

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Ярмоленко Василь Васильович

Кваліфікаційна робота
на тему: “Управління ризиками підприємства в умовах військового часу”

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.В. Ярмоленко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Мала Ірина Борисівна,

Старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ризиками підприємства в умовах військового часу. Актуальність теми зумовлена тим, що повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування українських підприємств, особливо підприємств критичної інфраструктури. У таких умовах ризики перестають бути лише окремими загрозами для фінансової чи операційної діяльності, а набувають системного характеру та безпосередньо впливають на стійкість, безперервність роботи і здатність підприємства виконувати стратегічно важливі функції.

У роботі розкрито економічну сутність ризику, визначено його місце в системі менеджменту підприємства, систематизовано основні підходи до класифікації та оцінки ризиків. Окрему увагу приділено особливостям управління ризиками в умовах військового часу, коли підприємство діє в середовищі високої невизначеності, зовнішніх загроз, логістичних обмежень, пошкодження інфраструктури, кадрових ризиків і фінансової нестабільності.

Практична частина кваліфікаційної роботи виконана на прикладі АТ «Укрзалізниця». У дослідженні проаналізовано роль підприємства в умовах війни, здійснено ідентифікацію ключових ризиків його діяльності, оцінено ефективність чинної системи ризик-менеджменту та визначено її сильні й слабкі сторони. Встановлено, що для підприємства такого масштабу управління ризиками не може розглядатися як допоміжна функція, оскільки воно безпосередньо пов'язане з безпекою перевезень, стабільністю логістики, фінансовою стійкістю, кадровим забезпеченням і виконанням важливих соціально-економічних завдань держави.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями удосконалення системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця» в умовах військового часу. Зокрема, обґрунтовано необхідність формування адаптивної моделі ризик-менеджменту, розробки заходів мінімізації та попередження ризиків, посилення системи моніторингу, раннього реагування та підвищення організаційної стійкості підприємства.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, ризик-менеджмент, військовий час, підприємство, критична інфраструктура, АТ «Укрзалізниця», стійкість підприємства, адаптивне управління, антикризове управління.

ABSTRACT

The qualification paper is devoted to the study of theoretical, methodological and practical aspects of enterprise risk management in wartime conditions. The relevance of the topic is determined by the fact that the full-scale war has significantly changed the operating environment of Ukrainian enterprises, especially enterprises belonging to critical infrastructure. Under such conditions, risks are no longer only separate threats to financial or operational activity. They become systemic factors that directly influence enterprise resilience, continuity of operations and the ability to perform strategically important economic and social functions.

The paper examines the economic essence of risk, defines its role in the enterprise management system, and systematizes the main approaches to risk classification and assessment. Special attention is paid to the specific features of risk management in wartime conditions, when an enterprise operates in an environment of high uncertainty, external threats, logistics restrictions, infrastructure damage, personnel risks and financial instability.

The practical part of the qualification paper is based on the case of JSC “Ukrzaliznytsia”. The study analyzes the role of the enterprise during the war, identifies the key risks of its activity, evaluates the effectiveness of the current risk management system and determines its strengths and weaknesses. It is established that for an enterprise of such scale, risk management cannot be considered only as an auxiliary function, as it is directly connected with transport safety, logistics stability, financial sustainability, human resources management and the fulfilment of important socio-economic tasks of the state.

The third section of the paper proposes directions for improving the risk management system of JSC “Ukrzaliznytsia” in wartime conditions. In particular, the need to form an adaptive risk management model, develop measures for risk minimization and prevention, strengthen monitoring mechanisms, improve early response tools and increase the organizational resilience of the enterprise is substantiated.

Keywords: risk, risk management, enterprise risk management, wartime conditions, enterprise, critical infrastructure, JSC “Ukrzaliznytsia”, enterprise resilience, adaptive management, crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність ризику та його місце в системі менеджменту підприємства	8
1.2. Класифікація та методи оцінки ризиків підприємства	13
1.3. Особливості управління ризиками в умовах військового часу	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”	28
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та його роль в умовах війни	28
2.2. Ідентифікація та оцінка ключових ризиків підприємства АТ “Укрзалізниця”	35
2.3. Оцінка ефективності системи управління ризиками підприємства	51
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”	65
3.1. Формування адаптивної моделі управління ризиками в умовах війни	65
3.2. Розробка заходів мінімізації та попередження ризиків	74
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	90
Висновки до розділу 3	96
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, що функціонує під впливом повномасштабних воєнних дій, проблема управління ризиками трансформується з класичного інструменту забезпечення стабільності у ключовий елемент виживання та відновлення підприємств. Військовий час формує принципово нову конфігурацію економічного середовища, в якій традиційні ризики (фінансові, операційні, ринкові) переплітаються з нетиповими загрозами — фізичним знищенням активів, порушенням логістичних мереж, кіберзагрозами, кадровими втратами, форс-мажорними обставинами та високою турбулентністю зовнішнього середовища. У таких умовах ризик набуває системного характеру, а його управління стає не лише функцією менеджменту, а стратегічною компетенцією підприємства [1; 3].

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається необхідністю формування нових підходів до управління ризиками в умовах військового часу, коли рівень невизначеності перевищує традиційні межі прогнозованості. Війна змінює саму природу ризику: від імовірнісної категорії він переходить у площину постійної загрози, що потребує адаптивних, гнучких і швидкореагуючих управлінських рішень. Особливої ваги набуває проблема забезпечення безперервності діяльності підприємств критичної інфраструктури, до яких належить Укрзалізниця. В умовах воєнного стану ця компанія виконує не лише економічну, а й соціально-стратегічну функцію: забезпечує евакуацію населення, транспортування гуманітарної допомоги, військову логістику та підтримку функціонування внутрішнього ринку. Відповідно, ризики її діяльності мають мультиплікативний ефект для всієї економічної системи держави [2; 5].

Додатково актуальність підсилюється тим, що вітчизняна практика ризик-менеджменту тривалий час формувалась у відносно стабільних умовах, що не передбачали настільки високого рівня зовнішніх шоків. Це зумовлює потребу у перегляді підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, інтеграції

антикризових механізмів та впровадженні концепцій стійкості (resilience) та безперервності бізнесу (business continuity management) [4; 6]. Таким чином, дослідження управління ризиками в умовах війни є не лише актуальним, а й методологічно необхідним для адаптації підприємств до нової економічної реальності.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства в умовах військового часу як складна багаторівнева система прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування, функціонування та вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві залізничного транспорту в умовах воєнних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками підприємства в умовах військового часу на прикладі Укрзалізниці з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із воєнною агресією та нестабільністю економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити економічну сутність ризику та систематизувати підходи до його класифікації в умовах трансформаційної економіки;
- дослідити специфіку формування ризиків підприємства в умовах військового часу з урахуванням галузевих особливостей;
- здійснити комплексний аналіз системи управління ризиками на підприємстві залізничного транспорту;
- ідентифікувати ключові ризики діяльності підприємства та оцінити їх вплив на результати функціонування;
- обґрунтувати напрями вдосконалення ризик-менеджменту з урахуванням принципів адаптивності та стійкості;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління

ризиками в умовах воєнного часу.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексність аналізу. Зокрема, застосовано методи аналізу і синтезу — для узагальнення теоретичних підходів; системний метод — для дослідження підприємства як інтегрованої системи; економіко-статистичні методи — для оцінки динаміки показників діяльності; порівняльний аналіз — для виявлення змін у функціонуванні підприємства в довоєнний та воєнний періоди; метод експертних оцінок — для визначення пріоритетності ризиків; метод моделювання — для формування сценаріїв удосконалення системи управління ризиками [3; 7].

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, зокрема документи, що регулюють діяльність підприємств у період воєнного стану, офіційні статистичні матеріали, фінансова та нефінансова звітність Укрзалізниця, аналітичні звіти державних органів, публікації міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики ризик-менеджменту та антикризового управління [1; 2; 6]. Додатково використано результати власних аналітичних узагальнень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи управління ризиками на підприємствах транспортної галузі, зокрема для підвищення стійкості функціонування Укрзалізниця в умовах військового часу. Запропоновані підходи можуть бути використані при формуванні антикризових стратегій, побудові систем раннього попередження ризиків, оптимізації управлінських процесів та підвищенні адаптивності підприємства до зовнішніх шоків.

Таким чином, дана кваліфікаційна робота спрямована на формування цілісного науково-прикладного підходу до управління ризиками в умовах військового часу, що поєднує теоретичну глибину та практичну спрямованість і відповідає сучасним викликам розвитку економіки України [4; 7].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ризику та його місце в системі менеджменту підприємства

У сучасній економічній науці поняття ризику еволюціонувало від вузького розуміння як імовірності втрат до комплексної категорії, що відображає невизначеність результатів управлінських рішень у динамічному середовищі. Ризик не існує ізольовано — він є органічною частиною будь-якої господарської діяльності, оскільки кожне рішення, прийняте підприємством, пов'язане з альтернативами, обмеженою інформацією та впливом зовнішніх факторів [8]. В умовах трансформаційної економіки та особливо в період військового часу ризик набуває не лише економічного, але й системного характеру, охоплюючи всі рівні функціонування підприємства — від операційного до стратегічного.

Теоретичні підходи до визначення сутності ризику демонструють різноманітність наукових позицій, що відображає багатовимірність цього явища. Узагальнення основних трактувань дозволяє виявити ключові акценти у розумінні ризику як економічної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності ризику в економічній науці

Підхід	Сутність визначення	Ключовий акцент
Імовірнісний	Ризик як ймовірність настання несприятливої події	Невизначеність результату
Вартісний	Ризик як можливість фінансових втрат	Економічні наслідки
Управлінський	Ризик як наслідок прийняття управлінських рішень	Вибір альтернатив
Системний	Ризик як елемент функціонування системи підприємства	Взаємозв'язки факторів
Інтегрований	Ризик як поєднання загроз і можливостей	Подвійна природа

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9; 10]

Як видно з таблиці, сучасне розуміння ризику виходить за межі негативного трактування. Ризик дедалі частіше розглядається як дуалістична категорія, що включає як потенційні втрати, так і можливості отримання додаткових вигод. Такий підхід є особливо важливим у стратегічному менеджменті, де ризик стає інструментом досягнення конкурентних переваг [9].

У контексті функціонування підприємства ризик тісно пов'язаний із категорією невизначеності, однак ці поняття не є тотожними. Невизначеність характеризує відсутність повної інформації про майбутні події, тоді як ризик передбачає можливість кількісної або якісної оцінки наслідків цієї невизначеності. Відповідно, ризик виступає формалізованою формою невизначеності, яка піддається управлінню [10].

Поглиблюючи розуміння природи ризику, доцільно розглянути його ключові характеристики, які визначають специфіку управління ним на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики ризику як економічної категорії

Характеристика	Зміст
Об'єктивність	Ризик існує незалежно від волі суб'єкта господарювання
Невизначеність	Неможливість точного прогнозування результатів
Імовірність	Можливість оцінки настання події
Альтернативність	Наявність кількох варіантів рішень
Наслідковість	Вплив на результати діяльності підприємства
Динамічність	Зміна рівня ризику в часі

Джерело: сформовано автором на основі [9; 11]

Наведені характеристики дозволяють зробити важливий висновок: ризик є невід'ємною складовою управлінського процесу, оскільки він супроводжує кожен етап прийняття рішень. Саме тому управління ризиками не може розглядатися як окрема функція — воно інтегрується у всі підсистеми менеджменту підприємства.

У сучасних умовах господарювання, особливо в діяльності таких стратегічно важливих підприємств, як Укрзалізниця, ризик стає системоутворюючим фактором управління. Це означає, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності менеджменту не лише реагувати на ризики, а й

передбачати їх, інтегруючи відповідні механізми у стратегічне планування та операційну діяльність [12].

Місце ризику в системі менеджменту підприємства визначається його впливом на ключові управлінські функції. У класичній моделі менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) ризик присутній на кожному етапі, трансформуючи зміст управлінських рішень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інтеграція ризику у функції менеджменту підприємства

Функція менеджменту	Прояв ризику	Управлінський аспект
Планування	Невизначеність прогнозів	Вибір сценаріїв розвитку
Організація	Обмеженість ресурсів	Розподіл відповідальності
Мотивація	Поведінкові ризики	Стимулювання персоналу
Контроль	Відхилення від плану	Моніторинг і корекція

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 12]

Аналіз таблиці свідчить, що ризик не є зовнішнім фактором щодо менеджменту — він вбудований у його структуру. Це обумовлює необхідність формування інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка охоплює всі рівні управління підприємством.

Важливо підкреслити, що в умовах військового часу роль ризику суттєво змінюється. Якщо в стабільному середовищі підприємство прагне мінімізувати ризики, то в кризових умовах ключовим стає баланс між ризиком і стійкістю. Це означає, що підприємство повинно не лише знижувати рівень загроз, але й адаптуватися до них, формуючи здатність до швидкого відновлення (resilience) [11; 13].

Таким чином, ризик у сучасному менеджменті підприємства виконує подвійну функцію: з одного боку, він є джерелом потенційних втрат, а з іншого — каталізатором розвитку та інновацій. Усвідомлення цієї подвійності дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління ризиками, що є критично важливим для підприємств, які функціонують в умовах підвищеної нестабільності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сутність ризику полягає у відображенні невизначеності результатів діяльності підприємства, яка виникає

внаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Його місце в системі менеджменту визначається інтеграційною роллю у процесах прийняття рішень, що зумовлює необхідність формування комплексної системи управління ризиками як невід’ємного елементу сучасного підприємства [8; 13].

Продовжуючи логіку дослідження сутності ризику, доцільно перейти від його теоретичного осмислення до розкриття ролі ризику як інструменту формування управлінських рішень. У сучасній парадигмі менеджменту ризик перестає бути лише об’єктом мінімізації — він трансформується у фактор, що безпосередньо впливає на архітектуру управління підприємством. Це означає, що рівень зрілості системи менеджменту визначається не відсутністю ризиків, а здатністю підприємства працювати з ними, перетворюючи невизначеність у керований ресурс [14].

Такий підхід передбачає зміщення акценту з функціонального управління ризиками до їх стратегічної інтеграції. Якщо традиційно ризик-менеджмент розглядався як допоміжна підсистема (наприклад, у межах фінансового контролю), то в сучасних умовах він набуває статусу міжфункціональної платформи, що поєднує стратегічне планування, операційне управління та антикризові механізми. У цьому контексті ризик виконує роль своєрідного «фільтра», через який проходять усі ключові управлінські рішення [15]. Поглиблюючи аналіз, слід звернути увагу на взаємозв’язок ризику з категорією вартості підприємства. У сучасній економіці ефективність управління дедалі частіше оцінюється не лише за показниками прибутковості, а й через здатність зберігати та примножувати вартість бізнесу в умовах невизначеності. Саме ризик виступає тим фактором, що визначає межі цієї вартості, формуючи як потенційні втрати, так і можливості зростання. Відповідно, управління ризиками безпосередньо пов’язане з концепцією *value-based management*, де кожне рішення оцінюється з урахуванням його ризикової складової [16]. У цьому контексті особливого значення набуває поняття «апетиту до ризику» (*risk appetite*), яке відображає готовність підприємства приймати певний рівень ризику заради досягнення стратегічних цілей. Формування такого апетиту є

складним управлінським процесом, що потребує узгодження між власниками, топ-менеджментом та операційними підрозділами. Надмірна обережність може обмежувати розвиток підприємства, тоді як надмірна ризикованість — підвищує ймовірність критичних втрат. Таким чином, ефективне управління ризиками передбачає пошук оптимального балансу між стабільністю та розвитком [14; 17].

Особливої актуальності це набуває для підприємств транспортної галузі, зокрема Укрзалізниця, де ризики мають комплексний характер і охоплюють як виробничі процеси, так і соціально-економічні аспекти діяльності. В умовах військового часу ці ризики посилюються за рахунок факторів, які складно формалізувати або передбачити, що вимагає від системи менеджменту високого рівня гнучкості та адаптивності [15]. Наступним важливим аспектом є інституціоналізація ризик-менеджменту в структурі підприємства. Йдеться про створення формалізованих процедур, стандартів і механізмів, які забезпечують системність роботи з ризиками. У світовій практиці це реалізується через впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000, що визначає принципи та процеси управління ризиками [16]. Проте в умовах нестабільного середовища формальна імплементація стандартів є недостатньою — необхідною є їх адаптація до конкретних умов діяльності підприємства. Узагальнюючи підходи до побудови ефективної системи ризик-менеджменту, доцільно систематизувати ключові етапи цього процесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи процесу управління ризиками на підприємстві

Етап	Зміст
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних загроз
Аналіз ризиків	Оцінка ймовірності та наслідків
Оцінювання ризиків	Визначення рівня критичності
Реагування	Розробка заходів впливу
Моніторинг	Контроль та коригування

Джерело: узагальнено автором на основі [16; 17]

Наведена структура демонструє, що управління ризиками є циклічним процесом, який потребує постійного оновлення інформації та адаптації до змін

зовнішнього середовища. Важливою характеристикою цього процесу є його безперервність, що особливо актуально в умовах військового часу, коли ситуація може змінюватися з високою швидкістю.

