств і заводів, таких як Гніванський завод залізобетону, Дарницький вагоноремонтний завод, Коростенський завод залізобетонних шпал, Попаснянський вагоноремонтний завод, Кременчуцький завод залізобетонних шпал, Стрийський державний вагоноремонтне підприємство, Старокостянтинівський завод залізобетонних шпал, а також виробничі об'єднання та центри, такі як Український державний центр залізничних рефрижераторних перевезень, Український державний центр по експлуатації спеціалізованого рухомого складу «Укрспецвагон,» ДП «Укрзалізничпостач,»

ДП «Вінніцятранспрілад» та інші.

Технічний стан підприємства характеризується незадовільною ситуацією. До 2020 року спостерігалось заглиблення українських залізниць у фазу системної кризи з високим рівнем зносу тягового і вагонного складу. Основні проблеми включають високу зношеність та обмежений обсяг закупівлі нового рухомого складу, що спричинило ряд серйозних проблем. Серед них – висока зношеність та великі обсяги списання техніки, великий вік експлуатованих поїздів та вагонів, а також невеликі обсяги закупівель нового рухомого складу. Наслідком цього є збільшення кількості аварій, збільшення тривалості простоїв в ремонті та висока собівартість експлуатації [36].

Після політичної кризи 2017 року стан українських залізниць не покращився. Відзначається, що «три чверті тепловозів на залізниці та кожен третій електровоз експлуатуються з простроченим ремонтом», за словами радника міністра інфраструктури А. Кави. Міністр інфраструктури України А. Пивоварський також визначив технічний стан залізниць як «жахливий», зазначаючи, що «більше 90% тяги знаходиться в незадовільному стані, приблизно 80% вагонів також є в незадовільному стані, а стан полотна є настільки критичним, що потребує обмежень швидкості поїздів «Інтерсіті+» на окремих ділянках».

З проголошенням незалежності держави, з'явилася проблема вартості транспортувань через високі ціни на продукти нафтопереробки, що зробило дизельну тягу неекономічною. Рішенням уряду була електрифікація залізниць, але через різні періоди та технічні характеристики електрифікованої території, виникли проблеми. Спочатку, електрифікація здійснювалася з напругою 3 кВ, охоплюючи основні напрямки, але потім частину шляхів перевели на напругу 25 кВ, щоб ефективніше використовувати електроматеріали та покращити транспортну інфраструктуру.

В наш час на залізничних ділянках встановлюється більш висока напруга, а саме 25 кВ. Проте, якщо потрібно електрифікувати область в

оточеній мережі постійного струму, то для цієї площі використовується знижена напруга.

У період Радянського Союзу та в перші роки незалежності перевезення на великі відстані виконувались нічними поїздами. Протягом 1990-х років кількість пасажирів значно зменшилася. Концепція швидкісних і прискорених поїздів була пов'язана з іменем Георгія Кірпою. Відомо, що такі вагони могли перевозити у 2.5 рази більше пасажирів (68 місць), що було вигідніше, оскільки плацкартний вмщував лише 54 місця протягом доби.

Програма впровадження та запуску швидкісних поїздів розпочалася в серпні 2002 року, і був запущений поїзд Київ-Харків, досягаючи максимальної швидкості 140 км/год. До 2012 року такі поїзди працювали на двох напрямках - Київ-Дніпро та Київ-Харків. Для їх впровадження була проведена реконструкція та електрифікація інфраструктури, повна заміна залізничних шляхів та збільшення радіусу кривих. Також були введені в експлуатацію нові вагони від Крюківського вагонобудівного заводу і електровози, такі як ЧС7, ЧС8, ДС3.

Крім вже згаданих швидкісних поїздів, наявні також прискорені, які можуть розвивати максимальну швидкість до 120 км/год. До цієї категорії належать маршрути, такі як Київ - Хмельницький, Київ - Львів, Київ - Кам'янець-Подільський, Київ - Могилів-Подільський, Київ - Вінниця, Київ - Жмеринка, Київ - Полтава, Київ - Кременчук, Одеса - Вінниця, Харків - Кременчук, та Харків - Новоолексіївка.

Значна частина пасажирських перевезень виконується в електропоїздах підвищеного комфорту, ідея яких часто порівнюється з швидкісними. Хоча швидкість вітчизняних поїздів не досягає європейських показників, проте доступні ціни роблять ці послуги доступними для широкого населення.

«Акціонерне товариство «Укрзалізниця» (АТ «Укрзалізниця») відповідає вимогам законодавства України, зокрема Закону «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту

загального користування» та постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 року № 200, якою утворено публічне акціонерне товариство «Українська залізниця», 100% акцій якого належать державі» [36].

Органи управління АТ «Укрзалізниця» включають у себе [36]:

- колективні збори власників акцій як найвищий орган управління.
- наглядова рада, яка захищає права акціонерів в межах законодавства.
- дирекція, що відповідає за повсякденну діяльність Укрзалізниці.
- ревізійна комісія, яка здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності.

Основні види діяльності АТ «Укрзалізниця» охоплюють:

1. Транспортування вантажів, багажу та пасажирів як в межах країни, так і за кордон.
2. Надання послуг доступу до інфраструктури залізниць.
3. Будівництво, ремонт та модернізація існуючих об'єктів інфраструктури.
4. Збереження та гарантування безпеки всіх видів вантажів та багажу.
5. Ремонт вагонів, контейнерів, колісних пар та дезінфекція вагонів.
6. Продаж білетів та обслуговування клієнтів.
7. Надання послуг з погрузки, вивантаження, приймання, видачі та зважування вантажу.

## **2.2. Аналіз сучасного стану функціонування організації**

Для забезпечення стійкого успіху АТ «Укрзалізниця» акцентує увагу на ефективному управлінні ризиками та можливостями, впровадженні системи дотримання законодавчих норм і міжнародних стандартів, а також на нульовій толерантності до корупції. Компанія має на меті побудувати сучасну

комплаєнс-систему як стратегічного партнера для створення ефективних ініціатив на користь підприємства.

Орієнтуючись на зміцнення довіри партнерів та клієнтів, АТ «Укрзалізниця» призначає собі завдання створення прозорих та передбачуваних відносин із зацікавленими сторонами, формування вільного та чесного конкурентного середовища та визначення відповідальності у щоденних діях і рішеннях компанії.

Компанія активно працює над створенням гідних умов праці для всіх працівників, сприяючи їхній самооцінці та повазі до виконаної роботи. Удосконалення культури вільного обміну думок, дотримання корпоративно-соціальної відповідальності та боротьба з проявами корупції є важливими завданнями, які компанія ставить перед собою. Розвиток механізмів, які гарантують непередбачувані наслідки за порушення стандартів, також у центрі уваги компанії.

Для забезпечення стабільного успіху у своїй діяльності АТ «Укрзалізниця» активно використовує перспективне управління ризиками та застосовує сучасну систему комплаєнсу, що ґрунтується на визнаних стандартах та відповідає вимогам українського та європейського законодавства. Для цього був створений Офіс управління ризиками та комплаєнсу.

Основне призначення Офісу - забезпечити реалізацію стратегії АТ «Укрзалізниця», дотримуючись правових вимог, внутрішніх корпоративних політик, етичних принципів та цінностей компанії, зокрема, турботи та поваги до клієнтів та працівників залізниці [36].

Офіс з управління ризиками та комплаєнсу відповідає за створення чесних, прозорих та справедливих умов праці в компанії. Для «Укрзалізниці» комплаєнс - це не лише дотримання законів та внутрішніх норм, але і впровадження добросовісної корпоративної культури.

Офіс поділяється на три функціональні напрямки: управління ризиками, комплаєнс та антикорупційна діяльність. Він відповідає за сприяння досягненню стратегічних цілей компанії, впровадження сучасної комплаєнс-культури для підвищення прозорості та доброчесності, а також за підтримку нульового рівня толерантності до корупції через реалізацію антикорупційних заходів та удосконалення управління конфліктом інтересів.

