

УДК 338.24:338.012

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-9>**Цвірко О.О.***доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу макроекономіки та
державного управління**Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3391-942X>***Tsvirko Olena***Doctor of Economics, Professor,**Chief researcher of the Department of Macroeconomics and Public Administration
Black Sea Research Institute of Economy and Innovation*

ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

THE INFLUENCE OF RISK MANAGEMENT ON THE ACTIVITIES OF JSC “UKRZALIZNYTSYA”

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто поняття «ризик на залізничному транспорті», визначено види ризиків, які існують на залізничному транспорті України; визначено, що процеси трансформації економічних відносин в Україні вимагають поглиблення теоретичних і практичних доробок щодо управління ризиком у сфері залізничного транспорту; наведено процес управління ризиками згідно зі стандартом ISO 31000:2018; згідно зі впровадженням Стратегії та Політики АТ «Укрзалізниця», визначено основні завдання системи управління ризиками та розроблено карту ризиків; результати структурної реформи залізничного транспорту виявилися недостатніми для створення в короткі терміни ефективних джерел розвитку, які дадуть змогу забезпечити масштабне залучення коштів для розвитку галузі та її модернізації. Нині для досягнення внутрішніх цілей компанії сформульовано кілька десятків ризиків, пов'язаних з різними сферами життя АТ «УЗ»: від фінансової діяльності до технічного обслуговування локомотивів та інноваційного розвитку.

Ключові слова: ризик, залізничний транспорт, Стратегія розвитку АТ «Укрзалізниця», модернізація, класифікація ризиків, фінансова діяльність, розвиток.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено понятие «риск на железнодорожном транспорте», определены виды рисков, которые существуют на железнодорожном транспорте Украины; определено, что процессы трансформации экономических отношений в Украине требуют углубления теоретических и практических разработок по управлению риском в сфере железнодорожного транспорта; приведен процесс управления рисками в соответствии со стандартом ISO 31000:2018; согласно внедрению Стратегии и Политики АО «Укрзалізниця», определены основные задания системы управления рисками и разработана карта рисков; результаты структурной реформы железнодорожного транспорта оказались недостаточными для создания в короткие сроки эффективных источников развития, которые позволят обеспечить масштабное привлечение средств для развития отрасли и ее модернизации. Сейчас для достижения внутренних целей компании сформулировано несколько десятков рисков, связанных с различными сферами жизни АО «УЗ»: от финансовой деятельности до технического обслуживания локомотивов и инновационного развития.

Ключевые слова: риск, железнодорожный транспорт, Стратегия развития АО «Укрзалізниця», модернізація, класифікація ризиків, фінансова діяльність, розвиток.

ANNOTATION

The article considers the concept of “risk in railway transport”, identifies the types of risks that exist in the railway transport of Ukraine; determined that the processes of transformation of economic relations in Ukraine require the deepening of theoretical and practical developments in risk management in the field of railway transport; the risk management process according to the ISO 31000: 2018 standard is given; according to the implemented Strategy and Policy of JSC “Ukrzaliznytsia” the main tasks of the risk management system are defined and the risk map of JSC “Ukrzaliznytsia” is developed; The results of the structural reform of railway transport were insufficient to create effective sources of development in the short term, which will ensure large-scale attraction of funds for the development of the industry and its modernization. The results of the structural reform of railway transport were insufficient to create effective sources of development in the short term, which will ensure large-scale attraction of funds for the development of the industry and its modernization. Many types of risks that need to be assessed, as well as different purposes of assessing the same type of risk (for the purposes of state supervision and company purposes) provide JSC “Ukrzaliznytsia” a real challenge in terms of building risk assessment models. The task of applying the method of assessing a specific type of risk is significantly different from the task of building a methodology for assessing the risks of a large company. In solving this problem, it is important to keep in mind that a method successfully applied in one area may be completely ineffective in another. Risk classification of JSC “Ukrzaliznytsia” should be carried out taking into account the existing management structure, as well as the tasks to be solved at each level of management; the effect of the risk management system should be synergistic, each element of each level of management should be effective: from the structural unit at the linear level to the department of the corporate level of management. Currently, for the company's internal purposes, several dozen risks have been formulated related to various areas of life of JSC UZ: from financial activities to locomotive maintenance and innovative development.

Key words: risk, railway transport, Development strategy of JSC “Ukrzaliznytsia”, modernization, classification of risks, financial activities, development.