Поглиблюючи аналіз, варто також звернути увагу на взаємозв'язок ризику з організаційною культурою підприємства. Рівень сприйняття ризику персоналом, готовність до змін, відкритість до інновацій — усе це формує так звану «ризик-культуру», яка безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень. У підприємствах із високим рівнем ризик-культури ризики не приховуються, а аналізуються, що створює передумови для більш обґрунтованих управлінських дій [15].

Таким чином, ризик у системі менеджменту підприємства виступає не лише як обмежуючий фактор, але і як інструмент стратегічного розвитку. Його ефективне управління передбачає інтеграцію в усі управлінські процеси, формування відповідної організаційної культури та використання сучасних методичних підходів. У підсумку можна стверджувати, що здатність підприємства працювати з ризиками стає ключовою конкурентною перевагою, особливо в умовах високої нестабільності та зовнішніх шоків [14; 17].

Логічним продовженням дослідження є розгляд класифікації ризиків та особливостей їх прояву в умовах військового часу, що дозволить більш детально ідентифікувати специфіку загроз та сформулювати основу для подальшого аналізу системи управління ризиками підприємства.

1.2. Класифікація та методи оцінки ризиків підприємства

Поглиблення теоретичних засад управління ризиками логічно вимагає систематизації їх видів та розробки адекватних підходів до оцінювання. Якщо у попередньому підрозділі ризик розглядався як інтегрована категорія менеджменту, то на цьому етапі ключовим завданням є його декомпозиція — розкладання на структурні елементи, що дозволяє перейти від абстрактного розуміння до практичного інструментарію управління. Саме класифікація ризиків виступає базою для їх ідентифікації, а методи оцінки — механізмом їх кількісного та якісного виміру [18].

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до класифікації ризиків, що пояснюється багатовимірністю самого явища. Водночас узагальнення сучасних підходів дозволяє сформулювати системну класифікацію, яка враховує як джерела виникнення ризиків, так і їх функціональну природу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація ризиків підприємства за ключовими ознаками

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішні	Пов'язані відповідно з діяльністю підприємства або зовнішнім середовищем
За сферою прояву	Фінансові, виробничі, логістичні, кадрові, інформаційні	Відображають функціональні підсистеми підприємства
За характером наслідків	Чисті, спекулятивні	Чисті — лише втрати; спекулятивні — можливість вигоди
За рівнем впливу	Критичні, значні, помірні, незначні	Визначають ступінь загрози для підприємства
За передбачуваністю	Прогнозовані, не прогнозовані	Залежно від можливості їх оцінки
За тривалістю дії	Короткострокові, довгострокові	Визначають часовий горизонт впливу

Джерело: систематизовано автором на основі [18; 19; 20]

Наведена класифікація демонструє, що ризики формують складну багаторівневу систему, в якій окремі види можуть взаємодіяти між собою,

посилюючи або, навпаки, нівелюючи вплив один одного. Особливо це характерно для умов військового часу, коли зовнішні ризики (наприклад, інфраструктурні загрози або перебої в постачанні) трансформуються у внутрішні проблеми підприємства, впливаючи на його операційну ефективність [19].

Для підприємств транспортної галузі, зокрема Укрзалізниця, характерною є висока концентрація логістичних, технічних та інфраструктурних ризиків, які мають мультиплікативний ефект. Це обумовлює необхідність не лише класифікації ризиків, але й їх ранжування за пріоритетністю впливу.

З цією метою доцільно використовувати матричний підхід до оцінки ризиків, який базується на поєднанні двох ключових параметрів — ймовірності настання події та масштабу її наслідків (рис. 1.1).

ВПЛИВ			
Ймовірність			
Низький	Середній	Високий	
Висока	Середній	Значний	Критичний
Середня	Помірний	Середній	Значний
Низька	Незначний	Помірний	Середній

Рисунок 1.1. Матриця оцінки ризиків підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 21]

Застосування матриці дозволяє не лише візуалізувати структуру ризиків, але й визначити пріоритети управлінського впливу. Критичні ризики потребують негайного реагування, тоді як незначні можуть залишатися під моніторингом. Такий підхід особливо ефективний в умовах обмежених ресурсів, коли підприємство змушене концентрувати зусилля на найбільш загрозливих напрямках [21].

Переходячи до методів оцінки ризиків, слід зазначити, що вони поділяються на якісні та кількісні, що відображає різний рівень доступності інформації та складності аналізу. Узагальнення основних методів представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки ризиків підприємства

Група методів	Конкретні методи	Сутність
Якісні	Експертні оцінки, SWOT-аналіз, метод сценаріїв	Визначення ризиків без точних числових параметрів
Кількісні	Статистичний аналіз, VAR, моделювання	Оцінка ризиків у числовому вимірі
Комбіновані	Аналіз чутливості, дерева рішень	Поєднання якісних і кількісних підходів

Джерело: сформовано автором на основі [18; 22]

Якісні методи є доцільними на початкових етапах аналізу, коли інформація є обмеженою або невизначеною. Вони дозволяють сформулювати загальне уявлення про ризики та визначити їхню структуру. Натомість кількісні методи забезпечують більш точну оцінку, однак потребують значного обсягу достовірних даних, що не завжди є можливим в умовах нестабільності [22].

Особливу увагу слід приділити комбінованим методам, які поєднують аналітичну глибину та гнучкість. Наприклад, аналіз чутливості дозволяє визначити, як зміна окремих факторів впливає на результати діяльності підприємства, тоді як метод дерева рішень дає змогу оцінити альтернативні сценарії розвитку подій [21].

В умовах військового часу значна частина ризиків не піддається класичному статистичному аналізу, що обумовлює зростання ролі експертних методів та сценарного прогнозування. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності та відсутністю історичних даних для побудови моделей. Відповідно, ефективність оцінки ризиків дедалі більше залежить від професійного досвіду та аналітичних здібностей управлінського персоналу [19; 23].

Узагальнюючи викладене, доцільно підкреслити, що класифікація та оцінка ризиків є взаємопов'язаними елементами єдиного процесу управління. Класифікація забезпечує структурування ризиків, тоді як оцінка — їх кількісне та якісне вимірювання. Разом вони формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання ефективність управління ризиками визначається не лише здатністю їх ідентифікувати, але й точністю їх

оцінки та адекватністю обраних методів аналізу. Особливо це актуально для підприємств критичної інфраструктури, де помилки в оцінці ризиків можуть мати системні наслідки для економіки в цілому [20; 23].

Логічним продовженням дослідження є аналіз особливостей формування та прояву ризиків у конкретних умовах діяльності підприємства, що дозволить перейти від загальнотеоретичних положень до прикладного рівня дослідження.

Продовжуючи дослідження класифікації та методів оцінки ризиків, доцільно перейти на більш глибинний рівень аналізу — розгляд ризику як багатовимірної системи, в якій окремі ризики не існують ізольовано, а формують складну мережу взаємозв'язків. У сучасній теорії менеджменту дедалі частіше використовується поняття «портфель ризиків», яке відображає сукупність усіх ризиків підприємства з урахуванням їх взаємного впливу та кореляції [24]. Такий підхід дозволяє відійти від фрагментарного аналізу і перейти до системного бачення, де ключовим є не лише окремий ризик, а його місце у загальній конфігурації загроз.

У цьому контексті важливим є розуміння ефекту взаємопосилення ризиків (*risk amplification*), коли поєднання кількох незначних ризиків може призвести до критичних наслідків. Наприклад, для підприємств транспортної інфраструктури, таких як Укрзалізниця, поєднання технічних збоїв, кадрового дефіциту та логістичних обмежень може створювати системну кризу, яка виходить за межі окремих функціональних підрозділів. Це підкреслює необхідність переходу від лінійної до мережевої моделі оцінки ризиків [25].

З метою глибшого розуміння структури ризиків доцільно представити їх як багаторівневу ієрархію (табл. 1.7), що дозволяє виділити стратегічні, тактичні та операційні рівні.

Таблиця 1.7

Ієрархічна структура ризиків підприємства

Рівень управління	Типи ризиків	Особливості
Стратегічний	Геополітичні, інституційні, ринкові	Впливають на довгостроковий розвиток
Тактичний	Фінансові, інвестиційні, партнерські	Визначають середньострокові результати
Операційний	Виробничі, технічні, кадрові	Впливають на щоденну діяльність

Джерело: розроблено автором на основі [24; 25]

Зазначена структура дозволяє зробити принципово важливий висновок: ефективне управління ризиками неможливе без їх узгодження між різними рівнями управління. Стратегічні ризики формують загальні рамки діяльності підприємства, тоді як операційні — визначають його поточну ефективність. Неврахування цього взаємозв'язку призводить до дисбалансу, коли локальні рішення можуть суперечити довгостроковим цілям.

Поглиблюючи методологічний аспект оцінки ризиків, слід звернути увагу на сучасні підходи до їх кількісного виміру, які базуються на використанні інтегральних показників. Одним із таких підходів є побудова агрегованого індексу ризику, що враховує сукупний вплив різних факторів. Загальна логіка такого підходу полягає у зведенні різнорідних ризиків до єдиної шкали оцінювання, що забезпечує можливість їх порівняння [26].

У спрощеному вигляді структура інтегральної оцінки ризику може бути представлена у вигляді узагальненої концептуальної моделі інтегральної оцінки ризику

$$R = f(P, I, T, C)$$

де:

P — ймовірність настання події

I — масштаб впливу

T — тривалість дії

C — керованість ризику

Представлена модель демонструє, що ризик не може бути адекватно оцінений лише через ймовірність і наслідки. Важливими є також такі параметри, як тривалість впливу та можливість управління ризиком. Наприклад, короткостроковий, але неконтрольований ризик може бути більш небезпечним, ніж довгостроковий, але керований.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації методів оцінки ризиків до умов високої невизначеності. У традиційних моделях передбачається наявність достатнього обсягу статистичних даних, що дозволяє будувати прогностичні моделі. Проте в умовах військового часу така інформація часто відсутня або є нерелевантною. У зв'язку з цим особливого значення набувають методи сценарного аналізу та імітаційного моделювання, які дозволяють працювати з альтернативними варіантами розвитку подій [25; 27].

Сценарний підхід передбачає формування декількох можливих сценаріїв (оптимістичного, базового, песимістичного), що дозволяє оцінити стійкість підприємства до різних зовнішніх впливів. Для підприємств, що функціонують у складних умовах, зокрема Укрзалізниця, такий підхід є критично важливим, оскільки дозволяє заздалегідь підготувати управлінські рішення для різних ситуацій [24].

Додатково варто зазначити, що сучасні підходи до оцінки ризиків дедалі більше інтегрують цифрові технології. Використання великих даних (Big Data), машинного навчання та аналітичних платформ дозволяє підвищити точність прогнозування та оперативність прийняття рішень. Проте ефективність таких інструментів залежить від якості даних та здатності підприємства інтегрувати їх у систему менеджменту [26].

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, класифікація ризиків є необхідною умовою їх системного аналізу, що дозволяє структурувати складне середовище невизначеності. По-друге, оцінка ризиків повинна базуватися на поєднанні якісних і кількісних методів, що забезпечує комплексність аналізу. По-третє, в умовах сучасних викликів

особливого значення набуває інтегрований підхід, який враховує взаємозв'язки між ризиками та їх динамічний характер.

Таким чином, ефективне управління ризиками передбачає не лише їх ідентифікацію та оцінку, але й формування цілісної аналітичної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме такий підхід створює передумови для переходу до наступного етапу дослідження — аналізу особливостей ризиків підприємства в умовах військового часу, що дозволить конкретизувати теоретичні положення на прикладі реальної практики [25; 27].

1.3. Особливості управління ризиками в умовах військового часу

Трансформація економічного середовища під впливом війни докорінно змінює не лише структуру ризиків, але й саму логіку управління ними. Якщо в умовах відносної стабільності ризик-менеджмент орієнтується на оптимізацію та мінімізацію втрат, то у воєнний період ключовим завданням стає забезпечення безперервності діяльності (business continuity) та збереження функціональної стійкості підприємства. Таким чином, ризик-менеджмент переходить із площини інструментального управління у сферу стратегічного виживання [28].

Актуальність дослідження особливостей управління ризиками в умовах війни обумовлена тим, що традиційні моделі аналізу ризиків виявляються недостатніми для опису ситуацій, де невизначеність носить не стохастичний, а радикальний характер. У таких умовах підприємства стикаються з так званими «чорними лебедями» — подіями з низькою передбачуваністю, але високими наслідками [29]. Це потребує переходу до нових підходів, що поєднують адаптивність, гнучкість та швидкість реагування.

Першочерговим етапом у дослідженні є систематизація специфічних ризиків, характерних для воєнного часу. Вони суттєво відрізняються від класичних економічних ризиків як за природою, так і за масштабом впливу (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Специфіка ризиків підприємства в умовах військового часу

Група ризиків	Прояв	Особливості впливу
Інфраструктурні	Руйнування об'єктів, перебої в енергопостачанні	Прямі фізичні втрати
Логістичні	Порушення ланцюгів постачання	Дестабілізація операцій
Кадрові	Мобілізація, міграція персоналу	Втрата людського капіталу
Фінансові	Дефіцит ресурсів, коливання валют	Зниження ліквідності
Інформаційні	Кібератаки, інформаційні загрози	Порушення управління
Регуляторні	Зміни законодавства	Невизначеність правил гри

Джерело: сформовано автором на основі [18; 20]

Наведена класифікація демонструє, що ризики воєнного часу мають комплексний і взаємопов'язаний характер. Вони не лише виникають одночасно, але й посилюють один одного, формуючи ефект системної нестабільності. Особливо це характерно для підприємств критичної інфраструктури, таких як Укрзалізниця, де порушення одного елементу системи може спричинити ланцюгову реакцію у всій транспортній мережі [21].

У зв'язку з цим управління ризиками в умовах війни потребує принципово іншої логіки, що базується на концепції стійкості (resilience). На відміну від традиційного підходу, який орієнтований на запобігання ризикам, концепція стійкості передбачає здатність системи адаптуватися до шоків і відновлюватися після них [19].

Для більш глибокого розуміння механізму управління ризиками в умовах військового часу доцільно розглянути його структурну модель (рис. 1.2).

Ідентифікація → Пріоритезація → Адаптація → Реагування → Відновлення
→ Моніторинг

Рисунок 1.2. Модель управління ризиками в умовах військового часу

Джерело: узагальнено автором на основі [29; 31]

Представлена модель відображає циклічний характер управління ризиками, який у воєнних умовах набуває прискореного темпу. Особливістю є наявність етапу

адаптації, що передбачає зміну управлінських процесів відповідно до нових умов, а також етапу відновлення, який стає критично важливим для забезпечення безперервності діяльності.

Поглиблюючи аналіз, слід звернути увагу на ключові принципи управління ризиками в умовах військового часу (табл. 1.9), які визначають ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 1.9

Принципи управління ризиками в умовах військового часу

Принцип	Зміст
Гнучкість	Швидка адаптація до змін
Проактивність	Передбачення ризиків
Системність	Урахування взаємозв'язків
Безперервність	Постійний моніторинг
Децентралізація	Розподіл повноважень
Швидкість реагування	Мінімізація часу прийняття рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [30; 32]

Аналіз принципів свідчить, що ефективне управління ризиками в умовах війни неможливе без трансформації організаційної структури підприємства. Зокрема, зростає роль децентралізації управління, коли відповідальність за прийняття рішень делегується на нижчі рівні. Це дозволяє скоротити час реагування та підвищити адаптивність системи [31].

Окремої уваги заслуговує питання інформаційного забезпечення ризик-менеджменту. В умовах військового часу доступ до достовірної інформації є обмеженим, що підвищує значення аналітичних систем та внутрішніх каналів комунікації. Підприємства змушені працювати в умовах інформаційної асиметрії, що потребує використання альтернативних джерел даних та розвитку аналітичних компетенцій [32].

Важливим аспектом є також інтеграція ризик-менеджменту з антикризовим управлінням. У воєнних умовах ці два напрями фактично зливаються, оскільки більшість ризиків мають кризовий характер. Це означає, що управління ризиками повинно включати не лише превентивні заходи, але й механізми швидкого

реагування та відновлення діяльності [30].