Ефективне функціонування залізничного транспорту вкрай важливе для держави та громадян як у військовому, так і економічному вимірах. З урахуванням того, що протягом останніх десяти місяців авіаційний простір над Україною був закритий, а частина портів заблокована, лише залізниця та автомобільний транспорт здатні забезпечувати перевезення товарів та пасажирів. В умовах конфлікту з заходами Росії, залізниця не лише продовжує здійснювати транспортні послуги, але також виконує важливе завдання доставки різноманітних товарів, включаючи зброю, паливо та гуманітарну допомогу.

До розгортання повномасштабної війни Росії проти України, державна залізниця стала символом низької якості обслуговування та вважалася «найвідсталішим» видом транспорту. Навіть за даними опитувань в минулому році, рівень задоволеності послугами «Укрзалізниці» залишався низьким, але незважаючи на це, більшість українців вибирали залізничний транспорт для своїх подорожей. Зазначено, що одним з основних недоліків, на які вказують пасажирів, є застарілість рухомого складу.

Реформування залізничної галузі стало невід'ємним завданням для України на шляху до майбутнього членства в Європейському Союзі. Особливу вагу отримують реформи в «Укрзалізниці», оскільки цей вид транспорту має вирішальне значення для країни, особливо в умовах конфлікту.

З початком повномасштабної військової агресії Росії проти України, «Укрзалізниця» продемонструвала свою стійкість, витримуючи випробування війни. Компанія активно допомагала в евакуації понад чотири мільйонів осіб,

включаючи понад мільйон дітей та численних домашніх тварин, які опинилися в зоні конфлікту. «Залізничники, несмотря на втрати і поранення, продовжували свою важливу роботу, зокрема, організовували доставку гуманітарної допомоги тим, хто потребував допомоги. На листопад момент, залізницею було перевезено понад 300 тисяч тонн гуманітарних вантажів» [36].

Крім того, залізниця відіграла активну роль у військових зусиллях для захисту нашої країни. Наприклад, з використанням залізничних рейок було виготовлено понад 10 тисяч протитанкових їжаків, а також надано іншу необхідну допомогу. Відразу ж з початку війни залізниця стала об'єктом ракетних обстрілів з боку російських військових. Власність компанії, така як вокзали, депо, та колії, постійно зазнавала ворожих ударів.

«Згідно зі звітом Київської школи економіки, до кінця жовтня збитки залізничної інфраструктури України від воєнної агресії Росії оцінювалися у 4,3 мільярда доларів. Додатково, станом на вересень, було пошкоджено, зруйновано або захоплено росіянами щонайменше 110 залізничних вокзалів і станцій» [36].

Протягом повномасштабної війни українські залізничники здійснили перевезення мільйонів людей та вантажів. На жаль, цей конфлікт взяв тяжкі жертви, відбравши життя 530 працівників Української залізниці. На залізниці працює близько 220 тисяч осіб, які, незважаючи на ризики, грають ключову роль у допомозі Україні у веденні війни [9, с. 238].

Українські залізничники відіграли важливу роль у евакуації 4 мільйонів осіб із районів, де тривали бойові дії. За перше півріччя цього року вони успішно перевезли понад 120 мільйонів тонн вантажів, включаючи стратегічно важливі, такі як продовольство.

Дипломатичні поїзди стали сприянням відвідування України понад 500 делегаціями. Медичні потяги грають ключову роль у рятуванні життів та транспортуванні поранених.

Новаторський підхід – потяг-кухню, який дозволяє приготувати 10 тисяч порцій їжі на добу для людей, які опинилися в зоні бойових дій або стихійного лиха. У таблиці 2.1 представлені основні показники щодо експлуатації основних та оборотних засобів.

Таблиця 2.1

**Показники основних та оборотних засобів\***

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021р до 2020р	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Фондомісткість	1,89	3,52	3,86	0,34	10
Фондоозброєність	382,7	443,39	505,2	61,81	14
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,7	0,6	-0,1	-14
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,01	0,01	0,02	0,01	100
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0002	0,00001	0,00003	0,00002	200
Фондовіддача	0,54	0,28	0,26	-0,02	-7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,56	0,20	0,42	0,22	112
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	-0,05	-0,01	0,0003	0,01	-97

\* Складено автором за даними [49]

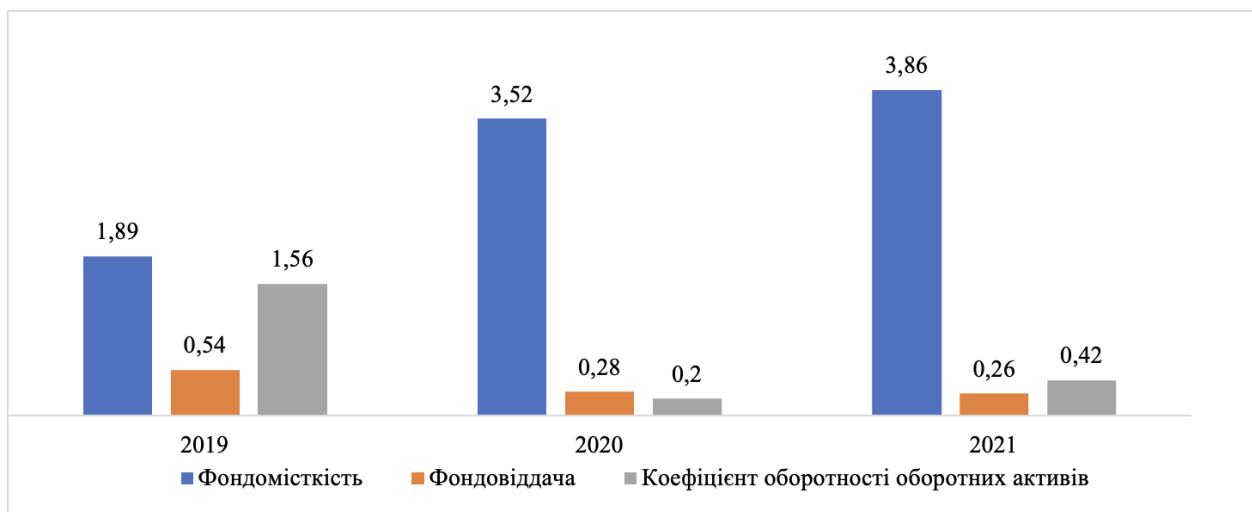
Динаміка показників використання основних та оборотних засобів відображено на рисунку 2.1.

Аналізуючи дані з таблиці 2.1, можна визначити наступні висновки:

- Коефіцієнт зносу для підприємства за 2020 та 2021 роки вказує на невисокий рівень зносу. Це свідчить, що підприємство не надає достатню увагу питанням модернізації та переоснащення основних засобів. Це додатково підтверджується коефіцієнтом оновлення, який залишається на критично низькому рівні.

- Для покращення технічного стану підприємства, важливо регулярно оновлювати його основні засоби шляхом закупівлі нового обладнання, проведення модернізацій та реконструкцій.

- Динаміка показників АТ «Укрзалізниця» в період з 2019 по 2021 рік свідчить про негативні тенденції: зменшення фондівдачі щороку та одночасне збільшення фондомісткості. Ці зміни вказують на несприятливий розвиток ситуації. На даний момент, фондівдача у 2021 році досягла рекордно низького рівня за останні три роки, а фондомісткість зросла майже на 10%. Однак фактичні показники ще не свідчать про успішну діяльність компанії.



**Рис. 2.1. Динаміка показників використання основних та оборотних засобів\***

\* Складено автором за даними [49]

Висновки з аналізу вказують на те, що в даний момент на підприємстві високий рівень фондоозброєності. Однак зростання цього рівня від 2019 до 2021 року відбулося не через оновлення основних фондів, а виключно за рахунок зменшення кількості працівників.

Щодо позитивних тенденцій у використанні оборотних фондів, можна відзначити, що оборотні активи підприємства за звітний період у 2021 році здійснили 0,42 обороту. Це свідчить про поліпшення обороту оборотних коштів. У попередньому році цей показник відзначався негативною динамікою, тож скорочення коефіцієнта вказує на певне уповільнення обороту оборотних коштів.

Аналіз витрат на працю та трудових ресурсів за 2019-2021 роки подано у таблиці 2.2.