Постановка проблеми. Ключовою складовою частиною будь-якої господарської діяльності в умовах мінливості економічного середовища є ризики – потенційні несприятливі внутрішні чи зовнішні події або процеси, виникнення яких може призвести до фінансових втрат чи

неможливості здійснювати безперервну діяльність. Сучасні реалії корпоративного управління вимагають впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність АТ «Укрзалізниця».

Залізничний транспорт належить до числа галузей, у яких особливо гостро відчуються специфічність праці та його підвищена небезпека. Людина, потрапляючи в зону роботи залізничного транспорту, піддається підвищеній небезпеці механічного травматизму, електро-травматизму, шкідливому впливу шумів, вібрацій, електромагнітних полів, негативних мікрокліматичних факторів, забрудненого атмосферного повітря тощо.

Одними з основних факторів, що сприяють виникненню травматизму на залізничному транспорті, є рухомі об'єкти (поїзди, локомотиви, окремі вагони, шляхові машини), наявність високої напруги електричного струму, тому у виробничій діяльності залізничного транспорту не виключається ймовірність настання негативної події, зокрема травми, захворювання, інвалідності, смерті, шкоди здоров'ю. Звідси випливають виробничі ризики, такі як небезпечна дія рухомих механізмів, предметів, деталей; наїзди рухомого складу на людину, що знаходиться на шляхах; падіння потерпілого з висоти під час ремонту тролейних ліній; ураження електричним струмом. Специфіка ризиків на залізничному транспорті – це важкі наслідки, частота смертельних результатів, а також часто неможливість надання швидкої медичної допомоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання класифікації ризику сьогодні є проблематичним та досить спірним. Окремі дослідження з проблем визначення сутності ризику зустрічаються ще в працях представників ранньої класичної політекономії, зокрема Д. Рікардо, А. Сміта, Дж. Мілля. На сучасному етапі питанням ризик-менеджменту присвячені дослідження таких авторів, як А.П. Альгін [1; 2], В.В. Вітлінський [3], В.В. Лук'янова, Т.В. Головач [4], В.Т. Севрук [5; 6], О.Л. Устенко [7]. Процесам удосконалення та розвитку залізничного транспорту присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема роботи І.М. Аксьонова, Н.І. Богомолової, Н.М. Колеснікової, Ю.Ф. Кулаєва, В.І. Пасічника, В.О. Персіанова, А.А. Покотілова, С.М. Сича.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак в цих дослідженнях не розглядаються фактори ризику, які супроводжують перевезення залізничним транспортом, не приділяється увага врахуванню впливу ризиків на результати залізничних перевезень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є наукова класифікація ризиків на залізничному транспорті з урахуванням специфіки його функціонування та їх причин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовою складовою частиною будь-якої господарської діяльності в умовах мінливості економіч-

ного середовища є ризики – потенційні несприятливі внутрішні чи зовнішні події або процеси, виникнення яких може призвести до фінансових втрат чи неможливості здійснювати безперервну діяльність. Сучасні реалії корпоративного управління вимагають впровадження ризик-орієнтованого підходу в діяльність АТ «Укрзалізниця».

У зв'язку з постійною динамікою макроекономічної ситуації в Україні та світі виявилось, що заходи й результати структурної реформи залізничного транспорту були недостатніми для того, щоб у короткі терміни створити ефективні джерела розвитку, які дадуть змогу забезпечити масштабне залучення коштів у розвиток галузі та її модернізацію, сформувати умови для її довготривалого стійкого зростання й підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Підприємства залізничного транспорту не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні виклики, в результаті чого втрачають потенційні можливості для отримання економічної вигоди.

Оцінювання ризиків бізнесу компанії починається з аналізу країнового і галузевого «контексту» щодо стабільності діяльності компанії, що працює в тій чи іншій країні, впливає те, наскільки динамічна, розвинена і стійка економіка, наскільки прозорим та ефективним є законодавство й регулювання, чи є необхідна інфраструктура, як працює фінансова система, наскільки розвинена кредитна культура.