Узагальнюючи проведені дослідження, слід підкреслити, що управління ризиками в умовах військового часу характеризується такими ключовими особливостями: високий рівень невизначеності, системний характер ризиків, необхідність швидкого реагування та орієнтація на забезпечення стійкості. Це обумовлює трансформацію традиційних підходів до ризик-менеджменту та формування нової управлінської парадигми, що базується на адаптивності та гнучкості [28; 32].

Продовжуючи дослідження, доцільно перейти від загальної характеристики принципів до аналізу глибинних трансформацій управлінської логіки, які відбуваються під впливом воєнного середовища. Насамперед, змінюється саме сприйняття ризику: він перестає бути дискретною подією і трансформується у безперервний стан функціонування підприємства. Це означає, що ризик більше не є «відхиленням від норми» — він стає новою нормою, в якій функціонує організація. Відповідно, управління ризиками набуває характеру постійного процесу адаптації, що інтегрується у всі управлінські рішення без винятку [33].

У цьому контексті ключового значення набуває поняття динамічної стійкості (*dynamic resilience*), яке відображає здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім шокам, але й трансформувати власну структуру у відповідь на них. На відміну від статичної стійкості, що передбачає збереження існуючого стану, динамічна стійкість базується на зміні внутрішніх процесів, ресурсних потоків та управлінських підходів [34]. Для підприємств інфраструктурного типу, зокрема Укрзалізниця, це означає необхідність одночасного забезпечення функціонування системи та її постійної трансформації.

Поглиблюючи аналіз, варто розглянути зміну часових горизонтів управління ризиками. У класичних умовах підприємства орієнтуються на довгострокове планування, де ризики оцінюються у стратегічній перспективі. Натомість у воєнний період домінує короткострокова логіка, що базується на оперативному реагуванні. Це створює своєрідний парадокс: підприємство змушене одночасно

мислити стратегічно і діяти тактично. Така подвійність управління вимагає нових підходів до координації рішень (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Трансформація часових горизонтів управління ризиками

Параметр	Довоєнні умови	Воєнні умови
Горизонт планування	Довгостроковий	Короткостроковий
Характер рішень	Прогнозний	Реактивний/адаптивний
Роль аналітики	Стратегічна	Оперативна
Частота перегляду	Періодична	Безперервна

Джерело: узагальнено автором на основі [33; 34]

Аналіз таблиці свідчить, що в умовах війни ризик-менеджмент набуває рис «живої системи», яка постійно оновлюється та адаптується. Це означає, що статичні регламенти і процедури втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким управлінським механізмам.

Наступним важливим аспектом є зміна ролі управлінського персоналу в системі ризик-менеджменту. Якщо в стабільних умовах управління ризиками часто делегується спеціалізованим підрозділам, то в умовах війни відповідальність за ризики стає розподіленою. Кожен менеджер, незалежно від рівня, фактично виконує функцію ризик-менеджера, приймаючи рішення в умовах невизначеності [35]. Це підвищує вимоги до компетенцій персоналу, зокрема до здатності швидко аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи та приймати відповідальні рішення.

У зв'язку з цим доцільно розглянути зміну функціональної структури управління ризиками (рис. 1.3).

Централізована модель → Гібридна модель → Децентралізована модель

Рисунок 1.4. Еволюція функції ризик-менеджменту в умовах війни

Джерело: сформовано автором на основі [34; 35]

Представлена еволюція демонструє, що підприємства поступово переходять

від централізованого контролю до розподіленої відповідальності. Це дозволяє підвищити швидкість реагування та адаптивність системи, що є критично важливим у нестабільному середовищі.

Ще одним глибинним аспектом є зміна природи управлінських рішень. У воєнних умовах значна частина рішень приймається за умов неповної або суперечливої інформації. Це обумовлює зростання ролі інтуїтивних та евристичних підходів, які доповнюють класичні аналітичні методи [33]. Водночас це підвищує ризик помилок, що вимагає створення механізмів швидкого коригування рішень.

Особливого значення набуває також концепція «антикрихкості» (antifragility), яка передбачає здатність системи не лише витримувати шоки, але й посилюватися під їх впливом. У цьому контексті ризик розглядається не лише як загроза, але і як джерело розвитку. Підприємства, які здатні адаптувати свої процеси до нових умов, отримують конкурентні переваги навіть у кризовому середовищі [34].

Для більш системного розуміння зазначених процесів доцільно узагальнити ключові трансформації управління ризиками в умовах військового часу (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Ключові трансформації ризик-менеджменту в умовах війни

Аспект	Трансформація
Природа ризику	Від події до стану
Логіка управління	Від контролю до адаптації
Роль менеджменту	Від централізації до розподілу
Інструменти	Від статичних до гнучких
Ціль	Від стабільності до стійкості

Джерело: узагальнено автором на основі [33–35]

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що управління ризиками в умовах військового часу виходить за межі традиційних підходів і трансформується у комплексну систему адаптивного управління. Його ефективність визначається не лише наявністю інструментів оцінки ризиків, але й

здатністю підприємства швидко змінювати власну структуру, процеси та логіку прийняття рішень.

Таким чином, ризик-менеджмент у воєнних умовах стає інтегральною частиною загальної системи управління підприємством, що забезпечує його виживання, стійкість та потенціал розвитку. Це формує підґрунтя для переходу до прикладного аналізу діяльності конкретного підприємства, де зазначені теоретичні положення можуть бути перевірені та конкретизовані в реальних умовах функціонування [34; 35].

Отже, особливості управління ризиками в умовах війни визначають необхідність комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, оперативне реагування та здатність до відновлення. Це створює теоретичну основу для подальшого аналізу практики управління ризиками на конкретному підприємстві, що буде розглянуто у наступному розділі дослідження.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволяє сформулювати цілісне уявлення про сутність ризику, його місце в системі менеджменту підприємства, а також визначити специфіку класифікації та оцінки ризиків в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного часу.

По-перше, встановлено, що ризик є складною багатовимірною економічною категорією, яка відображає невизначеність результатів господарської діяльності та виникає внаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Його сутність не обмежується ймовірністю втрат, а включає також потенціал отримання додаткових вигод, що свідчить про дуалістичну природу ризику. У цьому контексті ризик виступає не лише обмежуючим фактором, але й інструментом стратегічного розвитку підприємства.

По-друге, доведено, що ризик є інтегрованим елементом системи менеджменту, оскільки він супроводжує всі управлінські функції — від планування

до контролю. Це обумовлює необхідність переходу від фрагментарного до системного підходу в управлінні ризиками, де ризик-менеджмент розглядається як міжфункціональна підсистема, що забезпечує узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях підприємства.

По-третє, систематизація підходів до класифікації ризиків дозволила визначити їх як структуровану сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються за джерелами виникнення, сферою прояву, характером наслідків та рівнем впливу. Така класифікація створює методологічну основу для їх ідентифікації та подальшого аналізу, а також дозволяє враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств.

По-четверте, встановлено, що оцінка ризиків є ключовим етапом управління, який забезпечує перехід від якісного опису ризиків до їх кількісного виміру. Обґрунтовано доцільність використання комбінованого підходу, що поєднує якісні, кількісні та сценарні методи аналізу. Особливу роль у сучасних умовах відіграють методи, які враховують високий рівень невизначеності та обмеженість статистичних даних.

По-п'яте, доведено, що в умовах військового часу ризики набувають системного, взаємопов'язаного та динамічного характеру, що принципово змінює підходи до їх управління. Традиційна орієнтація на мінімізацію ризиків трансформується у забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємства. У цьому контексті ключового значення набувають такі характеристики, як гнучкість, адаптивність, швидкість реагування та здатність до відновлення.

По-шосте, обґрунтовано, що сучасний ризик-менеджмент у воєнних умовах переходить від централізованої моделі до децентралізованої, де відповідальність за управління ризиками розподіляється між усіма рівнями управління. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень та ефективність реагування на загрози.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що управління ризиками в сучасних умовах є не окремою функцією, а

фундаментальною складовою системи управління підприємством. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати аналітичні інструменти, управлінські підходи та організаційні механізми в єдину адаптивну систему, що забезпечує стійкість функціонування підприємства в умовах високої невизначеності.

Отримані теоретичні положення формують основу для подальшого прикладного дослідження системи управління ризиками на підприємстві, що дозволить оцінити їх практичну реалізацію та розробити напрями вдосконалення з урахуванням галузевої специфіки та умов воєнного часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства АТ «Укрзалізниця» та його роль в умовах війни

Формування цілісного уявлення про систему управління ризиками неможливе без детального аналізу об'єкта дослідження. У цьому контексті Укрзалізниця виступає не лише як господарюючий суб'єкт, а як системоутворюючий елемент національної економіки, функціонування якого безпосередньо впливає на економічну стабільність держави, особливо в умовах війни.

З організаційно-економічної точки зору, Укрзалізниця є державним акціонерним товариством, що здійснює управління залізничною інфраструктурою та забезпечує перевезення пасажирів і вантажів на території України. Підприємство обслуговує одну з найбільших залізничних мереж у Європі — близько 20 тис. км колій, має понад 1 700 станцій та забезпечує зайнятість понад 190 тис. працівників. Такий масштаб діяльності визначає його ключову роль у функціонуванні транспортної системи держави.

До початку повномасштабної війни залізничний транспорт вже займав домінуючу позицію у структурі внутрішніх перевезень, забезпечуючи значну частку пасажирообігу та вантажообігу країни. Проте саме воєнні події стали каталізатором трансформації ролі підприємства — від економічного оператора до стратегічного інструменту державної стійкості.

Для системного розуміння діяльності підприємства доцільно узагальнити ключові характеристики його функціонування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності підприємства

Показник	Характеристика
Форма власності	Державна
Основна діяльність	Пасажирські та вантажні перевезення
Масштаб інфраструктури	~20 тис. км залізничних колій
Кількість персоналу	понад 190 тис. осіб
Роль на ринку	Домінуючий транспортний оператор
Функції	Транспортні, логістичні, соціальні

Джерело: узагальнено автором на основі [26]

Наведені характеристики дозволяють зробити висновок, що підприємство є критично важливим елементом національної інфраструктури. Його діяльність виходить за межі комерційних функцій і включає забезпечення соціальної стабільності, мобільності населення та функціонування ключових галузей економіки.

В умовах війни роль Укрзалізниця зазнала суттєвого розширення. Підприємство фактично стало ключовим логістичним хабом країни, виконуючи одночасно кілька стратегічних функцій:

- евакуацію населення з зон бойових дій;
- транспортування гуманітарної допомоги;
- забезпечення військової логістики;
- підтримку експорту критично важливих товарів.

Зокрема, лише за період повномасштабного вторгнення було евакуйовано понад 4 млн осіб, а також забезпечено перевезення значних обсягів гуманітарних вантажів. У 2022 році підприємство перевезло понад 314 тис. тонн гуманітарної допомоги, що підкреслює його роль як інструменту забезпечення життєдіяльності держави.

Для візуалізації трансформації функцій підприємства в умовах війни доцільно представити їх у вигляді структурної моделі (рис. 2.1).

Економічна функція → Соціальна функція → Стратегічна функція →
Безпекова функція

Рисунок 2.1. Трансформація функцій підприємства в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як видно з рисунка, підприємство еволюціонувало від класичного транспортного оператора до багатфункціональної системи, що забезпечує не лише економічні, але й соціально-безпекові процеси. Така трансформація суттєво ускладнює систему управління, зокрема в частині ризик-менеджменту.

Разом із розширенням функцій зростає і рівень ризиків, з якими стикається підприємство. Зокрема, війна спричинила значні втрати інфраструктури: прямі збитки оцінюються у понад 4,3 млрд доларів, а сотні об'єктів було пошкоджено або зруйновано. Це суттєво вплинуло на ефективність операційної діяльності та потребувало швидкої адаптації управлінських рішень.

Окрім фізичних втрат, підприємство зіткнулося зі структурними змінами попиту. Вантажні перевезення зазнали суттєвого скорочення через руйнування промисловості та економічний спад, що призвело до падіння обсягів майже на 50% порівняно з довоєнним рівнем. Водночас роль залізниці як основного каналу експорту зросла, особливо після блокування морських портів, що змусило підприємство адаптувати логістичні маршрути та збільшити навантаження на інфраструктуру.

Перед тим як перейти до узагальнення змін, представлених у табл. 2.2, доцільно зафіксувати одну принципову обставину: вплив війни на діяльність підприємства не є лінійним або односпрямованим. Йдеться не просто про погіршення окремих показників чи виникнення нових ризиків, а про глибинну перебудову всієї логіки функціонування підприємства. Умови воєнного часу змінюють саму конфігурацію взаємодії між ресурсами, процесами та результатами діяльності, формуючи нову реальність, у якій традиційні залежності між техніко-

економічними показниками втрачають свою стабільність.

Зокрема, якщо в довоєнний період зміни в інфраструктурі, обсягах перевезень чи фінансових результатах могли розглядатися як відносно автономні процеси, то в умовах війни вони стають взаємопов'язаними елементами єдиної кризової системи. Руйнування інфраструктури безпосередньо впливає на логістичні можливості, що, у свою чергу, трансформує структуру перевезень і змінює фінансові потоки підприємства. Водночас посилення соціальної функції (евакуація, гуманітарні перевезення) створює додаткове навантаження, яке не компенсується економічними результатами, формуючи дисбаланс між витратами та доходами.

Таким чином, кожен із напрямів, що буде відображений у таблиці, не є ізольованим показником, а виступає проявом більш глибоких структурних змін у діяльності підприємства. Саме тому аналіз впливу воєнних умов потребує не фіксації окремих фактів, а їх системного осмислення — як взаємопов'язаних трансформацій, що визначають нову модель функціонування підприємства в умовах підвищеної нестабільності та невизначеності [38].

У цьому контексті табл. 2.2 узагальнює ключові напрями змін, які відбулися під впливом воєнного середовища, і дозволяє перейти від опису окремих показників до розуміння цілісної картини трансформації діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Вплив воєнних умов на діяльність підприємства

Напрямок	Характер змін
Інфраструктура	Значні пошкодження та руйнування
Перевезення	Скорочення вантажопотоку
Логістика	Перенаправлення маршрутів
Соціальна функція	Зростання ролі евакуації
Фінанси	Підвищення навантаження на бюджет
Управління	Підвищення рівня невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Аналіз представлених даних дозволяє зробити принципово важливий висновок: діяльність підприємства в умовах війни характеризується одночасним

поєднанням протилежних тенденцій — зниження економічних показників і зростання стратегічної значущості. Це створює унікальну управлінську ситуацію, в якій підприємство змушене функціонувати не лише як бізнес-структура, але й як елемент державного механізму.

Варто підкреслити, що Укрзалізниця в умовах війни виконує критично важливу роль у забезпеченні економічної та соціальної стійкості держави. Її діяльність виходить за межі традиційних транспортних функцій і набуває стратегічного значення, що зумовлює необхідність адаптації системи управління, зокрема в частині ризик-менеджменту.

Поглиблення дослідження діяльності підприємства вимагає переходу від загальної характеристики до аналізу техніко-економічних показників, які відображають реальний стан функціонування системи, її ефективність та здатність адаптуватися до умов воєнного часу. Саме через систему показників проявляється глибинна суперечність: з одного боку — зростання навантаження та стратегічної ролі, з іншого — погіршення фінансових результатів.

Передусім доцільно розглянути динаміку ключових виробничих показників, які характеризують обсяг діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних виробничих показників діяльності підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Перевезено вантажів, млн т	148,4	174,9	161,3	Нестабільна
Перевезено пасажирів, млн осіб	64,9	65,7	61,7	Стабілізація → спад
Середня чисельність персоналу, тис. осіб	187,6	178,6	169,9	Скорочення

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Аналіз наведених даних демонструє важливу закономірність: попри воєнні умови, у 2024 році відбулося зростання вантажоперевезень (до 174,9 млн т), що пояснюється адаптацією логістичних маршрутів та переорієнтацією експорту. Проте вже у 2025 році спостерігається спад до 161,3 млн т, що свідчить про виснаження ресурсної бази економіки та зниження промислової активності.

Пасажирські перевезення залишаються відносно стабільними, що підтверджує соціальну функцію підприємства навіть у кризових умовах. Водночас скорочення персоналу є вимушеним кроком оптимізації витрат, що потенційно створює додаткові операційні ризики.

Наступним етапом є аналіз фінансово-економічних показників, які відображають ефективність діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Тенденція
Дохід, млрд грн	92,6	102,87	88,98	Зростання → спад
Чистий фінансовий результат	+5,04 млрд грн	−2,71 млрд грн	−7,3 млрд грн	Погіршення
Дохід від вантажоперевезень	—	~50 млрд грн	↓ на 19%	Скорочення
Собівартість	—	Зростає	> доходу	Критична

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 1; 7; 12]

Фінансовий аналіз виявляє критичну тенденцію: підприємство переходить від прибуткової моделі (2023 рік — +5 млрд грн) до стійкої збитковості у 2024–2025 роках . При цьому навіть зростання доходу у 2024 році не забезпечило фінансової стабільності через стрімке збільшення витрат. Особливо показовим є перевищення собівартості над доходами у 2025 році, що означає втрату операційної ефективності . Це свідчить про структурну кризу моделі функціонування підприємства, яка посилюється впливом війни. Для більш глибокого розуміння змін доцільно представити взаємозв’язок ключових техніко-економічних параметрів у вигляді моделі (рис. 2.2).