Таким чином, у 2021 році середньооблікова кількість працівників становила 279,659 осіб. Порівняно з 2020 роком, кількість працівників на заводі зменшилася на 14 осіб або 5%. За період з 2019 по 2021 рік коефіцієнт текучості кадрів виявився нестабільним. Обсяг фонду оплати праці протягом звітного періоду був нижчим на 20%, що становить 63 тис. гривень у порівнянні з 2019 роком.

Таблиця 2.2

### Аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці\*

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
				Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	274148	292 799	279659	14	5
Фонд оплати праці, тис. грн.	22398837	31973995	25665850	63	-20
Продуктивність, тис. грн./особу	31,70	108,78	91,73	17,05	-16
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	50	50	38	-0,12	-24
Коефіцієнт плинності кадрів, %	34,5	20,1	28,3	14,2	71

\* Складено автором за даними [49]

На даний момент склад середньооблікової кількості працівників розподіляється наступним чином: менеджери – 7,6%, майстри – 6,9%, фахівці – 13,7%, технічні службовці – 5,9%, працівники сфери обслуговування та послуг – 8,9%, кваліфіковані робітники – 0,4%, кваліфіковані робітники з інструментарієм – 26,5%, оператори і збирачі обладнання і машин – 22,8%, звичайні позиції – 7,3%.

На основі вищесказаного можна зробити висновок, що найбільшу

частку в структурі персоналу складають оператори і збирачі обладнання і машин. Основним аспектом аналізу діяльності підприємства є розгляд структури собівартості та реалізації наданих послуг. Спочатку розглянемо собівартість послуг АТ «Укрзалізниця» за період з 2019 по 2021 рік.

В таблиці 2.3 представлено зміни в структурі собівартості надання послуг АТ «Укрзалізниця» за вказаний тримісячний період.

Таблиця 2.3

### Структура собівартості надання пропозицій\*

Склад витрат, %	2019	2020	2021
Матеріальні витрати	27,4	31,3	29
Витрати на оплату праці	35	29,5	37,3
Відрахування на соціальні заходи	18	6,6	7,7
Амортизація	18	27,5	20,7
Інші витрат»	5	5,1	5,3
Всього	100	100	100

\* Складено автором за даними [49]

Згідно з представленою таблицею, найвищий внесок в загальну собівартість складають матеріальні витрати та оплата праці. Далі важливо провести аналіз обсягу наданих послуг. У таблиці 2.3 відображено відсоткове співвідношення реалізованих послуг АТ «Укрзалізниця» за період 2019-2021 років у відсотках.

Таблиця 2.4

### Співвідношення реалізованих послуг\*

Основний вид продукції	Од. виміру	Обсяг реалізованих послуг		
		2018	2019	2020
Вантажні перевезення (вантажобіг тарифн.+ робота по переміщенню порожніх приватн. та оренд.вагонів)	%	80	82,1	81,3
Пасажирські перевезення	%	10	9,9	9,9
Реалізація послуг з допоміжного виробництва	%	10	8	8,8

\* Складено автором за даними [49]

Таким чином, відповідно до поданої таблиці, динаміка показників суттєво не зазнала змін, з вантажними перевезеннями, які становлять 81,3%, переважаючими, у той час як обсяги пасажирських перевезень та надання послуг залишаються на рівні 8-10%. Для оцінки загального фінансового стану компанії в наступних таблицях наведено показники фінансової стійкості та ліквідності. Ці дані представлені у табл. 2.5. та табл. 2.6

Таблиця 2.5

### Характеристики ліквідності АТ «Укрзалізниця»\*

Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. до 2020 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	0,41	0,54	0,65	20	1,5-2,5, але не менше 1
Коефіцієнт швидко ліквідності	0,25	0,33	0,29	-12	Більше 0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,16	0,22	0,22	0	Більше 0,2-0,3

\* Складено автором за даними [49]

На основі проведеного аналізу можна визначити, що фінансова ліквідність підприємства перебуває в негативному стані. Усі показники нижче встановленої норми. Це свідчить про те, що потреба в коштах перевищує їхнє надходження.

Підсумкова оцінка показників економічної стійкості вказує на те, що більшість з них знаходяться в межах норми, за винятком коефіцієнта забезпеченості власними оборотними запасами та коефіцієнту маневреності власного капіталу, які мають невелике відхилення. Ці показники свідчать про недостатню частку власного капіталу для оплати діяльності. Зокрема, особлива увага повинна бути приділена рентабельності як основному критерію.

Для об'єктивної оцінки господарської діяльності необхідно проаналізувати фінансові показники АТ «Укрзалізниця» за останні три роки (з

2020 по 2022 рік). У 2020 році підприємство зазнало великих збитків у розмірі 7,27 млрд грн через складні умови, викликані пандемією СОУГО-19 та низькими тарифами. Однак у 2021 році ситуація покращилася, з доходами, що зросли на 14,5%, і витратами, що зменшилися на 2,2%, призвели до загального прибутку у розмірі 2,05 млрд грн.

Таблиця 2.6

### Характеристики економічної стійкості АТ «Укрзалізниця»\*

Показники	2019	2020	2021	Відносне відхилення 2021 р. 2020 р., %	Нормативне значення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,78	0,79	0,8	0,01	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,26	0,28	0,27	-0,04	Менше 2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	-1,41	-0,85	-0,54	-0,36	Вище 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,08	-0,06	-0,04	-0,33	Більше 0,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,09	0,03	0,01	-0,67	Менше 1

\* Складено автором за даними [49]

На початку 2022 року підприємство знову зіткнулась із збитками, викликаними зростанням цін на паливо та зменшенням обсягів перевезень. Загальний обсяг доходів у 2022 році зріс на 9,5%, але не досяг рівня доходів 2019 року. Важливо відзначити, що структура доходів також зазнала змін, збільшившись від пасажирських та вантажних перевезень.

Висновок полягає в тому, що АТ «Укрзалізниця» показує ознаки відновлення після впливу пандемії СОУГО-19. Незважаючи на тимчасові труднощі, підприємство вживає заходів для корекції стратегій та підвищення ефективності. Однак, необхідно зосередитися на подальшій адаптації до

ринкових умов та забезпеченні сталого розвитку в умовах несприятливих факторів, таких як війна.

### **2.3. Особливості управління економічними ризиками на монополістичному ринку**

Конкуренція – це процес змагання між учасниками-підприємствами за кращі умови створення, купівлі і продажу товарів та продукції. Виділяють дві основні форми конкуренції: досконалу та недосконалу.

Досконала конкуренція визначається як змагання численних виробників, які створюють приблизно однакові обсяги ідентичної (абсолютно замінної) продукції.

Недосконала конкуренція, навпаки, характеризується обмеженим впливом монополій і держави, що вносять неконтрольовані фактори в конкурентний процес. Ця форма конкуренції може включати різноманітні моделі, де виробники мають різні рівні впливу на ринку та можливості впливати на ціни та умови.

Всі підприємства функціонують у умовах конкуренції, що є основою для механізму товарного виробництва та ринкової економіки. Монополія, натомість, є ринковою структурою, де єдиний продавець пропонує унікальний товар, і конкуренції немає. Монополії часто розглядаються як негативний фактор у сучасній економіці, оскільки вони можуть впливати на ринок, встановлюючи ціни на свої товари чи послуги без конкуренції. Такий підхід може призвести до завищених цін, оскільки споживачам не залишається інших варіантів [52, с. 165].

Монопольні ринки характеризуються великою кількістю покупців та обмеженою кількістю продавців. Попри негативні аспекти, монополія може мати свої переваги, такі як стабільність цін та великі прибутки для фірми.

Однак важливо враховувати, що монополії також можуть призводити до відсутності інновацій та недостатнього вибору для споживачів через відсутність конкуренції. Уряд може регулювати діяльність монополій для захисту інтересів споживачів та забезпечення ефективної конкуренції на ринку.

Головні недоліки монополії включають наступне:

- експлуатація споживачів. Монопольний ринок часто відомий тим, що використовує свій монопольний стан для експлуатації споживачів. Відсутність конкуренції може призвести до зниженої якості та обслуговування, оскільки фірми не мають стимулу покращувати свої продукти;

- незадоволеність споживачів. Споживачі часто отримують продукти низької якості, оскільки монопольна фірма не має необхідності конкурувати за якість на ринку;

- високі ціни: Відсутність конкуренції може призвести до встановлення високих цін на товари та послуги, що негативно впливає на споживачів;

- цінова дискримінація. Монопольні фірми іноді практикують цінову дискримінацію, встановлюючи різні ціни для різних груп споживачів;

- слабкі товари та послуги. Відсутність конкуренції може призвести до виробництва низькоякісних товарів та послуг, оскільки фірми не відчують потреби покращувати свої продукти.