Також необхідно проаналізувати структуру та перспективи розвитку галузі, циклічність, гостроту конкуренції, особливості режиму регулювання, виявити ключові фактори успіху в тій чи іншій сфері діяльності й ключові фактори ризику, що впливають на «гравців» кожної галузі; позиції компанії на ринку, її переваги перед конкурентами або, навпаки, сфери, де компанія найбільш вразлива. Обов'язково враховується специфіка галузі, проводиться порівняльний аналіз з іншими компаніями. Далеко не останню роль відіграє вивчення менеджменту і стратегії.

Рішенням Правління АТ «Укрзалізниця» від 14 квітня 2021 року затверджено Стратегію управління ризиками та можливостями на 2021–2023 роки АТ «Укрзалізниця» та Політику управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» [8]. Документи були розроблені відповідно до найкращих практик, досвіду європейських (залізничних) компаній з використанням механізмів реалізації Системи управління ризиками, визначеній у звіті COSO ERM-2017 «Інтеграція процесу управління ризиками в організації» Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредуей (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO), стандарту ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків», рекомендацій FERMA «Ресурси і реалізація Програми з управління ризиками» [9–11].

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, процес управління ризиками можна представити у вигляді загального алгоритму (рис. 1).



Рис. 1. Процес управління ризиками згідно зі стандартом ISO 31000:2018

Впровадження Стратегії дасть змогу забезпечити безперервність і стабільність виробничої діяльності АТ «Укрзалізниця» шляхом обмеження ступеня впливу на неї зовнішніх і внутрішніх негативних факторів; обґрунтований рівень впевненості в досягненні контрольних параметрів цільового стану, передбачених нормативними документами Товариства, в умовах дії зовнішніх і внутрішніх факторів.

Політика управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» визначає мету й завдання системи управління ризиками; принципи функціонування системи управління ризиками; учасників процесу управління ризиками та їх функції; взаємодію в рамках системи управління ризиками; етапи процесу управління ризиками.

Згідно зі впровадженням Стратегії та Політики АТ «Укрзалізниця», можна визначити основні завдання системи управління ризиками (рис. 2).

В АТ «Укрзалізниця» впроваджена трирівнева модель організації процесу управління ризиками, заснована на розподілі обов'язків між підрозділами (модель трьох ліній захисту) (рис. 3).

Функціонування системи ризиків в АТ «Укрзалізниця» базується на таких засадах.

– охоплення всіх видів діяльності (впровадження процедур управління ризиками в

усі функціональні сфери діяльності АТ «УЗ», в тому числі в рамках процесного підходу до управління);

– збалансованість (об'єктивний баланс критеріїв під час прийняття рішення про спосіб реагування на ризик: вибір між можливими втратами і можливостями, між витратами з управління ризиком і можливими збитками з управління ризиками);

– комплексність (управління ризиками на основі єдиної методології та єдиних принципів, обліку, системного взаємозв'язку ризиків, характеру їх взаємного впливу і можливих наслідків);

– інтеграція (управління ризиками, які координовані власниками ризиків, що здійснюються працівниками в процесі виконання посадових обов'язків);

– безперервність (проведення регулярного моніторингу та оновлення інформації, використовуваної в системі управління ризиками АТ «УЗ»).

На основі Стратегії управління ризиками та можливостями на 2021–2023 роки АТ «Укрзалізниця» та Політики управління ризиками та можливостями АТ «Укрзалізниця» проведено аналіз основних ризиків, які актуальні для українських залізниць (табл. 1).