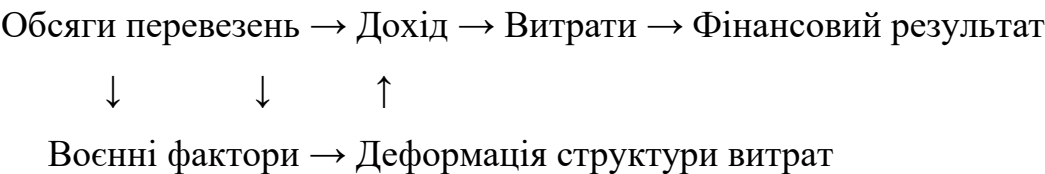


Рисунок 2.2. Взаємозв’язок техніко-економічних показників підприємства

Джерело: розроблено автором

Представлена модель демонструє ключову особливість: у нормальних умовах зростання обсягів перевезень веде до збільшення доходу та покращення фінансових результатів. Проте в умовах війни цей зв'язок порушується через непропорційне зростання витрат (енергія, відновлення інфраструктури, безпека), що нівелює позитивний ефект.

Наступним важливим аспектом є оцінка ефективності діяльності підприємства через інтегральні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності діяльності підприємства

Показник	Характеристика
Рентабельність	Зниження до від'ємних значень
Продуктивність праці	Зростання через скорочення персоналу
Фінансова стійкість	Зниження
Ліквідність	Погіршення
Операційна ефективність	Зниження

Джерело: сформовано автором на основі [16; 17]

Аналіз свідчить, що підприємство демонструє парадоксальну ситуацію: зростання продуктивності (через скорочення персоналу) поєднується зі зниженням загальної ефективності. Це означає, що внутрішня оптимізація не компенсує зовнішніх шоків.

Проведений аналіз техніко-економічних показників дозволяє сформулювати кілька принципових висновків.

По-перше, діяльність підприємства характеризується високою адаптивністю на операційному рівні — це проявляється у здатності підтримувати обсяги перевезень навіть в умовах війни.

По-друге, фінансова модель підприємства є нестійкою, що проявляється у переході до збитковості та зростанні витрат, які перевищують доходи.

По-третє, відбувається структурний розрив між виробничими та фінансовими показниками: збільшення або стабілізація обсягів діяльності не призводить до покращення фінансового результату.

По-четверте, підприємство функціонує в умовах подвійного навантаження: одночасно як економічний суб'єкт і як елемент державної системи забезпечення стійкості, що створює додаткові витрати та знижує комерційну ефективність.

Таким чином, техніко-економічний аналіз підтверджує ключову тезу: в умовах війни ефективність діяльності підприємства не може оцінюватися виключно через фінансові показники. Вона повинна розглядатися у ширшому контексті — як здатність забезпечувати функціонування системи в умовах критичної невизначеності.

Це безпосередньо формує основу для наступного підрозділу, де доцільно перейти до аналізу системи управління ризиками підприємства та оцінки її ефективності в цих умовах.

2.2. Ідентифікація та оцінка ключових ризиків підприємства АТ «Укрзалізниця»

Поглиблений аналіз діяльності підприємства дозволяє перейти від загальних характеристик до ідентифікації конкретних ризиків, які формують сучасну модель функціонування АТ «Укрзалізниця». В умовах війни ризики набувають системного характеру, що означає їх одночасну дію, взаємопосилення та трансформацію у комплексні загрози. Тому ідентифікація ризиків має базуватися не лише на їх класифікації, а й на аналізі фактичних техніко-економічних показників діяльності підприємства [28; 33].

Перед систематизацією ключових ризиків у табл. 2.6 доцільно акцентувати увагу на принципово важливому методологічному аспекті: ідентифікація ризиків підприємства в умовах війни не може обмежуватися традиційним підходом, заснованим на галузевій або функціональній класифікації. У сучасних умовах ризики формуються не як ізольовані явища, а як результат складної взаємодії зовнішніх шоків і внутрішніх дисбалансів, що трансформують саму логіку функціонування підприємства. Це означає, що процес їх виявлення повинен

базуватися на поєднанні структурного, процесного та результативного аналізу діяльності [28; 33].

Зокрема, війна виступає не просто фактором підвищення ризиків, а тригером їх якісної трансформації. Традиційні економічні ризики (фінансові, операційні, логістичні) у цих умовах набувають нових форм прояву, а їх вплив посилюється за рахунок взаємозалежності. Наприклад, інфраструктурні втрати безпосередньо впливають на обсяги перевезень, що, у свою чергу, змінює фінансові результати та підвищує боргове навантаження. Таким чином, формується ефект «каскадних ризиків», коли первинна загроза генерує низку вторинних наслідків, які можуть мати навіть більший масштаб впливу [34].

Крім того, специфіка діяльності Укрзалізниця зумовлює необхідність врахування подвійної природи її функціонування. З одного боку, підприємство діє як суб'єкт господарювання, орієнтований на економічну ефективність, з іншого — виконує критично важливі соціальні та державні функції, що не завжди мають комерційне підґрунтя. Це створює додатковий рівень ризиків, пов'язаний із необхідністю балансування між фінансовою стабільністю та виконанням стратегічних завдань держави [31].

У зв'язку з цим ідентифікація ризиків повинна здійснюватися з урахуванням трьох ключових вимірів: по-перше, джерел їх виникнення (зовнішні та внутрішні фактори); по-друге, механізмів поширення (взаємозв'язок між різними підсистемами підприємства); по-третє, наслідків для техніко-економічних показників. Саме такий підхід дозволяє перейти від формального переліку ризиків до розуміння їх як єдиної системи загроз, що визначає параметри функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, представлена далі табл. 2.6 узагальнює ключові ризики діяльності підприємства не як окремі фактори, а як структуровану систему взаємопов'язаних загроз, що формують сучасну модель його функціонування в умовах воєнного часу [33; 34].

Таблиця 2.6

Ідентифікація ключових ризиків АТ «Укрзалізниця»

Група ризику	Конкретний прояв	Кількісні параметри
Інфраструктурний	Руйнування об'єктів	понад 1100 атак, збитки > \$5,8 млрд
Фінансовий	Збитковість діяльності	–2,71 млрд грн (2024), –7,2 млрд грн (2025)
Вантажний	Скорочення перевезень	–49% до рівня 2021 року
Пасажирський	Хронічна збитковість	>18 млрд грн збитків (2024)
Кадровий	Дефіцит персоналу	скорочення з 216 тис. до ~183 тис.
Борговий	Високе боргове навантаження	73 млрд грн боргу
Енергетичний	Зростання витрат	електроенергія зросла >2 разів

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Укрзалізниця»

Наведені дані свідчать, що ризики мають не ізольований, а комплексний характер. Зокрема, інфраструктурні втрати прямо впливають на логістичні можливості, що, у свою чергу, призводить до скорочення вантажних перевезень і зменшення доходів підприємства. Таким чином, формується «ланцюг ризиків», де один фактор запускає каскад негативних наслідків.

Особливої уваги заслуговує фінансовий ризик, який виступає інтегральним показником впливу інших загроз. Так, підприємство перейшло від прибутку 5 млрд грн у 2023 році до збитку 2,71 млрд грн у 2024 році та понад 7 млрд грн у 2025 році. Це свідчить про системну кризу фінансової моделі.

Для більш глибокого аналізу доцільно оцінити рівень ризиків за ключовими параметрами — ймовірністю виникнення та масштабом впливу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка рівня ключових ризиків підприємства

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Інфраструктурний	Висока	Критичний	Критичний
Фінансовий	Висока	Високий	Критичний
Вантажний	Висока	Високий	Критичний
Пасажирський	Висока	Середній	Значний
Кадровий	Середня	Середній	Помірний
Борговий	Висока	Високий	Критичний

Джерело: оцінка автора на основі [28; 33]

Аналіз таблиці дозволяє зробити принциповий висновок: більшість ризиків перебувають у зоні критичного рівня, що означає необхідність негайного управлінського реагування. При цьому домінують ризики системного характеру — фінансовий, інфраструктурний та вантажний.

Поглиблюючи оцінку, доцільно проаналізувати взаємозв'язок між ключовими ризиками (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Система взаємозв'язків ключових ризиків

Джерело: розроблено автором

Представлена схема демонструє, що основним «тригером» ризиків є зовнішні фактори (війна), які запускають внутрішню дестабілізацію підприємства. Таким чином, ризики мають не лише економічну, а й системну природу.

Окреме виділення фінансового ризику в структурі загальних ризиків підприємства потребує додаткового обґрунтування, оскільки саме він виступає не лише одним із елементів ризикового середовища, а інтегральним індикатором впливу всіх інших загроз. У попередньому аналізі було встановлено, що інфраструктурні, логістичні, кадрові та операційні ризики не проявляються ізольовано — їхній кінцевий ефект акумулюється у фінансових результатах

діяльності підприємства. Саме через зміну доходів, витрат, ліквідності та боргового навантаження відбувається матеріалізація ризиків, що робить фінансовий вимір ключовим для їх оцінки [34; 35].

У цьому контексті фінансовий ризик слід розглядати як вторинний, але водночас системоутворюючий. Він виникає як наслідок порушення операційних процесів, однак надалі сам стає джерелом нових загроз, формуючи замкнений цикл дестабілізації. Наприклад, скорочення вантажоперевезень знижує доходи підприємства, що обмежує можливості фінансування відновлення інфраструктури. У свою чергу, недостатнє фінансування посилює інфраструктурні ризики, що знову ж таки негативно впливає на обсяги перевезень. Таким чином, фінансовий ризик виконує роль «акумулятора» та «підсилювача» системних дисбалансів.

Крім того, специфіка діяльності Укрзалізниця в умовах війни суттєво ускладнює фінансову модель підприємства. З одного боку, воно змушене забезпечувати соціально значущі перевезення, які є збитковими за своєю економічною природою; з іншого — підтримувати інфраструктуру та виконувати стратегічні функції держави. Це формує хронічний розрив між доходами та витратами, який не може бути ліквідований лише за рахунок внутрішніх резервів підприємства [31].

Важливим є й те, що фінансовий ризик має багатокомпонентну структуру, яка включає не лише класичні елементи (ліквідність, прибутковість, платоспроможність), але й специфічні для воєнного часу фактори — валютні коливання, зростання вартості енергоресурсів, обмежений доступ до фінансування та підвищене боргове навантаження. Це зумовлює необхідність його детальної декомпозиції, що дозволяє виявити ключові джерела нестабільності та оцінити їхній відносний вплив.

Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на структурі фінансового ризику, яка відображає внутрішню будову цієї категорії та дозволяє перейти від загального розуміння до конкретизації його складових. Узагальнення відповідних параметрів представлено в табл. 2.8, яка систематизує основні джерела фінансової

нестабільності підприємства та їх кількісні прояви.

Таблиця 2.8

Структура фінансових ризиків підприємства

Джерело ризику	Прояв	Масштаб
Пасажирські перевезення	Хронічні збитки	>18 млрд грн щороку
Скорочення вантажів	Втрата доходів	–49% перевезень
Зростання витрат	Енергія, зарплати	до 80% витрат
Борги	Валютні зобов'язання	73 млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ “Укрзалізниця”

Поглиблений аналіз структури фінансового ризику, представленого в табл. 2.8, дозволяє перейти від фіксації окремих джерел нестабільності до розуміння їх внутрішньої логіки та взаємодії. Насамперед слід підкреслити, що фінансовий ризик у даному випадку має не ситуативний, а системний характер: він формується як результат одночасної дії кількох факторів, кожен із яких сам по собі є критичним, але в сукупності вони створюють ефект структурної дестабілізації.

Першим і найбільш значущим компонентом є збитковість пасажирських перевезень, яка перевищує 18 млрд грн на рік. Цей показник свідчить не просто про неефективність окремого сегмента, а про наявність хронічного структурного дисбалансу. Пасажирські перевезення виконують соціальну функцію і не можуть бути повністю комерціалізовані, що означає їх системну залежність від перехресного субсидування. У довоєнний період цей дисбаланс частково компенсувався за рахунок вантажного сегмента, однак в умовах війни така модель втрачає стабільність.

Другим ключовим фактором є скорочення вантажоперевезень, яке становить близько 49% від довоєнного рівня. Це має критичне значення, оскільки саме вантажний сегмент формує основну частину доходів підприємства. Зменшення обсягів перевезень означає не лише прямі втрати доходу, але й зниження ефективності використання інфраструктури. Фактично підприємство змушене утримувати масштабну інфраструктуру при значно нижчому рівні її завантаження, що призводить до зростання питомих витрат.

Третім компонентом є зростання витрат, яке має складну структуру. Збільшення вартості енергоресурсів, витрат на відновлення інфраструктури, підвищення витрат на безпеку та оплату праці формують ситуацію, коли витрати зростають швидше, ніж доходи. Особливо критичним є те, що значна частина цих витрат має незнижуваний характер. Це означає, що навіть при зменшенні обсягів діяльності підприємство не може пропорційно скоротити витрати, що посилює фінансовий тиск.

Четвертим елементом є боргове навантаження, яке досягло 73 млрд грн. Його зростання є прямим наслідком попередніх факторів: зниження доходів і зростання витрат змушують підприємство залучати зовнішнє фінансування. Водночас борг не лише вирішує поточні проблеми ліквідності, але й створює нові ризики — валютні, процентні та ризики рефінансування. Це означає, що фінансовий ризик має кумулятивний характер і з часом може посилюватися навіть без додаткових зовнішніх шоків.

Важливо підкреслити, що наведені компоненти не існують окремо, а формують замкнений цикл фінансової нестабільності. Збитковість пасажирських перевезень збільшує загальні витрати, скорочення вантажного сегмента зменшує доходи, зростання витрат поглиблює дефіцит ресурсів, а збільшення боргу створює додаткове фінансове навантаження. У результаті підприємство потрапляє в ситуацію, коли кожен із факторів підсилює інші, формуючи ефект фінансового «спіралеобразного погіршення».

Особливістю фінансового ризику є також його трансформаційна роль у системі ризиків підприємства. Якщо інші ризики (інфраструктурні, логістичні, кадрові) мають переважно операційний характер, то фінансовий ризик виступає універсальним каналом їх матеріалізації. Саме через фінансові показники стає можливим оцінити реальний масштаб впливу ризиків на діяльність підприємства. У цьому сенсі фінансовий ризик виконує функцію інтегратора, який об'єднує різноманітні загрози в єдину систему.

Поглиблюючи висновки, слід зазначити, що структура фінансового ризику

свідчить про зміну моделі функціонування підприємства. У довоєнний період вона базувалася на відносній рівновазі між доходами та витратами, тоді як в умовах війни ця рівновага порушується. Підприємство змушене функціонувати в режимі постійного дефіциту, що змінює пріоритети управління: від забезпечення прибутковості до підтримання ліквідності та операційної здатності.

Таким чином, аналіз табл. 2.8 дозволяє зробити ключовий висновок: фінансовий ризик є не лише найбільш критичним, але й системоутворюючим елементом загальної структури ризиків підприємства. Його особливість полягає у здатності акумулювати вплив інших ризиків і трансформувати їх у вимірювані економічні наслідки. Це обумовлює необхідність пріоритетної уваги до управління фінансовими ризиками як базового елементу забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного часу.

Продовжуючи аналіз, доцільно перейти від первинної ідентифікації ризиків до їх поглибленої кількісної оцінки, що дозволяє не лише зафіксувати наявність загроз, але й визначити їхній реальний вплив на техніко-економічні результати діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує перехід від описового аналізу до аналітичного, де ризики розглядаються як вимірювані фактори, що безпосередньо формують фінансовий та операційний стан підприємства [34; 35].