З самого початку набуття суверенітету Україною було визначено однією з основних цілей зменшення впливу монополій на економіку країни і створення ефективної ринкової системи. Українські монополісти, хоч і дотримуються законодавства, часто використовують своє привілейоване положення. Проте наявність монопольної позиції на ринку робить їх більш функціональними в інноваціях. Також монополісти мають вищі зарплати та більший потенціал для інвестування, порівняно з підприємствами, які працюють в умовах конкуренції [59, с. 133].

В Україні прикладом природних монополій є комунальні послуги, такі

як постачання води, газу і електроенергії. Ці комунальні підприємства створені для задоволення потреб мешканців, але їх діяльність є неприбутковою і часто стикається з проблемами. Подолати ці труднощі можливо лише шляхом впровадження нових законів про місцеве самоврядування та ефективного їх застосування на практиці.

Відповідно до Закону України «Про природні монополії», природна монополія характеризується як стан товарного ринку, де забезпечення попиту на ринку виявляється результативним в умовах відсутності конкурентної боротьби. Це обумовлено науково-технічними відмінностями у виготовленні продукції, що призводить до істотного скорочення витрат при збільшенні обсягів виробництва. Продукти, що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути заміщені іншими продуктами через їхні унікальні технічні характеристики. У зв'язку з цим, потреба на цьому ринку менше залежить від зміни вартості на ці продукти або послуги, порівняно з іншими продуктами або послугами.

Акціонерна компанія «Укрзалізниця» представляє собою яскравий приклад природної монополії в Україні, зокрема у сегменті дальніх пасажирських перевезень. Як природна монополія, АТ «Укрзалізниця» має можливість періодично підвищувати вартість квитків. Це обумовлено відсутністю конкурентної боротьби, оскільки вхід в цей сектор є вкрай високим витратами, не привабливим для інших учасників ринку. Наприклад, інвестувати в новітні рейки вимагає значних ресурсів, що робить це нерентабельним для трейдерів та загальної спільноти.

Альтернативними конкурентами залізничного транспорту в Україні є автомобільний та авіаційний сектори. Розглянемо відстань зі Львова до столиці. Перельот літаком виявляється в 9 разів дорожчим, ніж поїзд у плацкартному вагоні та в 6 разів дорожчим, ніж у купейному. Подорож автобусом обходиться приблизно в 3 рази дорожче, ніж поїзд у плацкарті, або в 2 рази дорожче, ніж у купе.

Акціонерна компанія «Укрзалізниця» виступає основним перевізником як продуктів, так і пасажирів, і вважається монополією. Питання щодо необхідності проведення реформ для уникнення монополізму залишається предметом обговорення, оскільки існують різні аргументи щодо переваг та недоліків конкурентної боротьби в даному секторі економіки.

Через реструктуризацію «Укрзалізниці» можливо створити конкурентну боротьбу на ринку залізничних перевезень та залучити інвестиції. Проте існує ризик неконтрольованого підвищення тарифів при відсутності монопольного статусу. В ролі монополії «Укрзалізниця» продовжує виконувати важливі функції для економіки держави та забезпечення доступності послуг для населення, але це також призводить до труднощів та обмежень у її функціонуванні.

Позитивні аспекти ролі «Укрзалізниці» включають регулювання діяльності та матеріально-технічне забезпечення. Однак це також призводить до фінансової залежності від уряду та втрати стимулів для ефективної діяльності. Монополія також може впливати на економіку шляхом зрівнювання динаміки цін.

## **Висновки до 2 розділу**

Акціонерна товариство «Укрзалізниця» є ключовим перевізником у сфері залізничного транспорту в Україні. Зберігаючи статус монополії, вона здійснює перевезення як товарів, так і пасажирів. Монопольний статус визначається високою вартістю входження для конкурентів, зокрема, через складні умови інфраструктури.

АТ «Укрзалізниця» стикається з численними економічними ризиками. Перш за все, монопольний характер призводить до неефективності та відсутності стимулів для покращення якості послуг. Вартість та обслуговування також впливають через брак конкуренції. Крім того,

фінансова залежність від уряду обмежує автономію компанії.

В умовах війни економічні ризики для «Укрзалізниці» збільшуються. Зокрема, дестабілізація економічного середовища та збільшення витрат на технічне обслуговування та безпеку суттєво позначилися на фінансовому становищі компанії. Управління ризиками вимагає стратегічного планування та гнучкості в адаптації до змін на ринку.

Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця» відображає її ключову роль у транспортній системі України, однак монопольний статус створює як економічні можливості, так і загрози. Економічні ризики, пов'язані з монополією та умовами війни, вимагають виваженого підходу до управління, зокрема, розвитку конкурентоспроможності та здатності ефективно адаптуватися до змін на ринку.

## РОЗДІЛ 3. ПОЛІПШЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ

### 3.1. Пріоритетні напрями поліпшення функціонування підприємства

Однією з ключових складових забезпечення економічної стійкості підприємства є його фінансова стійкість. У випадку АТ «Укрзалізниця» важливим є постійне підвищення прибутку та ефективне зниження витрат з метою забезпечення фінансової стійкості та успішного виконання стратегічних планів. Оптимізація витрат на утримання та ремонт транспортних засобів, ефективне управління орендою, закупівлям матеріалів та інших ресурсів, а також раціональне використання робочого часу працівників виступають як ключові методи покращення фінансової стійкості.

Другим важливим аспектом є підтримка високого рівня сервісу. Забезпечення належного технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, постійне оновлення технічного парку та збереження високого рівня технічної ефективності є вирішальними для успішної діяльності АТ «Укрзалізниця». Проведення систематичних моніторингових заходів, своєчасна діагностика та ремонт, а також співпраця з виробниками обладнання та матеріалів грають важливу роль у забезпеченні ефективності роботи.

Не менш важливим є своєчасне та належне обслуговування пасажирів. Забезпечення високого рівня комфорту та безпеки під час перевезення, а також надання зручностей на станціях та вагонах є визначальним для забезпечення якісної та неперервної роботи транспортного сервісу.

Додатково, важливо забезпечувати своєчасну та справедливую оплату праці працівників залізниці та гарантувати їх соціальний захист. Це не лише сприятиме підвищенню продуктивності працівників, але й збереже високий рівень мотивації та задоволення від виконаної роботи.

Для підвищення ефективності економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» та забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому можна запропонувати наступні заходи:

1. Покращення фінансової дисципліни та контролю за використанням бюджетних коштів;
2. Вдосконалення системи управління;
3. Розвиток інфраструктури;
4. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем;
5. Розвиток транспортної логістики.

1. Покращення фінансової дисципліни та контролю за використанням бюджетних коштів. Реалізація ефективного механізму контролю за використанням бюджетних коштів, включаючи перевірку виконання фінансових планів, аналіз витрат і доходів, а також ідентифікацію та усунення фінансових порушень.

2. Вдосконалення системи управління. Впровадження сучасних методів управління та контролю, спрямованих на більш ефективне використання ресурсів, зменшення витрат та підвищення якості послуг.

3. Розвиток інфраструктури. Забезпечення розвитку інфраструктури, зокрема, модернізацію залізничних мереж, збільшення потужності та покращення якості обладнання для підвищення конкурентоспроможності та безперебійної роботи транспорту.

4. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем. Активне впровадження новітніх технологій та інформаційних систем для підвищення ефективності виробничих процесів, зменшення витрат та підвищення якості послуг.

5. Розвиток транспортної логістики. Стимулювання розвитку транспортної логістики, включаючи встановлення критеріїв та показників для оцінки ефективності стратегії економічної безпеки підприємства, що сприятиме підвищенню загальної ефективності його діяльності.

Такі критерії та показники повинні бути конкретними, вимірюваними та простими для розуміння.