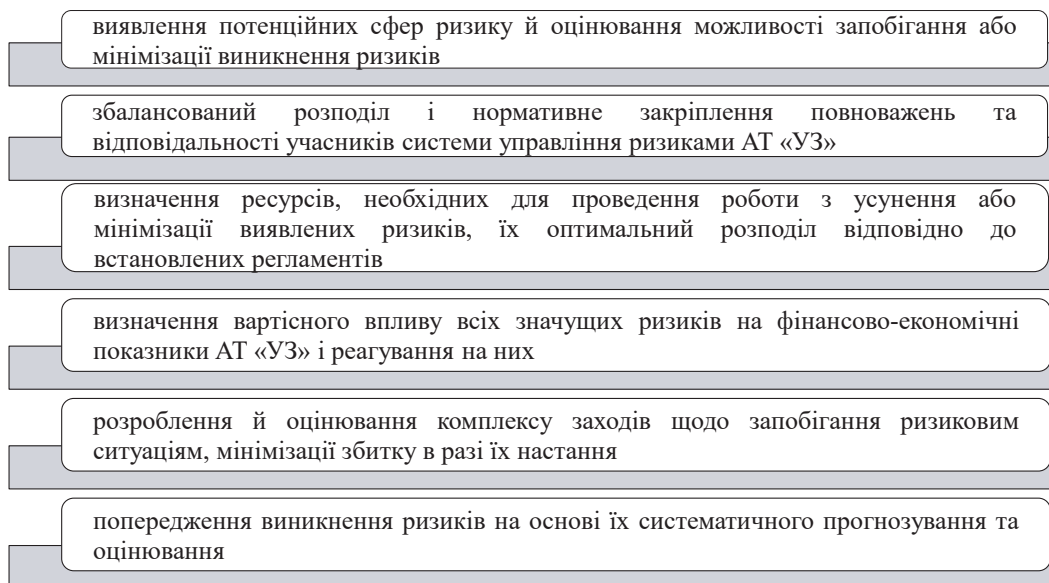


Рис. 2. Основні завдання системи управління ризиками в АТ «Укрзалізниця»

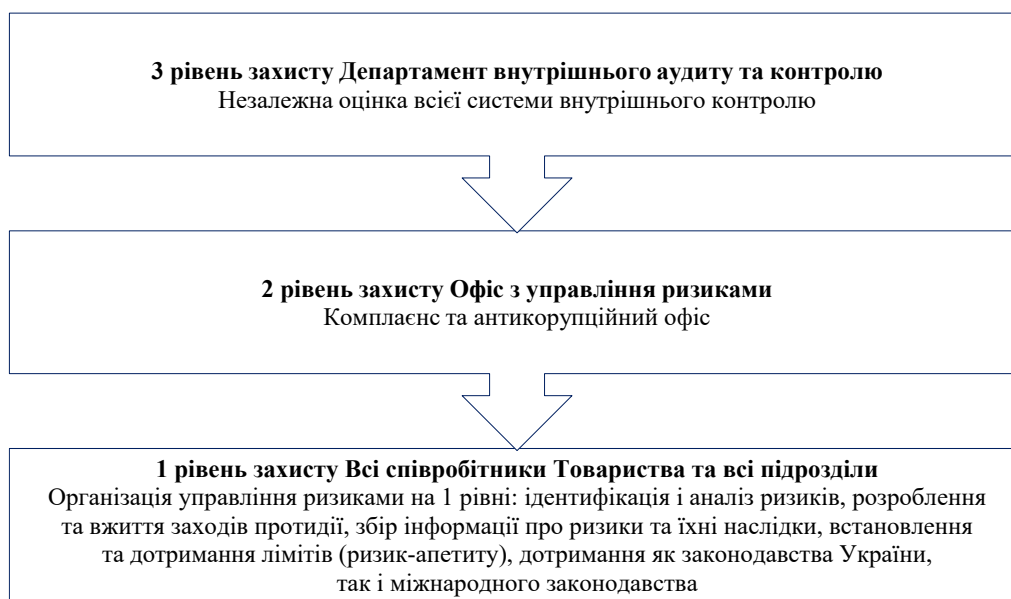


Рис. 3. Триврівнева модель організації процесу управління ризиками в АТ «Укрзалізниця»

Таблиця 1

Карта ризиків АТ «Укрзалізниця»