У цьому контексті ключовим є використання системи індикаторів, які відображають чутливість підприємства до впливу ризиків. Для АТ «Укрзалізниця» такими індикаторами виступають показники динаміки доходів, витрат, обсягів перевезень та боргового навантаження. Узагальнення відповідних параметрів дозволяє сформулювати кількісну основу для оцінки ризиків (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількісна оцінка впливу ключових ризиків на діяльність підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Дохід, млрд грн	92,6	102,9	88,9	–3,7 млрд грн
Чистий результат, млрд грн	+5,0	–2,7	–7,2	–12,2 млрд грн
Вантажоперевезення, млн т	148,4	174,9	161,3	+12,9 млн т
Пасажири, млн осіб	64,9	65,7	61,7	–3,2 млн осіб
Борг, млрд грн	54	68	73	+19 млрд грн

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 37]

Аналіз наведених показників демонструє глибоку диспропорцію між виробничими та фінансовими результатами. Зокрема, зростання обсягів вантажоперевезень у 2024–2025 роках не призвело до покращення фінансового результату. Навпаки, підприємство зазнало значного погіршення прибутковості, що свідчить про наявність структурного фінансового ризику. Відхилення чистого результату на понад 12 млрд грн є критичним індикатором системної нестабільності.

Особливої уваги заслуговує борговий ризик, який демонструє стійку тенденцію до зростання. Збільшення боргового навантаження з 54 до 73 млрд грн свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує його вразливість до макроекономічних коливань [35].

Поглиблення аналізу техніко-економічних показників вимагає переходу від абсолютних значень до відносних індикаторів, оскільки саме вони дозволяють розкрити внутрішню ефективність використання ресурсів підприємства. Абсолютні показники (дохід, витрати, обсяги перевезень) відображають масштаб діяльності, однак не дають відповіді на ключове питання: наскільки раціонально підприємство трансформує наявні ресурси у кінцевий результат. У цьому контексті відносні показники виступають інструментом «очищення» даних від ефекту масштабу та дозволяють виявити глибинні дисбаланси, які не завжди очевидні при аналізі агрегованих значень [34].

Особливого значення це набуває для підприємств інфраструктурного типу, таких як Укрзалізниця, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю та значною часткою постійних витрат. У таких системах навіть незначні зміни в обсягах перевезень або структурі витрат можуть призводити до непропорційних змін у фінансових результатах. Саме тому оцінка ефективності повинна базуватися не на абсолютних величинах, а на співвідношеннях між ними — тобто на показниках, що відображають продуктивність, рентабельність та ресурсну віддачу.

Крім того, в умовах воєнного часу традиційні економічні зв'язки між показниками зазнають суттєвих деформацій. Зокрема, зростання або стабілізація обсягів діяльності не гарантує покращення фінансових результатів, оскільки витрати можуть зростати швидше, ніж доходи. У такій ситуації саме відносні показники дозволяють зафіксувати момент втрати ефективності — коли підприємство продовжує функціонувати, але вже не створює економічної вартості, а лише підтримує операційну спроможність.

Важливим є і те, що відносні показники дозволяють оцінити ефективність використання окремих видів ресурсів — трудових, фінансових, матеріальних. Наприклад, показник доходу на одного працівника відображає продуктивність праці, співвідношення витрат і доходів — ефективність операційної діяльності, а частка боргу в доході — рівень фінансової стійкості. У сукупності ці індикатори формують цілісне уявлення про якість функціонування підприємства.

Таким чином, перехід до аналізу відносних показників є логічним продовженням попереднього етапу дослідження, який дозволяє перейти від опису динаміки діяльності до оцінки її ефективності. Саме через систему таких показників стає можливим виявити структурні дисбаланси, оцінити глибину фінансових проблем та визначити реальний рівень стійкості підприємства в умовах воєнного часу [35]. У цьому контексті табл. 2.10 узагальнює ключові відносні показники діяльності підприємства, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів та виявити критичні зони ризику.

Таблиця 2.10

Показники ефективності діяльності підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рентабельність (%)	5,4%	-2,6%	-8,1%
Дохід на 1 працівника, тис. грн	494	576	523
Витрати на 1 грн доходу	0,94	1,03	1,12
Частка боргу в доході (%)	58%	66%	82%

Джерело: розраховано автором на основі [36]

Результати розрахунків дозволяють виявити декілька критичних тенденцій. По-перше, рентабельність підприємства перейшла у від'ємну зону, що означає втрату економічної ефективності. По-друге, витрати на 1 грн доходу перевищили одиницю, що свідчить про збиткову операційну модель. По-третє, стрімке зростання частки боргу у доході формує довгострокову фінансову нестабільність.

Таким чином, кількісний аналіз підтверджує, що фінансовий ризик є домінуючим і акумулює вплив інших ризиків — інфраструктурних, логістичних та соціальних.

Для переходу від фрагментарної оцінки окремих ризиків до цілісного розуміння їхнього сукупного впливу на діяльність підприємства доцільно застосувати інтегральний підхід. У попередньому аналізі було встановлено, що ризики АТ «Укрзалізниця» не лише співіснують, але й формують взаємозалежну систему, в якій окремі загрози підсилюють одна одну. Це особливо характерно для підприємства інфраструктурного типу, де виробничі, фінансові та логістичні процеси тісно переплетені, а будь-яке порушення в одному сегменті неминуче трансформується в дисбаланси в інших [34; 35].

Зокрема, для Укрзалізниці характерним є ефект «накладання ризиків»: інфраструктурні втрати знижують пропускну спроможність, що обмежує обсяги перевезень; це, у свою чергу, зменшує доходи, посилює фінансовий дефіцит і підвищує боргове навантаження. Одночасно зростання витрат на енергоресурси та відновлення інфраструктури формує додатковий тиск на собівартість, що ще

більше поглиблює фінансову нестабільність. Таким чином, окремі ризики не лише додаються, а взаємодіють мультиплікативно, формуючи складну систему взаємопов'язаних загроз.

У таких умовах аналіз кожного ризику окремо є недостатнім, оскільки він не відображає реального масштабу впливу на діяльність підприємства. Необхідним стає інструмент, який дозволяє інтегрувати різноманітні ризики в єдину аналітичну модель і оцінити їх сукупний ефект. Саме таку функцію виконує агрегований (інтегральний) індекс ризику, що базується на поєднанні оцінок окремих ризиків із урахуванням їх вагомості та рівня впливу.

Важливість застосування інтегрального підходу для АТ «Укрзалізниця» обумовлена ще й тим, що підприємство функціонує в умовах подвійного навантаження: як комерційна структура воно має забезпечувати фінансову ефективність, а як елемент критичної інфраструктури — виконувати стратегічні та соціальні функції держави. Це створює ситуацію, коли класичні фінансові показники не відображають повною мірою рівень ризику, і виникає потреба в узагальнюючому індикаторі, здатному врахувати як економічні, так і системні фактори нестабільності [33].

Таким чином, використання інтегрального індексу дозволяє: по-перше, визначити загальний рівень ризику підприємства; по-друге, порівняти вагомість окремих груп ризиків; по-третє, виявити ключові «точки напруги» в системі управління. Це, у свою чергу, створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства.

У цьому контексті табл. 2.11 відображає результати інтегральної оцінки ризиків АТ «Укрзалізниця», що дозволяє узагальнити їхній сукупний вплив та визначити домінуючі напрями ризикового навантаження.

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка ризиків підприємства

Група ризику	Вага	Оцінка (1–5)	Інтегральний показник
Інфраструктурний	0,25	5	1,25
Фінансовий	0,30	5	1,50
Логістичний	0,20	4	0,80
Кадровий	0,10	3	0,30
Борговий	0,15	5	0,75
Загальний рівень ризику	—	—	4,60 (високий)

Джерело: розраховано автором

Отримане значення інтегрального показника на рівні 4,60 із 5 можливих не лише фіксує високий рівень ризику, а свідчить про перебування підприємства у стані системної напруженості, коли ризики перестають бути окремими факторами впливу і трансформуються у постійне середовище функціонування. Такий рівень означає, що більшість ключових ризиків одночасно перебувають у критичній зоні за параметрами ймовірності та впливу, а отже, їх реалізація не є гіпотетичною, а фактично відбувається у поточній діяльності підприємства.

Для АТ “Укрзалізниця” це має принципово важливі наслідки. По-перше, фінансова стійкість підприємства втрачає характер стабільного стану і переходить у режим постійного балансування між доступними ресурсами та зростаючими зобов’язаннями. Це означає, що навіть короткострокові відхилення в доходах або витратах можуть мати непропорційно великий ефект і швидко трансформуватися у кризові явища.

По-друге, інтегральний рівень ризику відображає не лише суму окремих загроз, а їх мультиплікативний ефект. Інфраструктурні, фінансові та логістичні ризики взаємодіють таким чином, що посилюють один одного, формуючи замкнений цикл дестабілізації. У цій системі відсутні «ізольовані проблеми» — кожен ризик автоматично генерує нові, що ускладнює процес управління і потребує комплексного підходу.

По-третє, значення індексу на рівні 4,60 вказує на те, що підприємство

функціонує не в умовах окремих кризових ситуацій, а в умовах перманентної кризової моделі. Це означає зміну управлінської парадигми: пріоритетом стає не досягнення максимального економічного результату, а забезпечення безперервності діяльності та збереження базової функціональної спроможності.

Крім того, високий інтегральний рівень ризику свідчить про обмеженість традиційних інструментів управління. Локальні заходи, спрямовані на зниження окремих ризиків, не здатні забезпечити стабілізацію системи в цілому. Необхідним є впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка враховує взаємозв'язки між ризиками, їх динамічний характер та вплив на всі підсистеми підприємства.

Таким чином, значення інтегрального показника 4,60 слід інтерпретувати не лише як кількісну оцінку, а як якісну характеристику стану підприємства — стану високої системної вразливості, що вимагає негайної трансформації підходів до управління. У цьому контексті ключовим завданням стає формування адаптивної моделі ризик-менеджменту, здатної не лише реагувати на загрози, але й забезпечувати стійкість функціонування підприємства в умовах постійної невизначеності.

Для переходу від кількісної оцінки окремих ризиків до розуміння їх системної природи необхідно вийти за межі табличного аналізу та відобразити логіку їх взаємодії у вигляді цілісної моделі. Попередні розрахунки та узагальнення показали, що ризики АТ «Укрзалізниця» не функціонують як сума незалежних загроз, а формують складну динамічну систему, в якій кожен елемент є одночасно і причиною, і наслідком інших процесів. Саме тому подальший аналіз потребує не просто переліку факторів, а візуалізації їх взаємозв'язків, що дозволяє відтворити внутрішню «механіку» формування ризиків.

Особливість діяльності Укрзалізниці полягає в тому, що її операційна, інфраструктурна та фінансова підсистеми є тісно інтегрованими. Це означає, що будь-який зовнішній вплив (наприклад, руйнування інфраструктури або обмеження логістичних маршрутів) не залишається локальним, а швидко

трансформується у зміни виробничих показників, які, у свою чергу, відображаються у фінансових результатах. Водночас фінансові обмеження впливають на можливість відновлення інфраструктури, що знову ж таки посилює первинні ризики. Таким чином, формується замкнений контур взаємозалежностей, де відсутні лінійні причинно-наслідкові зв'язки, а домінує циклічна логіка розвитку подій.

Крім того, в умовах воєнного часу ця система набуває додаткової складності через фактор високої невизначеності та постійної зміни зовнішнього середовища. Це означає, що ризики не лише взаємодіють між собою, але й змінюють інтенсивність та характер впливу в часі. Відповідно, статичні підходи до їх аналізу втрачають ефективність, а ключовим стає розуміння динаміки їх поширення в межах підприємства.

У цьому контексті побудова узагальненої моделі дозволяє виконати одразу кілька аналітичних завдань: по-перше, відобразити ключові причинно-наслідкові зв'язки між ризиками; по-друге, виявити основні «вузли напруги», через які відбувається передача негативного впливу; по-третє, визначити базові точки управлінського втручання, де можна розірвати ланцюг дестабілізації. Такий підхід є принципово важливим для підприємства, яке функціонує в умовах системної нестабільності, оскільки дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління ризиками. Саме тому для узагальнення взаємозв'язку ризиків та їх впливу на діяльність підприємства доцільно представити їх у вигляді структурно-логічної моделі, що відображена на рис. 2.4.

Зовнішні ризики → Інфраструктурні втрати → Операційні обмеження

↓

Зниження доходів → Фінансові збитки → Зростання боргу

Рис. 2.4. Інтегрована модель впливу ризиків на діяльність підприємства

Джерело: розроблено автором

Представлена модель дозволяє зробити принципово важливий висновок:

хоча першопричина більшості критичних ризиків для Укрзалізниця знаходиться поза межами підприємства — у воєнних діях, руйнуванні інфраструктури, зміні логістичних потоків та макроекономічній нестабільності — реальний масштаб їх впливу визначається саме внутрішньою організацією системи. Іншими словами, зовнішній шок виступає лише тригером, тоді як ступінь дестабілізації залежить від того, як саме підприємство здатне його «пропустити» через власні процеси, структури та управлінські механізми.

Для АТ «Укрзалізниця» це проявляється особливо чітко через її інфраструктурну природу. Руйнування окремих ділянок колій або енергетичних об'єктів саме по собі є зовнішнім фактором, однак наслідки таких подій можуть суттєво відрізнятися залежно від внутрішньої гнучкості системи: наявності резервних маршрутів, швидкості переналаштування графіків руху, ефективності координації між підрозділами. Там, де ці механізми працюють узгоджено, вплив зовнішнього ризику обмежується локальними збоями; там, де вони є недостатньо розвиненими, той самий фактор трансформується у масштабні системні порушення.

Аналогічна логіка простежується і у фінансовій площині. Зменшення обсягів вантажоперевезень є зовнішнім наслідком війни, проте глибина фінансової кризи визначається внутрішньою структурою витрат підприємства. Висока частка постійних витрат, обмежені можливості їх швидкого скорочення, а також необхідність виконання соціально значущих функцій призводять до того, що навіть помірне зниження доходів має непропорційно великий негативний ефект. Таким чином, фінансовий ризик не лише імпортується із зовнішнього середовища, але й підсилюється внутрішніми дисбалансами.

Важливим є й кадровий аспект. Втрата персоналу внаслідок мобілізації або міграції є зовнішнім фактором, однак її наслідки залежать від внутрішньої організації управління знаннями, системи підготовки кадрів та можливостей швидкого перерозподілу функцій. У разі відсутності таких механізмів навіть часткове скорочення персоналу може призвести до суттєвого зниження

операційної ефективності.

Таким чином, для АТ «Укрзалізниця» ключовим стає не лише протистояння зовнішнім загрозам, а й трансформація внутрішньої системи управління таким чином, щоб мінімізувати їх мультиплікативний ефект. Це передбачає оптимізацію логістичних процесів, підвищення гнучкості операційної діяльності, перегляд структури витрат, впровадження адаптивних моделей управління та посилення координації між підрозділами.

У цьому контексті ефективний ризик-менеджмент повинен зміщувати акцент із реактивної моделі («усунення наслідків») на проактивну, орієнтовану на підвищення внутрішньої стійкості системи. Фактично йдеться про формування такої організаційної архітектури, в якій зовнішні шоки не руйнують систему, а лише змінюють параметри її функціонування. Саме ця здатність до внутрішньої адаптації визначає реальний рівень стійкості підприємства в умовах війни та стає ключовою передумовою його довгострокового функціонування.

Проведений поглиблений аналіз дозволяє сформулювати наступні висновки.

По-перше, діяльність підприємства характеризується високим рівнем системних ризиків, які мають взаємопов'язаний характер і формують єдину кризову модель.

По-друге, фінансовий ризик є домінуючим, оскільки він акумулює вплив усіх інших ризиків і безпосередньо визначає рівень стійкості підприємства.

По-третє, кількісний аналіз підтверджує наявність структурного дисбалансу між доходами та витратами, що є основною причиною збитковості.

По-четверте, підприємство функціонує в умовах критичного рівня ризику, що вимагає переходу до нової моделі управління, орієнтованої на адаптивність і стійкість.

Таким чином, результати оцінки ризиків формують аналітичну основу для наступного підрозділу, в якому доцільно дослідити ефективність існуючої системи управління ризиками та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

2.3. Оцінка ефективності системи управління ризиками підприємства

Оцінка ефективності системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця» потребує не лише фіксації наявних загроз, а й аналізу того, наскільки підприємство здатне їх виявляти, локалізувати, пом'якшувати та трансформувати в управлінські рішення. Для підприємства такого масштабу ризик-менеджмент не може розглядатися як окрема адміністративна функція. Він фактично є частиною щоденного операційного управління, оскільки діяльність залізничного транспорту пов'язана з безпекою руху, безперервністю перевезень, технічним станом інфраструктури, фінансовою стійкістю, кадровим забезпеченням та виконанням стратегічних завдань держави.

В умовах повномасштабної війни система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» функціонує у принципово іншому середовищі, ніж у довоєнний період. Якщо раніше ключовими завданнями ризик-менеджменту були підвищення ефективності перевезень, модернізація інфраструктури, контроль витрат і забезпечення безпеки руху, то після 2022 року до них додалися завдання воєнної стійкості: евакуація населення, підтримка гуманітарної логістики, адаптація маршрутів, швидке відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення роботи системи за умов постійної зовнішньої загрози. Саме тому ефективність управління ризиками доцільно оцінювати через поєднання фінансових, операційних, інфраструктурних та організаційних показників.