Один із конкретних показників ефективності економічної безпеки підприємства полягає в визначенні рівня витрат на захист від ризиків та загроз. Специфічно, підприємство має визначити частку свого бюджету, яку витрачає на захист від потенційних загроз, включаючи витрати на охорону праці, захист від кіберзагроз, страхування та інші заходи.

Інший конкретний показник ефективності економічної безпеки - це рівень захищеності активів підприємства від ризиків та загроз. Підприємство повинно визначити, яку частку своїх активів захищено від можливих загроз, таких як крадіжки, втрати даних та інші. Це можна здійснити через проведення аудиту безпеки, оцінки ризиків та розробки планів захисту [38, с. 65].

Оптимізація економічної безпеки стає одним із стратегічних завдань для залізничного транспорту. У цьому контексті пропонується перелік заходів для поліпшення економічної безпеки на залізничному транспорті:

1. Використання передових технологій для підвищення продуктивності та оптимізації витрат. Впровадження новітніх технологій може сприяти підвищенню ефективності та зменшенню витрат. Автоматизовані системи відстеження руху поїздів можуть сприяти зменшенню затримок і покращенню пунктуальності. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють оптимізувати логістику та управління запасами, сприяючи зменшенню витрат.

2. Регулярне технічне обслуговування та ремонт залізничних машин та обладнання. Систематичне обслуговування та вчасний ремонт машин та обладнання є ключовими для ефективної та безпечної експлуатації залізничного транспорту. Підприємства повинні мати чітку систему технічного обслуговування та ремонту, включаючи планові та позапланові заходи, а також використовувати сучасні технології для точної діагностики та моніторингу стану обладнання.

3. Розробка та впровадження ефективних систем управління якістю.

Впровадження систем управління якістю є ключовим етапом для забезпечення ефективної економічної безпеки. Такі системи допомагають забезпечити високу якість продукції чи послуг, зменшують витрати на виробництво та підвищують задоволеність клієнтів.

Зокрема, в контексті залізничного транспорту впровадження системи управління якістю (СУЯ) може суттєво покращити безпеку перевезень пасажирів та вантажів, контролювати якість палива та уникати відхилень від графіку руху поїздів. Введення СУЯ, хоча й вимагає витрат на розробку та імплементацію, принесе значні переваги у майбутньому. Це сприятиме принципу «якість - це вартість», що може призвести до збільшення доходів та зменшення витрат [47, с. 71].

Основні етапи впровадження СУЯ на залізничному транспорті можуть включати наступні кроки:

1. Розробка політики управління якістю, що визначає мету, цілі та основні принципи функціонування системи;
2. Визначення відповідальних осіб за впровадження та підтримку СУЯ;
3. Розробка та впровадження процедур для контролю якості продукції чи послуг на всіх етапах виробництва та надання;
4. Забезпечення безпеки праці та дотримання норм з охорони праці є ключовим аспектом економічної безпеки підприємства, особливо на залізничному транспорті. Здійснення оцінки ризиків та впровадження заходів для забезпечення безпеки праці включає в себе підвищення кваліфікації працівників, використання індивідуального захисту, контроль за виконанням технологічних процесів та регулярне технічне обслуговування та ремонт обладнання [9, с. 238].

Дотримання норм з охорони праці передбачає наявність відповідних документів та інструкцій, що регулюють умови праці та безпеку працівників. Застосування різних методів, таких як проведення аудитів з безпеки праці, впровадження систем винагород за безпеку праці та залучення працівників до

управління безпекою праці, сприяє дотриманню цих норм. Це не лише зменшує ризики для здоров'я та життя працівників, але й може призвести до зниження витрат на лікування та компенсації за травми та хвороби, що виникли на робочому місці;

5. Використання системи електронного документообігу представляє собою ефективний спосіб зниження часу, необхідного для обробки документів на підприємстві. Ця система дозволяє замінити традиційний паперовий обіг документів на електронний, сприяючи збереженню часу та грошей компанії. Вона також автоматизує процеси, пов'язані з обробкою документів, такі як їхнє розсилання, зберігання та архівування, що призводить до зменшення кількості помилок та оптимізації часу обробки;

6. Використання альтернативних джерел енергії для скорочення витрат на електроенергію та поліпшення екологічної стійкості є ключовим кроком для підприємства. У залізничному транспорті можна впроваджувати такі види відновлюваної енергії [14, с. 98]:

- використання сонячної енергії – встановлення сонячних панелей на станціях і інших спорудах може знизити залежність від мережі та зменшити витрати на електроенергію.

- використання вітроенергії – розміщення вітрогенераторів на станціях чи відкритих майданчиках може забезпечити виробництво електроенергії та зменшити витрати.

- використання гідроенергії – використання потоків води для виробництва електроенергії може бути ефективним на станціях, що розташовані біля водойм чи річок.

- використання біомаси – використання рослинних відходів для виробництва електроенергії може бути застосовано на залізничних станціях, що допомагає знижувати кількість відходів та витрати на електроенергію.

7. Використання сучасних систем автоматизації допомагає підвищити продуктивність та забезпечити безпеку виробництва. Наприклад, системи

контролю якості допомагають уникнути виробничих помилок, а автоматизація складських процесів зменшує час та витрати.

Застосування систем автоматичного контролю якості повітря та води може сприяти зменшенню негативного впливу виробництва на довкілля. Використання інформаційно-аналітичних систем дозволяє ефективно управляти ресурсами та підвищувати конкурентоспроможність.

8. Розвиток інфраструктури на залізничному транспорті включає;

- модернізацію станцій, впровадження нових технологій управління рухом поїздів та створення додаткових паркінгів.

- забезпечення доступності для людей з обмеженими можливостями, встановлення систем відеоспостереження та збільшення кількості охоронців підвищують рівень безпеки та зручності для пасажирів.

- розробка інфраструктури на залізничному транспорті сприяє комфортним умовам для пасажирів та підвищує загальну безпеку на станціях та переїздах.

9. Оптимізація вантажних перевезень на залізничному транспорті, спрямована на зменшення витрат на паливо та час, може бути досягнута через кілька ключових заходів [12, с. 67]:

- використання програмного забезпечення для пошуку оптимальних маршрутів: Застосування спеціальних програм дозволяє знаходити найкоротший та найшвидший маршрут для вантажних перевезень. Також можна враховувати різні параметри, такі як об'єм вантажу та дозволена швидкість.

- використання ефективних транспортних засобів: Застосування вантажівок із ефективними двигунами, що споживають менше пального, або використання альтернативних джерел енергії, таких як електромобілі чи гібридні вантажівки.

- застосування технологій економії пального: Встановлення систем автоматичного вимикання двигуна на світлофорах та використання систем

рециркуляції вихлопних газів для зменшення витрат пального.

- використання спеціального обладнання для підвищення ефективності: Застосування систем керування швидкістю та моніторингу тиску в шинах може значно підвищити ефективність перевезень.

10. Розробка та впровадження системи автоматичного контролю якості палива та мастильних матеріалів є важливим кроком для економічної безпеки на залізничному транспорті. Ця система дозволяє відстежувати якість матеріалів на всіх етапах їхнього використання, забезпечуючи вчасне виявлення проблем:

- використання сучасних аналітичних технологій та сенсорів. Впровадження сучасних технологій дозволяє визначати хімічний склад та інші параметри палива та мастильних матеріалів, що впливають на їх якість.

- система моніторингу залишків. Використання системи моніторингу дозволяє вчасно поповнювати запаси та уникати їхнього нестачання.

- прийняття рішень на основі даних. Аналіз даних, зібраних системою, дозволяє приймати рішення щодо обслуговування та заміни обладнання, а також вибору постачальників, що зменшує витрати на обслуговування.

11. Використання системи контролю швидкості є важливим елементом підвищення безпеки на залізничному транспорті. Ця система дозволяє автоматично контролювати та сповіщати машиніста про будь-які порушення швидкості, що допомагає уникати аварій.

12. Використання системи моніторингу вантажу на залізничному транспорті є важливим елементом, спрямованим на підвищення безпеки під час перевезення. Ця система передбачає встановлення спеціальних пристроїв на вагони та контейнери для стеження за рухом вантажу та його умовами зберігання.

13. Забезпечення регулярної підготовки та навчання працівників відіграє ключову роль у зменшенні ризику аварій на залізничному транспорті. Це важливий елемент, спрямований на забезпечення безпеки та попередження

можливих негараздів.