КАТЕГОРІЯ РИЗИКІВ	РИЗИКИ
ЗОВНІШНІ РИЗИКИ	
МАКРОЕКОНОМІЧНІ	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження обсягів вантажів, що пред'являються до перевезення залізничним транспортом; - ризик незапланованих коливань обсягів перевезень, що перевищують пропускну здатність окремих ділянок залізниць; - погіршення структури відвантаження залізничним транспортом промислового і сільськогосподарського виробництва; - зростання цін на споживані АТ «УЗ» товари й послуги; - зменшення доходів Товариства від пасажирських перевезень у зв'язку зі зниженням платоспроможності населення; - зниження інвестиційної та ділової активності в промисловості і сільському господарстві; - зміна напрямків і відстаней слідування вантажопотоків; - посилення тарифних і нетарифних обмежень зовнішньоторговельного обігу; - нестача державних інвестицій.
РИНКОВІ	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення частки АТ «Укрзалізниця» у високорентабельних сегментах транспортного ринку; - зростання внутрішньогалузевої та міжгалузевої конкуренції; - ризик невідповідності якості та асортименту послуг, що надаються, новим вимогам клієнтів; - випереджувальний розвиток альтернативних видів транспорту, в тому числі за рахунок прискореного впровадження інновацій; - дефіцит виробничих потужностей постачальників продукції для АТ «УЗ».
ФІНАНСОВІ	<ul style="list-style-type: none"> - Кредитні ризики; - валютні ризики; - процентні ризики; - ризики втрати ліквідності; - зниження позицій АТ «УЗ» в рейтингах міжнародних агентств; - фінансові наслідки майнових ризиків і ризиків відповідальності.
РИЗИКИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення диспропорцій у структурі трудових ресурсів, представлених на ринку; - погіршення позицій АТ «УЗ» на ринку праці; - зниження якості трудових ресурсів; - зменшення працездатного населення у віддалених регіонах внаслідок розвитку урбанізації суспільства; - ризик зниження привабливості професій у сфері залізничного транспорту; - посилення конкуренції за кваліфіковані кадри, в тому числі через погіршення демографічної ситуації в країні.
РЕГУЛЯТОРНІ РИЗИКИ	<ul style="list-style-type: none"> - Збереження жорсткого державного тарифного регулювання; - більш жорстке законодавство (транспортне, податкове, екологічних вимог тощо); - відсутність законодавчого регулювання діяльності операторів залізничного рухомого складу.

(Закінчення таблиці 1)

КАТЕГОРІЯ РИЗИКІВ	РИЗИКИ
ЗОВНІШНІ РИЗИКИ	
ПОЛІТИЧНІ	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив міжнародних санкцій на економіку країни й діяльність АТ «УЗ»; – погіршення міждержавних відносин; – локальні військові дії; – терористичний вплив на об'єкти залізниці.
ТЕХНОГЕННІ ТА ПРИРОДНО-КЛІМАТИЧНІ	<ul style="list-style-type: none"> – Аварії на об'єктах, пов'язаних із забезпеченням роботи АТ «УЗ»; – техногенні аварії на суміжних видах транспорту (насамперед в акваторіях морських портів і на основних автотрасах); – пожежі, стихійні лиха в районах діяльності залізниць.
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ	<ul style="list-style-type: none"> – Застосування нових енергоносіїв і режимів, технологій і матеріалів на альтернативних видах транспорту і під час експлуатації об'єктів інфраструктури; – підвищення вантажопідйомності автомобілів і судів, швидкості доставки ними вантажів.
ВНУТРІШНІ РИЗИКИ	
ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНІ	<ul style="list-style-type: none"> – Відставання розвитку інфраструктури від динаміки збільшення вантажо- і пасажиропотоків; – збої під час організації логістичних схем доставки вантажів і порожнього рухомого складу; – порушення плану формування поїздів і графіка руху поїздів; – зниження ефективності використання рухомого складу; – невідповідність наявних технологічних процесів організації перевезень вимогам якості транспортних послуг; – невідповідність технологічних процесів вимогам безпеки руху; – зниження надійності рухомого складу, господарства колії та споруд; – порушення параметрів операцій у технологічному ланцюгу підтримки життєвого циклу транспортної послуги.
ТЕХНІЧНІ ТА РЕСУРСНІ	<ul style="list-style-type: none"> – Збереження високого рівня зносу основних фондів; – порушення термінів та умов поставок матеріальних ресурсів; – ризик використання неякісної та неповної інформації про споживачів послуг АТ «УЗ»; – зниження надійності технічних засобів; – несумісність технічних засобів і технологій у перевізному процесі.
ІНВЕСТИЦІЙНІ	<ul style="list-style-type: none"> – Неправильне обґрунтування і помилковий вибір нових інвестиційних об'єктів; – зниження прибутковості і незабезпечення планової рентабельності інвестованих коштів; – відсутність чітких гарантій обсягів перевезень від вантажовласників під час реалізації інфраструктурних інвестиційних проектів; – ризик невиконання параметрів реалізованих проєктів (перевищення бюджету, невиконання термінів, недосягнення цілей проєкту).
РИЗИКИ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	<ul style="list-style-type: none"> – Загроза порушення технологічних процесів АТ «УЗ», наслідком чого є значні фінансові втрати; – загроза втрати фінансової стійкості і ризик банкрутства; – зниження рентабельності АТ «УЗ»; – зниження вартості активів і капіталізації АТ «УЗ»; – неефективна адаптація структурних підрозділів до ринкових умов.
КАДРОВІ	<ul style="list-style-type: none"> – Невідповідність професійного рівня персоналу потребам АТ «УЗ»; – ризик подальшого збільшення числа працівників передпенсійного віку; – відтік висококваліфікованих кадрів внаслідок недостатньої мотивації і зниження конкурентоспроможності заробітної плати працівників АТ «УЗ» порівняно з іншими галузями; – професійні ризики (отримання травми або профзахворювання); – ризик неефективного підбору, розстановки та управління кадрами; – порушення трудової дисципліни; – зниження корпоративної культури співробітників.
УПРАВЛІНСЬКІ	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження керованості структурами АТ «УЗ»; – прийняття необґрунтованих управлінських рішень; – невиконання прийнятих рішень у встановлені терміни; – недосягнення цільових економічних та виробничих результатів діяльності АТ «УЗ».