Передусім варто визначити критерії, за якими може бути оцінена ефективність системи ризик-менеджменту підприємства (табл.2.12). Для АТ «Укрзалізниця» такими критеріями є здатність забезпечувати безперервність перевезень, підтримувати прийнятний рівень фінансової стійкості, адаптувати логістичні маршрути, реагувати на інфраструктурні загрози та зберігати кадрово-організаційну спроможність.

Таблиця 2.12

Критерії оцінки ефективності системи управління ризиками

АТ «Укрзалізниця»

Критерій оцінки	Зміст критерію	Практичний прояв для АТ «Укрзалізниця»
Операційна безперервність	Здатність підтримувати перевезення в кризових умовах	Збереження вантажних і пасажирських перевезень під час війни
Фінансова стійкість	Здатність покривати витрати та обслуговувати зобов'язання	Контроль збитковості, боргового навантаження, витрат
Інфраструктурна адаптивність	Здатність швидко відновлювати або переналаштовувати інфраструктуру	Ремонт колій, зміна маршрутів, використання резервних напрямів
Логістична гнучкість	Здатність змінювати транспортні потоки відповідно до умов	Переорієнтація експорту, робота з портовими та прикордонними переходами
Кадрова стійкість	Збереження управлінської та виробничої спроможності	Утримання персоналу, перерозподіл функцій, робота в умовах дефіциту кадрів
Управлінська швидкість	Оперативність прийняття рішень	Швидка реакція на обстріли, аварії, зміни попиту та маршрутів

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення підходів до ризик-менеджменту та специфіки діяльності АТ «Укрзалізниця»

Наведена таблиця демонструє, що ефективність ризик-менеджменту для АТ «Укрзалізниця» не може оцінюватися лише через прибутковість. У воєнних умовах підприємство виконує не тільки комерційну, а й критично важливу державну функцію. Тому частина управлінських рішень може бути економічно не вигідною в короткостроковому періоді, але стратегічно необхідною для забезпечення мобільності населення, логістики, обороноздатності та економічної стійкості країни.

Разом із тим фінансові показники залишаються ключовими для оцінки результативності управління ризиками, оскільки саме вони відображають, наскільки підприємство здатне витримувати навантаження без втрати платоспроможності. За відкритими даними, у 2023 році АТ «Укрзалізниця» отримало 92,6 млрд грн чистого доходу та близько 5 млрд грн чистого прибутку, однак у 2024 році, попри зростання чистого доходу до 102,9 млрд грн, підприємство отримало збиток 2,7 млрд грн; операційні витрати за цей період зросли майже на

18% і перевищили 106 млрд грн [36; 37].

Варто наголосити, що фінансова результативність АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільш показових індикаторів ефективності системи управління ризиками. Якщо операційні показники демонструють здатність підприємства підтримувати перевезення навіть в умовах війни, то фінансові результати відображають ціну такої стійкості. Саме через динаміку доходів, витрат і чистого фінансового результату можна оцінити, наскільки підприємство не лише реагує на ризики, а й здатне утримувати економічну рівновагу в умовах постійного зовнішнього тиску.

Для АТ «Укрзалізниця» це має особливе значення, оскільки підприємство одночасно виконує комерційну, соціальну та стратегічну функції. У воєнний період значна частина його діяльності не може оцінюватися лише з позиції прибутковості, адже залізниця забезпечує мобільність населення, евакуацію, гуманітарну логістику, підтримку експорту та функціонування критичних транспортних маршрутів. Водночас саме фінансові показники дозволяють виявити, чи не досягається така функціональна стійкість за рахунок накопичення внутрішніх дисбалансів.

Тому аналіз фінансових показників у цьому підрозділі виконує подвійну роль. З одного боку, він дає змогу оцінити результативність управлінських рішень у кризових умовах, а з іншого — виявити слабкі місця системи ризик-менеджменту, пов'язані зі зростанням витрат, збитковістю окремих напрямів діяльності та посиленням фінансового навантаження. Особливо важливо простежити, чи супроводжується збереження операційної активності відповідним фінансовим результатом, або ж підприємство фактично підтримує безперервність роботи ціною погіршення прибутковості.

У цьому контексті табл. 2.13 узагальнює ключові фінансові показники АТ «Укрзалізниця», які дозволяють оцінити ефективність системи управління ризиками через призму фінансової стійкості, операційної витратності та здатності підприємства зберігати економічну керованість в умовах воєнного часу.

Таблиця 2.13

**Динаміка фінансових показників АТ «Укрзалізниця» як індикатор
ефективності ризик-менеджменту**

Показник	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	Аналітична оцінка
Чистий дохід, млрд грн	92,6	102,9	+10,3	Доходи зросли, що свідчить про збереження операційної активності
Чистий фінансовий результат, млрд грн	+5,0	-2,7	-7,7	Перехід до збитковості свідчить про посилення фінансового ризику
Операційні витрати, млрд грн	близько 90,0	понад 106,0	+16,0	Витрати зростають швидше, ніж доходи
Співвідношення витрат до доходу	0,97	1,03	+0,06	Операційна модель стала менш ефективною

Джерело: розраховано автором на основі відкритих фінансових даних АТ «Укрзалізниця»

Аналіз табл. 2.13 дозволяє зробити важливий висновок: система управління ризиками підприємства демонструє високу операційну стійкість, але недостатню фінансову результативність. Зростання доходу у 2024 році свідчить, що підприємство змогло зберегти та навіть наростити частину діяльності в умовах війни. Проте перехід від прибутку до збитку показує, що ризики витрат, тарифної політики, інфраструктурного відновлення та соціального навантаження не були повністю компенсовані управлінськими інструментами. Іншими словами, АТ «Укрзалізниця» ефективно забезпечує функціональну безперервність, але ця безперервність досягається ціною погіршення фінансової стійкості.

Операційна складова системи ризик-менеджменту виглядає сильнішою. У першому півріччі 2024 року Укрзалізниця перевезла понад 90 млн тонн вантажів, що на 28% більше, ніж за аналогічний період 2023 року; експортні перевезення зросли майже на 59% — до 45 млн тонн [38]. Це свідчить про здатність підприємства оперативно адаптуватися до зміни логістичних потоків, зокрема через переорієнтацію експортних вантажів.

Поглиблення оцінки ефективності системи управління ризиками не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, оскільки для підприємства

інфраструктурного типу вони відображають лише кінцевий результат, але не розкривають механізм його формування. У випадку АТ «Укрзалізниця» це має принципове значення: фінансова динаміка демонструє наявність дисбалансів, проте не дає відповіді на питання, чи є ці дисбаланси наслідком неефективного управління, чи об'єктивним результатом виконання підприємством критично важливих функцій в умовах війни.

Саме тому наступним логічним кроком є перехід до аналізу операційної складової діяльності, яка безпосередньо відображає здатність підприємства реагувати на ризики на практичному рівні. На відміну від фінансових показників, що фіксують уже сформований результат, операційні індикатори дозволяють оцінити процес адаптації підприємства до зовнішніх викликів: зміну обсягів перевезень, переналаштування логістичних потоків, збереження пропускної спроможності та ефективність використання інфраструктури.

Для Укрзалізниці операційна діяльність є ключовим полем реалізації ризик-менеджменту, оскільки саме тут відбувається первинна реакція на зовнішні загрози. Порушення логістичних ланцюгів, зміна напрямів перевезень, необхідність обслуговування нових експортних маршрутів та одночасне виконання соціальних функцій — усе це вимагає від підприємства високого рівня гнучкості та швидкості прийняття рішень. У цьому сенсі операційні показники виступають своєрідним «індикатором життєздатності» системи, демонструючи, наскільки ефективно вона функціонує під тиском ризиків.

Крім того, аналіз операційних показників дозволяє встановити, чи здатне підприємство компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів за рахунок внутрішніх управлінських рішень. Якщо фінансові результати можуть погіршуватися через об'єктивні причини, то збереження або зростання обсягів перевезень свідчить про ефективність логістичного та операційного управління. Таким чином, зіставлення фінансових і операційних показників дає змогу отримати більш об'єктивну оцінку системи управління ризиками.

У цьому контексті табл. 2.14 узагальнює ключові операційні показники

діяльності АТ «Укрзалізниця», які дозволяють оцінити рівень її стійкості до ризиків через призму здатності підтримувати та адаптувати транспортну функцію в умовах воєнного часу.

Таблиця 2.14

Оцінка операційної стійкості АТ «Укрзалізниця» у контексті управління ризиками

Показник	Значення	Ризик, який оцінюється	Висновок щодо ефективності управління
Вантажоперевезення за I півріччя 2024 р.	понад 90 млн т	Логістичний ризик	Підприємство зберегло здатність виконувати вантажну функцію
Приріст вантажоперевезень до I півріччя 2023 р.	+28%	Ризик падіння обсягів	Управлінські рішення щодо маршрутів і перевезень були результативними
Експортні перевезення за I півріччя 2024 р.	45 млн т	Ризик втрати експортної логістики	Підприємство адаптувалося до зміни експортних каналів
Приріст експортних перевезень	майже +59%	Ризик блокування традиційних маршрутів	Система логістичного реагування має високий рівень гнучкості

Джерело: сформовано автором на основі даних АТ «Укрзалізниця» [38].

Дані табл. 2.14 підтверджують, що операційний блок ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця» є відносно ефективним. Підприємство не лише зберегло базову транспортну функцію, а й змогло наростити окремі напрями перевезень. Це особливо важливо з огляду на воєнні умови, коли логістична система країни перебуває під постійним впливом зовнішніх обмежень. Водночас позитивна динаміка операційних показників не автоматично перетворилася на фінансове покращення, що свідчить про розрив між операційною та фінансовою ефективністю системи управління ризиками.

Для переходу від аналізу окремих показників до узагальненої оцінки системи управління ризиками необхідно інтегрувати отримані результати в єдину аналітичну рамку. Попередні етапи дослідження показали, що діяльність Укрзалізниці характеризується асиметрією: з одного боку, підприємство

демонструє високу операційну стійкість і здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, з іншого — стикається з поглибленням фінансових дисбалансів і зростанням витрат. Така неоднорідність результатів свідчить про те, що ефективність системи ризик-менеджменту не є однорідною за всіма напрямками, а формується як поєднання сильних і вразливих елементів.

У цьому контексті виникає необхідність не лише констатувати наявність проблем або досягнень, а структуровано оцінити внутрішню архітектуру системи управління ризиками. Йдеться про визначення тих компонентів, які забезпечують стійкість підприємства, а також тих, що виступають джерелом накопичення ризиків і потенційних загроз. Такий підхід дозволяє перейти від описового аналізу до діагностики системи, де кожен елемент оцінюється з позиції його внеску в загальний рівень стійкості.

Особливість АТ «Укрзалізниця» полягає в тому, що її система ризик-менеджменту функціонує в умовах багаторівневого навантаження: одночасно економічного, інфраструктурного, соціального та безпекового. Це означає, що навіть ефективні рішення в одному напрямі можуть супроводжуватися зростанням ризиків в іншому. Наприклад, забезпечення безперервності перевезень під час війни є безумовною сильною стороною, однак воно досягається за рахунок підвищеного фінансового навантаження та зростання витрат. Таким чином, система управління ризиками не лише знижує загрози, але й перерозподіляє їх між різними підсистемами підприємства.

Крім того, важливим є врахування динамічного характеру ризиків. Сильні сторони системи не є статичними перевагами — вони можуть втрачати ефективність у разі зміни зовнішніх умов, тоді як слабкі сторони здатні трансформуватися у критичні обмеження. Саме тому їх аналіз має здійснюватися не ізольовано, а в контексті загальної стратегії функціонування підприємства.

З огляду на зазначене, для більш комплексної оцінки доцільно систематизувати сильні та слабкі сторони діючої системи ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця». Така систематизація дозволяє виявити ключові точки стійкості та

зони ризикового навантаження, а також створює основу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ризиками. Узагальнення відповідних аспектів представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Сильні та слабкі сторони системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця»

Елемент системи	Сильні сторони	Слабкі сторони
Операційне управління	Висока здатність підтримувати перевезення навіть в умовах війни	Значна залежність від стану інфраструктури
Логістичне управління	Гнучкість у переорієнтації маршрутів і вантажопотоків	Обмежена пропускна спроможність окремих напрямів
Фінансове управління	Здатність забезпечувати поточну діяльність попри кризу	Зростання витрат швидше за доходи, перехід до збитковості
Інфраструктурне управління	Швидке реагування на пошкодження та відновлення критичних ділянок	Висока капіталомісткість і потреба у значних інвестиціях
Кадрове управління	Збереження функціонування великої організації в умовах війни	Ризики дефіциту кадрів, мобілізації та професійного вигорання
Стратегічне управління	Роль підприємства інтегрована в державну систему стійкості	Складність балансування між соціальною функцією та фінансовою ефективністю

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства [36–39].

Аналіз табл. 2.15 показує, що система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» має асиметричний характер. Її найсильнішою стороною є здатність забезпечувати безперервність роботи, тобто підтримувати функціонування транспортної системи навіть в умовах високої невизначеності. Проте найслабшим місцем залишається фінансова складова, адже операційна стійкість супроводжується зростанням витрат і погіршенням фінансового результату. Це означає, що система ризик-менеджменту ефективна в режимі «утримання діяльності», але потребує посилення в частині попередження довгострокових фінансових дисбалансів.

Для візуалізації цієї логіки доцільно представити модель оцінки ефективності ризик-менеджменту підприємства.

Зовнішні воєнні загрози



Рисунок 2.5. Модель оцінки ефективності системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором

Представлена модель показує, що ризик-менеджмент АТ «Укрзалізниця» має подвійний результат. З одного боку, підприємство демонструє високу здатність до кризового реагування: продовжує перевезення, адаптує маршрути, підтримує експортну логістику, виконує соціальну функцію. З іншого боку, фінансова ціна такої стійкості є значною. Це свідчить про необхідність переходу від переважно реактивної моделі управління ризиками до більш збалансованої моделі, яка поєднуватиме оперативне реагування з фінансовим прогнозуванням, сценарним плануванням та системним контролем витрат.

Підсумовуючи результати попереднього аналізу, доцільно перейти від якісної характеристики ефективності системи управління ризиками до її кількісного узагальнення. Раніше було встановлено, що система ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця» має неоднорідний характер: окремі її компоненти демонструють високу адаптивність (зокрема операційна та логістична складові), тоді як інші — насамперед фінансова — залишаються вразливими та формують довгострокові обмеження для розвитку підприємства. Така багатовимірність не

дозволяє зробити однозначний висновок без застосування інтегрального підходу, який би поєднував різні аспекти функціонування системи в єдину аналітичну модель.

У цьому контексті доцільним є використання експертної шкали оцінювання, яка дозволяє трансформувати якісні характеристики (гнучкість, адаптивність, стійкість, ефективність реагування) у кількісні параметри. Такий підхід є виправданим для підприємства, що функціонує в умовах високої невизначеності, де значна частина ризиків не піддається точному статистичному вимірюванню. Експертна оцінка дає змогу врахувати як об'єктивні показники (фінансові результати, обсяги перевезень, витрати), так і управлінські аспекти (швидкість реагування, якість прийняття рішень, рівень координації підрозділів).

Важливо підкреслити, що для Укрзалізниця така методика оцінки є особливо релевантною, оскільки підприємство одночасно функціонує у двох площинах: як суб'єкт господарювання та як елемент критичної інфраструктури держави. Це означає, що традиційні фінансові індикатори не відображають повною мірою ефективність управління ризиками, адже значна частина рішень приймається з урахуванням соціальних і стратегічних пріоритетів. Відповідно, інтегральна оцінка повинна враховувати не лише економічну результативність, а й здатність підприємства забезпечувати безперервність функціонування, адаптуватися до змін та зберігати керованість у кризових умовах.

Крім того, застосування зваженої експертної моделі дозволяє визначити відносну вагомість окремих напрямів управління ризиками. Це дає можливість не лише зафіксувати загальний рівень ефективності, але й виявити, які саме компоненти системи формують її сильні сторони, а які — обмежують подальший розвиток. Такий підхід створює основу для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень і визначення пріоритетів удосконалення.

Отже, з метою кількісного узагальнення ефективності системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця» доцільно використати експертну шкалу оцінювання за п'ятьма ключовими напрямами, де кожен з них оцінюється за рівнем

результативності від 1 до 5 балів. Узагальнення отриманих результатів представлено в табл. 2.16, яка дозволяє сформулювати інтегральне уявлення про стан системи ризик-менеджменту підприємства.