14. Впровадження екологічної політики в транспортній діяльності є важливим заходом для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

16. Створення фінансових резервів представляє собою важливий захід для забезпечення фінансової стабільності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Це також дозволяє підприємству швидко реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи достатні ресурси для подолання труднощів.

17. Розробка планів надзвичайних ситуацій є ефективним заходом для забезпечення оперативної та ефективної реакції на непередбачені обставини, зокрема на залізничному транспорті. Вона включає в себе аналіз можливих надзвичайних ситуацій та розробку конкретних планів дій, спрямованих на зменшення ризиків та запобігання аваріям. Розробка таких планів є необхідною складовою для забезпечення загальної безпеки та готовності до ведення ефективних рятувальних операцій.

### **3.2. Шляхи розвитку системи управління економічними ризиками на підприємстві**

Управління ризиком охоплює широкий спектр заходів та стратегій, які приймають управлінські органи підприємств для ефективного впливу на різноманітні ризики, які можуть вплинути на їхню економічну діяльність. Цей підхід націлено на аналіз та розуміння потенційних негативних подій, а також на прийняття обґрунтованих рішень з метою мінімізації ймовірності їх виникнення та обмеження негативних наслідків [18, с. 230].

Менеджмент ризиків може бути реалізований на різних рівнях, таких як державний, корпоративний та індивідуальний.

Управління ризиками розглядається як комплексний підхід, що об'єднує аспекти як мистецтва, так і науки, зорієнтований на забезпечення успішної функціонування будь-якої виробничо-господарської організації. У конкретному контексті управління ризиком включає в себе процес розроблення та впровадження програм, спрямованих на зменшення можливих втрат і збитків, пов'язаних з випадковими подіями. Цей підхід сприяє ефективному управлінню ризиками та мінімізації їх негативного впливу на функціонування організації.

Складність системи управління ризиками виникає як через різноманіття видів ризику, так і через неоднозначність поняття «ризик». Основні характеристики представлені на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Система управління ризиком [14, с. 98]**

Необхідність забезпечення стабільного функціонування залізничного транспорту та реформування економічних відносин у галузі постає завдання зниження економічних ризиків та гарантування надійності операцій. Це

особливо актуально в контексті транспортного обслуговування, зокрема системи фірмового транспортного обслуговування. Розробка ефективних стратегій та механізмів для зменшення економічних ризиків у цій галузі стає важливим етапом для досягнення стійкості та успішної функціонування галузі.

Поточний стан наукового дослідження питань, пов'язаних з аналізом, оцінкою та управлінням економічним ризиком, вимагає систематизації і узагальнення теоретичних та практичних засад ризик-менеджменту з урахуванням специфіки підприємств залізничного транспорту. Потрібно провести конструктивний аналіз і синтез цих принципів, зокрема врахувати унікальні аспекти функціонування залізничної галузі.

Аналіз економічної літератури дав можливість провести структурування ризиків, пов'язаних з транспортним обслуговуванням, на два основні етапи. Перший етап включає загальні ознаки, які є типовими для ризиків в даній галузі. Другий етап передбачає класифікацію ризиків залежно від їх характеру (зовнішні або внутрішні). Після цього ця класифікація конкретизується та систематизується відповідно до конкретних цілей дослідження.

Для ризиків виділено такі загальні принципи класифікації [26, с. 50]:

- характер обліку;
- характер наслідків;
- можливість страхування;
- можливість передбачення;
- рівень фінансових втрат;
- тривалість дії;
- об'єкт виникнення;
- можливість подальшої класифікації.

Результати дослідження підтверджують пряму взаємозв'язок між рівнем економічного ризику і плановим періодом у системі планування залізниць. Це стає очевидним при аналізі планових періодів, які існують на залізницях різних країн. За проведеними дослідженнями українські залізниці, які

переживають процес реструктуризації галузі, стикаються із вищим рівнем економічного ризику, порівняно з підприємствами в економічно розвинених країнах. З цього випливає, що планований період для українських залізниць слід суттєво скоротити, враховуючи цей високий рівень ризику.

При врахуванні економічного ризику на першому етапі планування процесу значущо залежить від стадії життєвого циклу підприємства. Для новостворених або тих, які перебувають на стадії «народження» чи «спаду», важливим є визначення місії, стратегії та цілей компанії, оскільки вони переглядають напрями та сфери діяльності. Наступні етапи включають якісний і кількісний аналіз економічних ризиків підприємства.

На основі аналітичних даних відділ планування формулює остаточні кількісні та якісні цілі для організаційних планів. У підприємств, які успішно діють на ринку, стратегічне планування розпочинається з оцінки економічного ризику, а встановлення цілей відбувається узгоджено з цією оцінкою.

Під впливом ризикових факторів залізниця часто відхиляється від стратегічного плану, що може супроводжуватися як позитивним, так і негативним впливом на її діяльність. Дослідження вказують, що значущі позитивні зміни можуть бути небезпечнішими для вітчизняних підприємств, ніж негативні. Це пояснюється різким зростанням доходів або можливостей, яке потребує додаткових ресурсів та збільшує витрати, а також необхідності будувати нову ефективну систему управління. Якщо підприємство не зможе швидко впоратися з цими викликами, позитивні зміни можуть перетворитися на негативні або призвести до збитків. Отже, важливо розробити альтернативні стратегії розвитку та формувати різні варіанти стратегічного плану, враховуючи економічний ризик, щоб уникнути значних відхилень [33, с. 88].

Крім того, необхідність комплексного планування визначається потребою у розробці як короткострокових планів для ефективного керування поточною діяльністю, так і стратегічних планів, що встановлюють основні

напрямки та досягнення мети. Створення стратегічного плану визначає фундамент для оперативних планів, дозволяє своєчасно впроваджувати запобіжні заходи в системах управління і надає персоналу впевненість у довгостроковому функціонуванні залізниці.

В практиці вітчизняних підприємств зазвичай використовується метод складання лише короткострокових планів, що може призвести до негативних наслідків для довгострокового перспективного розвитку. Залучення виконавців до розроблення стратегічних планів сприятиме їхньому більшому залученню та допоможе скоротити період реалізації планів в умовах ризику.

Аналізуючи фактичні дані про діяльність залізниці, можна визначити, що для ефективної організаційної структури управління в умовах ризику важливо вибрати базову структуру, адаптувати її з урахуванням виявлених видів та обсягів ризиків, і додати необхідні механізми координації та комунікації для досягнення завдань [41, с. 32].

Аналіз наукових досліджень ефективності централізації управління в умовах ризику підкреслює важливість врахування загальних макроекономічних тенденцій. Під час економічного зростання застосування децентралізованого управління з урахуванням економічного ризику може бути ефективним, тоді як у період економічного спаду централізована система управління може бути більш ефективною.

Дослідження процесу побудови та функціонування системи мотивації в умовах економічного ризику підкреслює, що економічний ризик може виступати як потреба для певної категорії працівників, особливо тих, що мають схильність до ризику. Схильність до ризику самого підприємства важливо визначити за допомогою аналізу його стратегії, цілей та стратегії ризик-менеджменту. Мотиваційна система повинна стимулювати працівників до досягнення визначеної стратегії та цілей, а також до прийняття та реалізації управлінських рішень з оптимальним рівнем економічного ризику. Тому важливо гармонізувати систему мотивації зі стратегією підприємства і

стратегією управління ризиками.