Висновки. Таким чином, поняття ризиків вимагає глибокого вивчення, оскільки будь-яка діяльність пов'язана з потенційними ризиками. Особливо це стосується галузі залізничного транспорту, де від політики управління ризиками залежить не тільки ефективність діяльності організації, але й здоров'я працівників і пасажирів. Робота залізничного транспорту України в сучасних умовах потребує передбачення кризових явищ та запобігання ним, зменшення негативних наслідків впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни. Москва : Мысль, 1989. 187 с.
2. Альгин А.П. Грани экономического риска. Москва : Знание, 1991. 63 с.
3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.

5. Севрук В.Т. Анализ уровня риска. *Бух. учет.* 1993. № 12. С. 10–12.
6. Севрук В.Т. Банковские риски. Москва : Дело, 1995. 222 с.
7. Устенко О.Л. Теория экономического риска : монография. Киев : МАУП, 1997. 224 с.
8. Транспортна стратегія України на період до 2020 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80>
9. ISO 31000:2018 Risk management. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. URL: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>
11. Стандарты управления рисками FERMA. URL: http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf
3. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) Ryzkolohiia v Ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
4. Luk'ianova V.V., Holovach T.V. (2007) Ekonomichniy ryzyk. Kyiv: Akademvydav, 464 p. (in Ukrainian)
5. Sevruk V.T. (1993) Analyz urovnia ryska. *Bukh. uchet*, no. 12, pp. 10–12. (in Russian)
6. Sevruk V.T. (1995) Bankovskye rysky. Moscow: Delo, 222 p. (in Russian)
7. Ustenko O.L. (1997) Teoryia ekonomycheskoho ryska: monohrafiya. Kyiv: MAUP, 224 p. (in Russian)
8. Transportna stratehiia Ukrainy na period do 2020 roku. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80> (in Ukrainian)
9. ISO 31000:2018 Risk management. Available at: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Available at: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>
11. Standarty upravleniya ryskamy FERMA. Available at: http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf

REFERENCES:

1. Allyn A.P. (1989) Rysk y eho rol v obshchestvennoi zhyzny. Moscow: Mysl', 187 p. (in Russian)
2. Allyn A.P. (1991) Hrany ekonomycheskoho ryska. Moscow: Znanye, 63 p. (in Russian)
3. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004) Ryzkolohiia v Ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia. Kyiv: KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
4. Luk'ianova V.V., Holovach T.V. (2007) Ekonomichniy ryzyk. Kyiv: Akademvydav, 464 p. (in Ukrainian)
5. Sevruk V.T. (1993) Analyz urovnia ryska. *Bukh. uchet*, no. 12, pp. 10–12. (in Russian)
6. Sevruk V.T. (1995) Bankovskye rysky. Moscow: Delo, 222 p. (in Russian)
7. Ustenko O.L. (1997) Teoryia ekonomycheskoho ryska: monohrafiya. Kyiv: MAUP, 224 p. (in Russian)
8. Transportna stratehiia Ukrainy na period do 2020 roku. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-%D1%80> (in Ukrainian)
9. ISO 31000:2018 Risk management. Available at: <https://www.iso.org/ru/standard/65694.html>
10. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Available at: <https://www.coso.org/documents/2017-coso-erm-integrating-with-strategy-and-performance-executive-summary.pdf>
11. Standarty upravleniya ryskamy FERMA. Available at: http://www.valtars.ru/files/upload/Actual_info/ferma.pdf