Таблиця 2.16

**Інтегральна оцінка ефективності системи управління ризиками
АТ «Укрзалізниця»**

Напрямок оцінки	Вага показника	Оцінка, балів	Зважений результат	Обґрунтування
Операційна безперервність	0,25	5	1,25	Перевезення збережені навіть в умовах війни
Логістична адаптивність	0,20	4	0,80	Маршрути та вантажопотоки адаптовано до нових умов
Фінансова стійкість	0,25	2	0,50	Перехід до збитковості та зростання витрат
Інфраструктурна стійкість	0,15	3	0,45	Відновлення здійснюється, але ризик пошкоджень залишається високим
Кадрово-організаційна спроможність	0,15	4	0,60	Підприємство зберігає керованість і працездатність
Загальна інтегральна оцінка	1,00	—	3,60 із 5	Середньо-висока ефективність із критичним фінансовим обмеженням

Джерело: розраховано автором на основі попереднього аналізу та відкритих даних підприємства [36–39].

Отримане значення інтегральної оцінки 3,60 із 5 свідчить, що система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» загалом є функціонально дієвою, але не повністю збалансованою. Її ефективність проявляється насамперед у здатності підтримувати роботу підприємства в умовах війни. Однак фінансова складова суттєво знижує загальну оцінку, оскільки саме вона визначає довгострокову спроможність підприємства відновлювати інфраструктуру, модернізувати рухомий склад, обслуговувати борги та виконувати соціальні функції без накопичення критичних дисбалансів.

Отже, основна проблема системи ризик-менеджменту полягає не у

відсутності реагування на ризики, а у недостатній інтеграції оперативного реагування з фінансово-економічним плануванням. Підприємство добре працює в режимі кризового управління, але потребує посилення превентивних механізмів: сценарного прогнозування, раннього попередження фінансових ризиків, контролю витрат, оцінки вартості соціальних функцій і розмежування комерційного та державного навантаження.

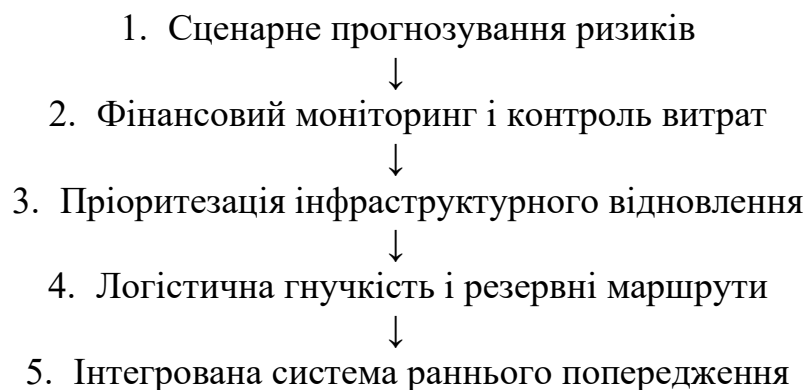


Рис. 2.6. Напрями підвищення ефективності системи ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця»

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» в умовах війни виконує свою базову функцію — забезпечує безперервність діяльності підприємства та підтримує його стратегічну роль у транспортній системі держави. Разом із тим її ефективність є нерівномірною: операційна та логістична складові демонструють високий рівень адаптивності, тоді як фінансова складова залишається найбільш вразливою.

Таким чином, діюча система ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця» може бути оцінена як адаптивна, кризово орієнтована та функціонально результативна, але така, що потребує подальшого вдосконалення в частині фінансової стійкості, стратегічного прогнозування та інтеграції ризик-менеджменту в довгострокову модель розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дозволяє сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування та ефективність системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця» в умовах воєнного часу. Аналіз підтверджує, що підприємство діє у принципово новій реальності, де ризики набувають системного, взаємопов'язаного та динамічного характеру, а їх вплив охоплює всі ключові аспекти діяльності — від інфраструктури до фінансових результатів.

По-перше, встановлено, що Укрзалізниця є не лише суб'єктом господарювання, а й критично важливим елементом національної інфраструктури, що виконує стратегічні, соціальні та безпекові функції. Умови війни суттєво трансформували її роль: підприємство стало ключовим логістичним центром країни, забезпечуючи евакуацію населення, перевезення гуманітарних вантажів та підтримку експортних потоків. Це обумовлює специфіку ризиків, які виходять за межі класичних економічних категорій і включають інфраструктурні, військові, логістичні та соціальні загрози.

По-друге, аналіз техніко-економічних показників виявив структурний розрив між операційною активністю та фінансовою результативністю підприємства. Попри збереження або навіть зростання обсягів перевезень у окремі періоди, фінансові результати демонструють негативну динаміку, що свідчить про накопичення внутрішніх дисбалансів. Основною причиною цього є непропорційне зростання витрат, зумовлене відновленням інфраструктури, підвищенням вартості ресурсів та виконанням соціально значущих функцій.

По-третє, ідентифікація та оцінка ризиків показали, що для підприємства характерна висока концентрація критичних ризиків, серед яких домінують інфраструктурний, фінансовий та логістичний. Вони мають взаємопов'язаний характер і формують ефект каскадного поширення, коли реалізація одного ризику

автоматично генерує інші. Особливу роль відіграє фінансовий ризик, який виступає інтегральним показником впливу всіх інших загроз і водночас їх підсилювачем.

По-четверте, кількісна оцінка ризиків підтвердила, що підприємство функціонує в умовах високого рівня ризикового навантаження. Інтегральні показники свідчать про наближення до критичних значень, що означає перехід від ситуативного управління ризиками до режиму постійної адаптації. Це вимагає перегляду традиційних підходів до управління та формування більш гнучкої, динамічної системи ризик-менеджменту.

По-п'яте, аналіз ефективності системи управління ризиками показав її асиметричний характер. Найбільш ефективними є операційна та логістична складові, які забезпечують безперервність діяльності та адаптацію до зовнішніх умов. Водночас фінансова складова залишається найбільш вразливою, що обмежує загальну ефективність системи та створює довгострокові ризики для стабільності підприємства.

По-шосте, встановлено, що система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» має переважно реактивний характер, орієнтований на усунення наслідків ризиків, а не на їх попередження. Це є закономірним в умовах війни, однак у довгостроковій перспективі потребує трансформації у проактивну модель, що базується на прогнозуванні, сценарному аналізі та ранньому виявленні загроз.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити ключовий висновок: система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» забезпечує високий рівень операційної стійкості, однак її фінансова ефективність є недостатньою. Підприємство здатне підтримувати функціонування навіть в умовах критичної нестабільності, проте це досягається ціною зростання витрат і погіршення фінансових показників.

Таким чином, сучасна модель управління ризиками АТ «Укрзалізниця» може бути охарактеризована як адаптивна, функціонально ефективна, але структурно незбалансована. Це формує необхідність її подальшого вдосконалення, зокрема в напрямі інтеграції фінансового планування, підвищення ефективності

використання ресурсів та впровадження проактивних інструментів управління ризиками, що стане предметом наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АТ “УКРЗАЛІЗНИЦЯ”

3.1 Формування адаптивної моделі управління ризиками в умовах війни

Результати попереднього розділу засвідчили ключову проблему: система управління ризиками АТ «Укрзалізниця» є функціонально дієвою на операційному рівні, але недостатньо збалансованою у фінансовому та стратегічному вимірах. Це означає, що підприємство здатне реагувати на ризики, однак значною мірою робить це постфактум, що призводить до накопичення внутрішніх дисбалансів. У таких умовах виникає потреба не в точковому вдосконаленні існуючих інструментів, а у формуванні принципово нової — адаптивної моделі управління ризиками, здатної працювати в середовищі постійної невизначеності.

Для Укрзалізниці адаптивність означає не просто швидкість реагування, а здатність системи змінювати власну структуру, процеси та управлінські підходи залежно від зовнішніх умов. В умовах війни ризик не є епізодом — він стає постійним станом функціонування, що вимагає переходу від статичних до динамічних управлінських рішень [40].

Для коректного обґрунтування необхідності переходу до адаптивної моделі управління ризиками важливо не лише описати її характеристики, а й показати принципові відмінності від традиційного підходу, який тривалий час використовувався в практиці управління підприємствами. У випадку Укрзалізниці така необхідність є особливо актуальною, оскільки саме в умовах війни виявилися обмеження класичної моделі ризик-менеджменту, орієнтованої на стабільне та відносно прогнозоване середовище.

Традиційна система управління ризиками формувалася в умовах, де невизначеність мала обмежений характер і могла бути описана через історичні дані, статистичні залежності та стандартні процедури контролю. Відповідно, вона

передбачала чітко визначені регламенти, централізоване прийняття рішень і реакцію на ризики після їх виникнення. Проте в умовах воєнного часу, коли ризики мають системний, швидкозмінний і часто непередбачуваний характер, така модель втрачає ефективність, оскільки не забезпечує достатньої швидкості реагування та гнучкості управління.

Натомість адаптивна модель базується на іншій управлінській логіці: вона виходить із припущення, що невизначеність є постійною характеристикою середовища, а тому система повинна бути здатною не лише реагувати, але й передбачати зміни, швидко перебудовувати процеси та перерозподіляти ресурси. Для АТ «Укрзалізниця» це означає перехід від жорстко регламентованої структури до більш гнучкої організації управління, де значна частина рішень приймається на операційному рівні, а стратегія базується на сценарному плануванні.

Саме тому для більш чіткого розуміння сутності адаптивного підходу доцільно провести порівняльний аналіз традиційної та адаптивної моделей управління ризиками. Такий аналіз дозволяє не лише виявити їх концептуальні відмінності, але й показати, які саме елементи потребують трансформації для підвищення ефективності системи ризик-менеджменту в умовах війни. Узагальнення цих відмінностей представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння традиційної та адаптивної моделей управління ризиками

Критерій	Традиційна модель	Адаптивна модель
Характер управління	Реактивний	Проактивний
Час реагування	Після виникнення ризику	До виникнення ризику
Джерело рішень	Історичні дані	Сценарне прогнозування
Структура	Жорстка	Гнучка
Ціль	Мінімізація втрат	Забезпечення стійкості

Джерело: узагальнено автором на основі [40; 41]

Аналіз таблиці показує, що адаптивна модель принципово змінює логіку управління: замість боротьби з наслідками ризиків вона орієнтується на їх передбачення та інтеграцію в управлінські рішення.

Поглиблення концепції адаптивного управління ризиками неможливе без чіткого розуміння того, яким чином ця модель реалізується на рівні організаційної структури підприємства. Якщо традиційні підходи до ризик-менеджменту передбачають існування окремого функціонального блоку або підрозділу, відповідального за оцінку та контроль ризиків, то в умовах високої невизначеності така модель виявляється недостатньою. Для підприємства масштабу Укрзалізниця управління ризиками не може бути ізольованою функцією — воно має бути інтегроване в усі рівні прийняття рішень та всі бізнес-процеси.

У цьому контексті адаптивна система управління ризиками повинна розглядатися як багаторівнева, ієрархічно узгоджена структура, де кожен рівень виконує власну роль у забезпеченні стійкості підприємства. Йдеться не просто про формальний поділ на стратегічний, тактичний та операційний рівні, а про побудову цілісної системи, в якій ризики ідентифікуються, оцінюються та управляються з урахуванням їх часової та функціональної природи.

Стратегічний рівень визначає загальні рамки управління ризиками: формує політику, встановлює допустимий рівень ризику, розробляє сценарії розвитку подій та визначає пріоритети реагування. Тактичний рівень трансформує ці рішення у конкретні управлінські механізми — перерозподіл ресурсів, оптимізацію процесів, адаптацію логістичних схем. Операційний рівень забезпечує безпосередню реалізацію рішень, реагуючи на ризики в режимі реального часу та підтримуючи безперервність функціонування системи.

Важливо підкреслити, що ефективність такої моделі визначається не лише наявністю цих рівнів, а й ступенем їх взаємодії. У разі слабкої координації навіть найкращі стратегічні рішення можуть не реалізуватися на практиці, тоді як надмірна автономія операційного рівня може призвести до втрати керованості системи. Саме тому адаптивна модель передбачає постійний обмін інформацією між рівнями, що дозволяє швидко коригувати управлінські рішення залежно від змін зовнішнього середовища.

Таким чином, формування адаптивної системи управління ризиками

передбачає створення не просто багаторівневої, а інтегрованої структури, здатної одночасно забезпечувати стратегічне бачення, тактичну гнучкість і операційну швидкість реагування. Узагальнення цієї структури представлено на рис. 3.1, який відображає взаємозв'язок ключових рівнів управління ризиками та їх функціональне призначення.

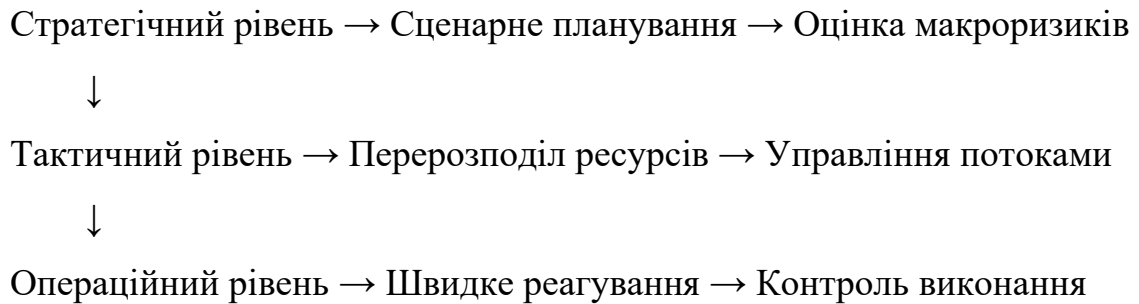


Рис. 3.1. Структура адаптивної моделі управління ризиками

Джерело: розроблено автором

Представлена структура відображає принципову відмінність адаптивної моделі: управління ризиками здійснюється не централізовано, а як безперервний процес, інтегрований у всі рівні управління підприємством.

Окреслена вище багаторівнева архітектура адаптивної моделі управління ризиками формує лише загальні контури системи, однак сама по собі не забезпечує її практичної дієздатності. Для підприємства масштабу Укрзалізниця ключовим є перехід від концептуального рівня до інструментального — тобто визначення конкретних механізмів, за допомогою яких адаптивність перетворюється з теоретичної характеристики на реальну управлінську здатність. Саме на цьому етапі стає очевидним, що ефективність системи залежить не лише від правильного розподілу функцій між рівнями управління, а й від наявності чітко структурованого набору елементів, які забезпечують безперервність процесу ідентифікації, оцінки та реагування на ризики.

Особливість функціонування підприємства в умовах війни полягає в тому, що ризики змінюються швидше, ніж традиційні управлінські процедури здатні на

них реагувати. Це означає, що система ризик-менеджменту повинна бути побудована не як сукупність окремих заходів, а як взаємопов'язаний комплекс інструментів, кожен з яких виконує визначену функцію, але водночас підсилює інші елементи. Йдеться про створення «керованого середовища», де ризики не лише фіксуються, а й інтегруються в процес прийняття рішень на всіх рівнях — від стратегічного планування до оперативного управління перевезеннями.

Крім того, практична реалізація адаптивної моделі передбачає зміщення акценту з контролю на попередження. Це вимагає впровадження інструментів раннього виявлення ризиків, сценарного моделювання, гнучкого бюджетування та цифрової аналітики, які в сукупності формують здатність підприємства діяти на випередження. Важливо, що ці елементи не можуть функціонувати ізольовано: ефективність кожного з них визначається ступенем інтеграції з іншими компонентами системи.

Таким чином, для перетворення адаптивної моделі з концепції на практичний інструмент управління необхідно сформувати системно узгоджений набір взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її функціонування в реальному середовищі діяльності підприємства. Узагальнення таких елементів, їх змісту та практичного призначення представлено в табл. 3.2, що дозволяє конкретизувати механізми впровадження адаптивного підходу до управління ризиками.

Таблиця 3.2

Ключові елементи адаптивної моделі управління ризиками

Елемент	Зміст	Практичне застосування
Сценарне прогнозування	Моделювання можливих ситуацій	Планування альтернативних маршрутів
Система раннього попередження	Виявлення ризиків на ранніх стадіях	Моніторинг інфраструктури
Гнучке бюджетування	Перерозподіл ресурсів	Оптимізація витрат
Децентралізація управління	Передача повноважень	Оперативні рішення на місцях
Цифрові технології	Аналітика даних	Прогнозування ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [41; 42]

Аналіз елементів, представлених у табл. 3.2, дозволяє перейти від їх

формального переліку до розуміння їх функціональної ролі в побудові цілісної адаптивної системи управління ризиками. Важливо підкреслити, що кожен із зазначених компонентів не виконує ізольовану функцію, а є частиною інтегрованого механізму, в якому ефективність досягається саме через їх взаємодію та взаємопідсилення.