Таблиця 3.1

**Управління економічним ризиком у системі менеджменту  
залізниці [58, с. 187]**

Етапи процесу управління підприємством	Організаційно-економічний механізм інтеграції ризик-менеджменту в системі менеджменту підприємства	Очікувані результати внаслідок реалізації етапів
<p>1. Формування функцій менеджменту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування;</li> <li>- організація;</li> <li>- мотивація;</li> <li>- регулювання;</li> <li>- контроль.</li> </ul>	<p>Розробка комплексної стратегії ризик-менеджменту.</p> <p>Узгодження стратегічних та оперативних планів управління ризиками.</p> <p>Вибір оптимального планового періоду.</p> <p>Формування органів управління ризик-менеджментом.</p> <p>Розроблення системи стимулювання працівників до прийняття управлінських рішень із мінімальним ступенем ризиків.</p> <p>Створення моніторингу системи мотивації. Контроль виконання плану управління ризиками, аналіз результатів діяльності. Усунення відхилень у системі ризик-менеджменту.</p>	<p>Орієнтація планів на стійкий розвиток підприємства.</p> <p>Удосконалення організаційної структури управління.</p> <p>Удосконалення системи мотивації.</p> <p>Стабільний соціально-економічний розвиток підприємства.</p> <p>Організація системи контролю із реалізацією превентивної функції.</p>
<p>2. Формування методів менеджменту</p>	<p>Формування методів ризик-менеджменту.</p>	<p>Менеджмент підприємства із поєднанням індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.</p>
<p>3. Прийняття управлінських рішень.</p>	<p>Прийняття управлінських рішень щодо інтеграції ризик-менеджменту до системи управління підприємством.</p>	<p>Реалізована стратегія підприємства шляхом прийняття управлінських рішень із оптимальним ступенем ризику.</p>

У випадку, коли підприємство обрало стратегію з високим рівнем ризику, система стимулів повинна заохочувати керівників до прийняття та реалізації рішень з великим економічним ризиком, враховуючи стратегію

ризик-менеджменту. З метою адаптації до змін в ризиковому середовищі, необхідно постійно моніторити потреби та вдосконалювати систему мотивації. Дослідження працівників залізниці свідчить про те, що одним із ключових стимулів в умовах економічного ризику є належна заробітна плата.

Огляд існуючих систем контролю вказує на їхній основний недолік – вони не орієнтовані на попередження можливих відхилень та порушень у діяльності залізниці. Ураховуючи, що економічні ризики є однією з ключових причин відхилень, можна попередити та прогнозувати їх вплив, щоб уникнути відхилень.

Отримані результати дослідження інтеграції ризик-менеджменту в системи управління залізницею зведені в таблицю 3.1.

Запропоновані заходи та механізми, хоча не забезпечують повне врахування економічного ризику, відіграють важливу роль у керуванні економічним ризиком та сприяють підвищенню ефективності систем управління підприємствами залізничного транспорту.

### **Висновки до 3 розділу**

Однією з ключових складових забезпечення економічної стійкості підприємства є його фінансова стійкість. У випадку АТ «Укрзалізниця» важливим є постійне підвищення прибутку та ефективне зниження витрат з метою забезпечення фінансової стійкості та успішного виконання стратегічних планів.

Другим важливим аспектом є підтримка високого рівня сервісу.

Не менш важливим є своєчасне та належне обслуговування пасажирів.

Також, важливо забезпечувати своєчасну та справедливую оплату праці працівників залізниці та гарантувати їх соціальний захист.

Для підвищення ефективності економічної безпеки АТ «Укрзалізниця»

та забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому можна запропонувати наступні заходи:

6. Покращення фінансової дисципліни та контролю за використанням бюджетних коштів;
7. Вдосконалення системи управління;
8. Розвиток інфраструктури;
9. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем;
10. Розвиток транспортної логістики.

Оптимізація економічної безпеки стає одним із стратегічних завдань для залізничного транспорту. У цьому контексті пропонується перелік заходів для поліпшення економічної безпеки на залізничному транспорті:

1. Використання передових технологій для підвищення продуктивності та оптимізації витрат;
2. Регулярне технічне обслуговування та ремонт залізничних машин та обладнання;
3. Розробка та впровадження ефективних систем управління якістю;
5. Використання системи електронного документообігу;
6. Використання альтернативних джерел енергії для скорочення витрат на електроенергію та поліпшення екологічної стійкості є ключовим кроком для підприємства;
7. Використання сучасних систем автоматизації;
8. Розвиток інфраструктури на залізничному транспорті;
9. Оптимізація вантажних перевезень на залізничному транспорті;
10. Розробка та впровадження системи автоматичного контролю якості палива та мастильних матеріалів;
11. Використання системи контролю швидкості;
12. Використання системи моніторингу вантажу на залізничному транспорті;
13. Забезпечення регулярної підготовки та навчання працівників відіграє

ключову роль у зменшенні ризику аварій на залізничному транспорті;

14. Впровадження екологічної політики в транспортній діяльності;

16. Створення фінансових резервів;

17. Розробка планів надзвичайних ситуацій;

Пріоритетними шляхами розвитку системи управління економічними ризиками на підприємстві є

- інтеграція ризик-менеджменту;
- створення резервних фондів;
- розробка планів екстрених ситуацій;
- управління ризиком на різних рівнях

Отже, розвиток системи управління економічними ризиками на підприємстві вимагає комплексного та інтегрованого підходу. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни в економічному оточенні та забезпечує стійкість в умовах невизначеності.

## ВИСНОВКИ

Акціонерна товариство «Укрзалізниця» є ключовим перевізником у сфері залізничного транспорту в Україні. Зберігаючи статус монополії, вона здійснює перевезення як товарів, так і пасажирів. Монопольний статус визначається високою вартістю входження для конкурентів, зокрема, через складні умови інфраструктури.

АТ «Укрзалізниця» стикається з численними економічними ризиками. Перш за все, монопольний характер призводить до неефективності та відсутності стимулів для покращення якості послуг. Вартість та обслуговування також впливають через брак конкуренції. Крім того, фінансова залежність від уряду обмежує автономію компанії.

В умовах війни економічні ризики для АТ «Укрзалізниця» збільшуються. Зокрема, дестабілізація економічного середовища та збільшення витрат на технічне обслуговування та безпеку суттєво позначилися на фінансовому становищі компанії. Управління ризиками вимагає стратегічного планування та гнучкості в адаптації до змін на ринку.

Загальна характеристика АТ «Укрзалізниця» відображає її ключову роль у транспортній системі України, однак монопольний статус створює як економічні можливості, так і загрози. Економічні ризики, пов'язані з монополією та умовами війни, вимагають виваженого підходу до управління, зокрема, розвитку конкурентоспроможності та здатності ефективно адаптуватися до змін на ринку.

Однією з ключових складових забезпечення економічної стійкості підприємства є його фінансова стійкість. У випадку АТ «Укрзалізниця» важливим є постійне підвищення прибутку та ефективного зниження витрат з метою забезпечення фінансової стійкості та успішного виконання стратегічних планів.

Другим важливим аспектом є підтримка високого рівня сервісу.

Не менш важливим є своєчасне та належне обслуговування пасажирів.

Також, важливо забезпечувати своєчасну та справедливу оплату праці працівників залізниці та гарантувати їх соціальний захист.

Для підвищення ефективності економічної безпеки АТ «Укрзалізниця» та забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому можна запропонувати наступні заходи:

11. Покращення фінансової дисципліни та контролю за використанням бюджетних коштів;
12. Вдосконалення системи управління;
13. Розвиток інфраструктури;
14. Запровадження сучасних технологій та інформаційних систем;
15. Розвиток транспортної логістики.

Оптимізація економічної безпеки стає одним із стратегічних завдань для залізничного транспорту. У цьому контексті пропонується перелік заходів для поліпшення економічної безпеки на залізничному транспорті:

1. Використання передових технологій для підвищення продуктивності та оптимізації витрат;
2. Регулярне технічне обслуговування та ремонт залізничних машин та обладнання;
3. Розробка та впровадження ефективних систем управління якістю;
5. Використання системи електронного документообігу;
6. Використання альтернативних джерел енергії для скорочення витрат на електроенергію та поліпшення екологічної стійкості є ключовим кроком для підприємства;
7. Використання сучасних систем автоматизації;
8. Розвиток інфраструктури на залізничному транспорті;
9. Оптимізація вантажних перевезень на залізничному транспорті;
10. Розробка та впровадження системи автоматичного контролю якості палива та мастильних матеріалів;
11. Використання системи контролю швидкості;

12. Використання системи моніторингу вантажу на залізничному транспорті;

13. Забезпечення регулярної підготовки та навчання працівників відіграє ключову роль у зменшенні ризику аварій на залізничному транспорті;

14. Впровадження екологічної політики в транспортній діяльності;

16. Створення фінансових резервів;

17. Розробка планів надзвичайних ситуацій;

Пріоритетними шляхами розвитку системи управління економічними ризиками на підприємстві є

- інтеграція ризик-менеджменту;
- створення резервних фондів;
- розробка планів екстрених ситуацій;
- управління ризиком на різних рівнях

Отже, розвиток системи управління економічними ризиками на підприємстві вимагає комплексного та інтегрованого підходу. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни в економічному оточенні та забезпечує стійкість в умовах невизначеності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Економічний механізм запобігання ризикам діяльності підприємства під час реалізації антикризового управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 34. С. 17-23.
2. Афанасьєв Є. В., Шахно А. Ю., Афанасьєв І. Є., Афанасьєва М. Г., Зінонос Н. О. Моделювання збалансованого управління адаптивним розвитком виробничо-економічним потенціалом гірничо-збагачувальних підприємств з урахуванням ризику. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_6).
3. Бакаляр Д. Г. Організація комплаєнс-контролю в управлінні податковими ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2022. № 2. С. 110-117.
4. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 1. С. 70-79.
5. Білоцерківський О.Б. Аналіз методів оцінки підприємницького ризику. Вісник НТУ «ХПІ» (Економічні науки). 2021. №4. С. 65-70.
6. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
7. Бритвенко А. С., Запорожець Т. В., Смовж Т. С. Управління ризиками як інструмент економічної безпеки оліє-жирових підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. № 2. С. 45–50.

8. Василішин С. І. Ризики економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 178-183.
9. Вівчар О. І., Сталінська О. В., Дідченко О. І., Когут-Ференс О. І., Шатарський А. Я. Сучасна практика оцінки ризиків логістичного управління економічної безпеки підприємств транспорту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип. 16(2). С. 237-246.
10. Водяник Р. В. Роль економічного ризику у контексті розвитку промислового підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Бізнес-навігатор. 2022. Вип. 3. С. 47-50.
11. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2(25). 2021. С. 72-76. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2\\_25\\_ukr/15.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf)
12. Герасименко О. М., Зачосова Н. В. Оцінка рівня зрілості управління ризиками в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства: аналітичне дослідження. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2019. № 3. С. 66–81.
13. Герасименко О. М., Пасека С. Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2019. Вип. 4. С. 148-155.
14. Гнатюк О. П. Сутність еколого-економічних ризиків в управлінні економічною безпекою підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 4. С. 97-102.
15. Гончар Г. П., Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як інструмент антикризового управління діяльністю підприємств. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_26).

16. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281-288.
17. Данчук М. В. Синергетична парадигма ризик-менеджменту підприємства в умовах нелінійної динаміки розвитку економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2021. № 5(1). С. 14-21.
18. «Про об'єкти підвищеної небезпеки»: Закон України ід 18.01.2001 № 2245-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text>.
19. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу*. 2020. №2(20). С. 221-229.
20. Зубко Т. The diagnosis of economic security of the enterprise. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 8. С. 85-92.
21. Ільченко В. Ю., Кобець С. П., Джегур Г. В., Бондар В. Ю. Оцінка та прогнозування ефективності управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах активізації ЗЕД, глобалізації, міграційної кризи та фінансово-економічних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 48-54
22. Капелюшна Т. В., Пильнова В. П., Овсійчук В. Я., Красник О. А. Місце інноваційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 61-67.
23. Карлін М., Стащук О., Борисюк О. Фінансові аспекти врахування нових економічних ризиків у діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 4. С. 376-386.
24. Климчук М. М., Ачкасов І. А., Климчук С. А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами

- підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 272-278.
25. Климчук М. М., Ільїна Т. А., Климчук С. А., Хоменко Н. Ю. Сучасні технології управління підприємством на засадах цифрової економіки та інновацій. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 59–65.
26. Ключ Ю. І., Водяник Р. В. Економічна ризикостійкість як основа механізму управління інноваційним розвитком підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3. С. 74-79.
27. Кондратюк О., Стояненко І. Економічні ризики підприємства: постковідна трансформація. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 4-18.
28. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 31 травня 2022 року). Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138.
29. Лучик С. Д., Гринько О. Р. Обліково-аналітичне забезпечення управління ризиками економічної безпеки птахівничого підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 104-122.
30. Назаренко С. А., Носань Н. С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern economics*. - 2020. № 23. С. 143-147.
31. Насікан Н. І., Гринчук Ю. С., Вдовічена О. Г. Ризик-орієнтовний менеджмент корпоративних підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71-76.

32. Нестеренко О. О. Методологічна інтерпретація ризиків фінансової безпеки підприємства в системі економічного аналізу. Економічний простір. 2019. № 144. С. 168-179.
33. Нужна О., Тлущкевич Н., Писаренко Т. Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. Економічний форум. 2023. № 1. С. 87-93.
34. Олейник Л. В. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ "Нова пошта". Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 69-80.
35. Олійник Т. І. Ризик-менеджмент – чинник забезпечення економічної безпеки підприємств і стабільного розвитку України. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 115-118.
36. Офіційний сайт Укрзалізниці. URL: <https://www.uz.gov.ua/>.
37. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту: навч. посіб. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 451 с.
38. Пар'єва Н. О., Буковський О. О., Вікаренко В. Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 6. С. 64-68.
39. Польова Н. М., Фімяр С. В., Чен Н. О. Ефективність впровадження адаптивної динамічної моделі ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах. Економіка і управління. 2022. № 1. С. 52-57.
40. Проценко В. М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 3. С. 181-186.
41. Сазонова С. В. Оцінка ризиків стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки.

- Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 3. С. 31-37.
- 42.Сківернічук Н. М., Скляр Є. В., Фень К. С.. Шляхи зниження економічних ризиків діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 4. С. 34-38.
- 43.Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Ризик-менеджмент як необхідна складова системи економічної безпеки виробничих підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2020. Т. 26, № 2. С. 120-129.
- 44.Скоробогатова, Н. Є., Товкачова А. С., Федоренко К. В. Методи управління економічними ризиками в умовах військового стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 195-196.
- 45.Сова О. Ю., Морозов Є. Ю. Стратегії запобігання банкрутству підприємств у контексті ризик-менеджменту. Проблеми економіки. 2021. № 1. С. 91-97.
- 46.Соломіна Г. В., Махницький О. В., Гавриш О. С. Формалізація механізму удосконалення кадрового ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1(2). С. 511-515.
- 47.Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. European scientific journal of economic and financial innovation. 2019. № 1. С. 70-79.
- 48.Стадник В. В., Соколюк Г. О., Йохна В. М. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 7-11.

49. Статистична та фінансова звітність АТ «Українська залізниця».
50. Стрельченко О. В. Аналіз економічних ризиків аграрних підприємств та управління ними. *Агросвіт*. 2019. № 1-2. С. 40-46.
51. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2020/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf).
52. Тиркало Ю. Є. Ризик та забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2022. № 2. С. 165-172.
53. Ткаченко Т. П. Просторові виклики та ризики впливу на систему економічної безпеки підприємств промисловості України та напрями їх пом'якшення. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 239-247.
54. Томілін О. О., Шабельник С. С. Ризик-менеджмент підприємства та його вплив на конкурентоспроможність. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 3. С. 46-51.
55. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.
56. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 64-73.
57. Харченко Т. М., Шестакова А. В. Роль ризик-менеджменту на підприємствах за сучасних умов господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 135-142.
58. Чобіток І. О. Системи управління ризиками підприємств на основі фортсайтно-інноваційних технологій в умовах соціально-економічної нестабільності. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 186-193.
59. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник*

- Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С.131-135.
60. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17. Ч.2. С. 131–135.
61. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
62. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 2. С. 7-20.
63. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
64. Юдіна С. В., Ткаченко І. П. Ризики виникнення економічної депривації інноваційного розвитку підприємств України. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2020. № 1. С. 84-94.
65. Fen K., Skljar Ye., Matyskevic Y., Simanaviciene Z., Belova I., Blockchain impact on economic security. Independent journal of management & production (IJM&P). V. 12, no. 3. Special Edition ISE, S&P. May 2021. P. 19–40.
66. Kulakova S., Chevhanova V., Stetsenko Yu. The evaluation of the risk tolerance impact on the enterprise efficiency. Economics and Region. 2020. № 3(78). Pp. 28–39.