Передусім, елементи, пов'язані зі сценарним прогнозуванням та системою раннього попередження, формують аналітичне ядро системи. Вони забезпечують перехід від реактивного сприйняття ризиків до їх випереджального аналізу. Для Укрзалізниці це означає можливість не лише фіксувати наслідки інфраструктурних або логістичних збоїв, а й прогнозувати їх виникнення на основі даних про навантаження на мережу, стан об'єктів, зміну маршрутів або зовнішні загрози. Таким чином, ризик перестає бути несподіваною подією і трансформується у керований параметр.

Другу групу елементів становлять інструменти, що забезпечують гнучкість системи — гнучке бюджетування та децентралізація управління. Їх роль полягає у створенні умов для швидкої адаптації до змін середовища. Зокрема, можливість оперативного перерозподілу фінансових ресурсів дозволяє підприємству реагувати на критичні ситуації без затримок, а передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні забезпечує швидкість прийняття рішень у реальному часі. У контексті діяльності АТ «Укрзалізниця» це має критичне значення, оскільки затримка в реагуванні навіть на кілька годин може призвести до суттєвих операційних втрат.

Третю групу формують цифрові технології та аналітичні інструменти, які виконують інтегруючу функцію. Саме вони забезпечують об'єднання інформаційних потоків, дозволяють здійснювати комплексний аналіз даних і формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація стає не додатковим елементом, а необхідною умовою ефективного функціонування адаптивної системи ризик-менеджменту.

У сукупності ці елементи формують багаторівневу систему, здатну не лише

реагувати на вже реалізовані ризики, а й впливати на їх імовірність та масштаб ще на етапі формування. Важливо, що їх ефективність визначається не стільки наявністю окремих інструментів, скільки рівнем їх узгодженості та інтеграції в загальну систему управління підприємством.

Таким чином, табл. 3.2 демонструє, що адаптивна модель управління ризиками для АТ «Укрзалізниця» базується на переході від фрагментарного використання окремих інструментів до формування єдиного управлінського контуру, в якому аналітика, гнучкість і технологічна підтримка забезпечують здатність системи не лише реагувати на ризики, але й активно впливати на їх динаміку.

Висновки попереднього аналізу переконливо засвідчили, що фінансовий ризик у структурі загальних ризиків АТ «Укрзалізниця» виконує системоутворюючу функцію: він не лише відображає наслідки дії інфраструктурних, логістичних і операційних факторів, але й трансформує їх у вимірювані економічні результати, безпосередньо впливаючи на стійкість підприємства. Саме через фінансові показники проявляється реальний масштаб ризикового навантаження — у вигляді збитковості, зростання витрат, посилення боргового тиску та обмеження інвестиційних можливостей. У цьому сенсі фінансовий ризик виступає своєрідним «вузлом концентрації» системних дисбалансів, що потребує пріоритетної уваги в межах адаптивної моделі управління.

Для Укрзалізниці проблема ускладнюється подвійною природою її функціонування: підприємство змушене одночасно забезпечувати економічну ефективність і виконувати стратегічно важливі державні та соціальні функції, значна частина яких є збитковими за своєю суттю. Це формує стійкий розрив між доходами та витратами, який не може бути усунений лише за рахунок традиційних інструментів оптимізації. Відповідно, адаптивна модель управління ризиками повинна передбачати не лише контроль фінансових показників, а й впровадження спеціалізованих механізмів, спрямованих на зниження чутливості підприємства до

фінансових коливань і забезпечення його довгострокової стійкості.

Важливо також враховувати, що фінансові ризики мають мультиплікативний ефект: їх посилення автоматично обмежує можливості реагування на інші види ризиків, знижуючи гнучкість системи в цілому. Саме тому ефективне управління фінансовими ризиками повинно розглядатися як базова умова функціонування всієї системи ризик-менеджменту, а не як окремий напрям діяльності.

У цьому контексті виникає необхідність систематизації інструментів, які дозволяють впливати на ключові джерела фінансової нестабільності — доходи, витрати, боргове навантаження та структуру фінансування. Узагальнення таких інструментів, їх механізмів впливу та очікуваних результатів представлено в табл. 3.3, що дозволяє конкретизувати практичні напрями мінімізації фінансових ризиків у межах адаптивної моделі управління.

Таблиця 3.3

Інструменти управління фінансовими ризиками

Інструмент	Механізм впливу	Очікуваний ефект
Диверсифікація доходів	Розширення джерел фінансування	Зниження залежності
Контроль витрат	Оптимізація ресурсів	Підвищення ефективності
Тарифна політика	Баланс доходів і витрат	Зменшення збитковості
Реструктуризація боргу	Зменшення навантаження	Підвищення ліквідності

Джерело: розроблено автором

Аналіз показує, що без трансформації фінансової моделі адаптивна система управління ризиками не може бути повністю ефективною.

Побудова адаптивної моделі управління ризиками для АТ «Укрзалізниця» дозволяє вирішити ключову проблему, виявлену у попередньому розділі — розрив між операційною стійкістю та фінансовою ефективністю. Запропонований підхід забезпечує:

- перехід від реактивного до проактивного управління;
- інтеграцію ризик-менеджменту у всі рівні управління;
- підвищення гнучкості та швидкості реагування;

- зниження системних фінансових ризиків;
- формування довгострокової стійкості підприємства.

Таким чином, адаптивна модель управління ризиками виступає не просто інструментом вдосконалення існуючої системи, а новою управлінською парадигмою, що відповідає умовам воєнного часу. Її впровадження дозволить Укрзалізниця перейти від режиму виживання до режиму контрольованого розвитку навіть в умовах високої невизначеності [40; 42].

3.2. Розробка заходів мінімізації та попередження ризиків

Поглиблений аналіз діяльності Укрзалізниці у попередніх підрозділах дозволив встановити, що підприємство функціонує в умовах високої концентрації взаємопов'язаних ризиків, серед яких домінують фінансові, інфраструктурні та логістичні. При цьому характерною особливістю є їх системність: ризики не лише співіснують, а формують єдиний механізм дестабілізації, де кожен фактор підсилює інші. У таких умовах мінімізація ризиків не може зводитися до локальних управлінських рішень — вона потребує формування комплексної системи заходів, спрямованих одночасно на зниження їх ймовірності, обмеження наслідків та підвищення загальної стійкості підприємства.

Особливої актуальності це набуває з огляду на фінансові результати підприємства: за підсумками 2024 року АТ «Укрзалізниця» отримало понад 102,9 млрд грн доходу, але завершило рік зі збитком близько 2,7–4,2 млрд грн. Водночас збитки пасажирських перевезень перевищують 18–22 млрд грн, що формує системний розрив між доходами та витратами. Це свідчить, що ключовим завданням є не лише реагування на ризики, а їх структурне попередження.

Побудова дієвої системи мінімізації ризиків для Укрзалізниці потребує відходу від універсальних або шаблонних рішень і переходу до структурованого підходу, що враховує природу виникнення ризиків, канали їх поширення та кінцеві економічні наслідки. Попередній аналіз показав, що ризики підприємства мають

різну генезу: частина з них формується під впливом зовнішнього середовища (воєнні дії, руйнування інфраструктури, зміна логістичних потоків), інша — є результатом внутрішніх дисбалансів (структура витрат, боргове навантаження, організаційні обмеження). Саме тому ефективна система заходів не може бути однорідною — вона повинна будуватися за принципом диференціації, де кожен інструмент відповідає конкретному типу ризику та механізму його впливу.

У цьому контексті доцільно розглядати ризикове середовище підприємства як багаторівневу систему, в якій ключові загрози концентруються навколо трьох базових контурів. Перший — фінансовий, що акумулює результати дії всіх інших ризиків і визначає загальну стійкість підприємства. Другий — інфраструктурний, який формує операційну основу діяльності та безпосередньо впливає на можливість здійснення перевезень. Третій — логістично-операційний, що відображає здатність підприємства адаптувати транспортні потоки, забезпечувати безперервність перевезень та ефективно використовувати наявні ресурси.

Важливо підкреслити, що зазначені напрями не є ізольованими: між ними існує тісний функціональний зв'язок. Інфраструктурні втрати знижують пропускну спроможність, що обмежує обсяги перевезень; це, у свою чергу, призводить до зменшення доходів і посилення фінансового навантаження. Водночас фінансові обмеження зменшують можливості відновлення інфраструктури, що формує замкнений цикл ризиків. Саме тому система заходів повинна бути побудована таким чином, щоб одночасно впливати на всі три контури, забезпечуючи їх узгоджене функціонування.

Отже, формування комплексу заходів мінімізації ризиків для АТ «Укрзалізниця» доцільно здійснювати через структуризацію за основними напрямками їх впливу — фінансовим, інфраструктурним та логістично-операційним. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати інструменти управління, а й визначити їх пріоритетність залежно від рівня ризикового навантаження. Узагальнення відповідних заходів, їх механізмів реалізації та очікуваного ефекту представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Комплекс заходів мінімізації ризиків АТ «Укрзалізниця»

Група ризику	Основні заходи	Очікуваний ефект	Кількісний результат
Фінансовий	Впровадження PSO-моделі (держкомпенсації)	Зменшення збитковості пасажирських перевезень	–18 млрд грн → –5–7 млрд грн
	Оптимізація витрат (енергія, персонал)	Зниження собівартості	–10–15% витрат
	Реструктуризація боргу	Зменшення фінансового тиску	–20% боргового навантаження
Інфраструктурний	Пріоритезація відновлення критичних ділянок	Підвищення стійкості мережі	+15–20% пропускну здатності
	Децентралізовані ремонтні бригади	Скорочення часу відновлення	–30% часу простою
Логістичний	Диверсифікація маршрутів	Зниження залежності від окремих напрямів	–25% ризику блокування
	Розвиток прикордонних переходів	Підвищення експортного потенціалу	+20–30% перевезень

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємства та галузевих даних [36–39]

Поглиблений аналіз табл. 3.4 дозволяє вийти за межі формального переліку заходів і розкрити їх внутрішню логіку як єдиної системи впливу на ключові джерела нестабільності АТ «Укрзалізниця». Насамперед слід підкреслити, що домінуючу роль у запропонованому комплексі заходів відіграє фінансовий контур, оскільки саме він акумулює результати функціонування всіх інших підсистем підприємства. Фінансові показники виступають не лише індикатором ефективності, але й обмежувачем подальшого розвитку: у разі їх погіршення навіть ефективні операційні рішення не можуть бути реалізовані в повному обсязі.

У цьому контексті трансформація фінансової моделі є не окремим напрямом удосконалення, а базовою передумовою стабілізації всієї системи управління ризиками. Для Укрзалізниці ключовою проблемою є наявність стійкого структурного дисбалансу, коли значна частина діяльності — насамперед

пасажирські перевезення — має соціальний характер і не генерує достатнього рівня доходів для покриття витрат. У довоєнний період цей дисбаланс частково компенсувався за рахунок вантажного сегмента, однак у сучасних умовах така модель втрачає ефективність через зниження обсягів перевезень і зростання витрат.

Саме тому впровадження механізму PSO (Public Service Obligation) набуває стратегічного значення. Його сутність полягає не лише у прямій фінансовій компенсації збиткових перевезень, а у принциповому розмежуванні функцій підприємства: комерційної та соціальної. Такий підхід дозволяє перевести частину витрат із внутрішнього контуру підприємства у державний, що відповідає європейській практиці функціонування залізничного транспорту. У результаті фінансовий ризик зменшується не за рахунок скорочення діяльності, а через зміну джерел фінансування, що є більш стійким і довгостроковим рішенням.

Водночас аналіз таблиці свідчить, що фінансові заходи не можуть бути ефективними без паралельного впливу на інфраструктурний та логістично-операційний контури. Зокрема, пріоритезація відновлення критичних ділянок інфраструктури дозволяє зменшити операційні обмеження та підвищити пропускну спроможність мережі, що прямо впливає на обсяги перевезень і, відповідно, на доходи. Аналогічно, диверсифікація логістичних маршрутів знижує залежність від окремих напрямів та мінімізує ризики блокування перевезень, що є критично важливим у воєнних умовах.

Таким чином, запропонований у табл. 3.4 комплекс заходів слід розглядати не як набір ізольованих інструментів, а як інтегровану систему, де фінансові, інфраструктурні та логістичні рішення взаємодіють і підсилюють один одного. Його ключова особливість полягає у переході від спроб локального усунення наслідків ризиків до впливу на їх першопричини, що дозволяє не лише знижувати поточне навантаження, але й формувати основу для довгострокової стійкості підприємства.

Поглиблення аналізу логічно вимагає переходу від узагальнених напрямів мінімізації ризиків до їх деталізації через конкретні управлінські механізми та

інструменти впровадження. Якщо попередній етап дозволив визначити базові контури впливу — фінансовий, інфраструктурний та логістично-операційний, то наступним кроком є конкретизація цих напрямів у вигляді практичних дій, які можуть бути інтегровані в систему управління підприємством. Для Укрзалізниця це означає необхідність переходу від стратегічних орієнтирів до операційно-реалізованих рішень, які здатні працювати в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

В умовах воєнної турбулентності сам факт наявності переліку заходів уже не є достатнім критерієм їх ефективності. Ключовим стає здатність перетворити ці заходи на керовані процеси з чітко визначеними точками входу (де саме в системі вони запускаються), каналами реалізації (через які підсистеми проходять) та вимірюваними результатами (які саме зміни вони генерують у показниках діяльності). Для Укрзалізниця це означає необхідність розгляду кожного інструменту мінімізації ризиків не як окремої дії, а як елемента процесної архітектури, інтегрованого в операційні, фінансові та інфраструктурні контури управління.

Особливість залізничного комплексу полягає у високій інерційності та взаємозалежності підсистем: рішення, прийняте на одному рівні (наприклад, щодо тарифів або ремонтів), неминуче відбивається на логістиці, завантаженні мережі та фінансовому результаті. Тому механізм реалізації заходів повинен включати не лише опис дії, а й визначення відповідальних центрів (підрозділів), регламент взаємодії між ними, часові горизонти впровадження та індикатори контролю. Лише за таких умов можливо уникнути «розриву реалізації», коли правильно сформульовані заходи не дають ефекту через слабку координацію або затримки в прийнятті рішень.

Додатково, в середовищі підвищеної невизначеності критичного значення набуває здатність системи швидко масштабувати або коригувати обрані інструменти. Це передбачає наявність зворотного зв'язку — регулярного моніторингу результатів і оперативного перегляду параметрів реалізації (обсягів

фінансування, пріоритетів ремонтів, маршрутних рішень тощо). Таким чином, механізм реалізації стає динамічним: він не лише «виконує» заходи, а й постійно адаптує їх до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У цьому контексті доцільно систематизувати ключові заходи мінімізації ризиків через призму їхніх механізмів реалізації — із зазначенням відповідальних підсистем та очікуваних змін у функціонуванні підприємства. Узагальнення таких механізмів наведено в табл. 3.5, що дозволяє конкретизувати, як саме запропоновані інструменти трансформуються у практичні управлінські дії та які результати вони повинні забезпечити.

Таблиця 3.5

Механізми реалізації заходів мінімізації ризиків АТ «Укрзалізниця»

Напрямок	Конкретний захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Фінансовий	Впровадження PSO	Державне фінансування соціальних перевезень	Зниження збитковості
	Контроль витрат	Централізований аудит витрат	Оптимізація ресурсів
	Диверсифікація доходів	Розвиток логістичних сервісів	Зростання доходів
Інфраструктурний	Пріоритетне відновлення	Визначення критичних вузлів	Підвищення стійкості
	Мобільні ремонтні бригади	Децентралізація ремонтних робіт	Скорочення простоїв
Логістичний	Альтернативні маршрути	Перенаправлення потоків	Зниження ризику блокування
	Розвиток прикордонних вузлів	Інвестиції в переходи	Збільшення перевезень

Джерело: розроблено автором.

Поглиблений аналіз табл. 3.5 дозволяє розглядати механізми реалізації не як формальний перелік дій, а як процесну архітектуру, яка переводить стратегічні наміри в керовані результати. Йдеться про повну операціоналізацію: для кожного заходу чітко визначаються «точка запуску» (де в системі він ініціюється), виконавці (які підсистеми залучені), канали проходження (через які бізнес-процеси він реалізується), часові горизонти та метрики контролю. Саме така декомпозиція

дозволяє уникнути розриву між рішенням і виконанням — ключової проблеми великих інфраструктурних організацій.

Для Укрзалізниця це має принципове значення через високу взаємозалежність підсистем. Фінансові інструменти (PSO, контроль витрат, диверсифікація доходів) працюють лише тоді, коли їх підтримує операційний контур: точне планування рейсів, управління пропускнуою спроможністю, дисципліна витрат на рівні філій. У табл. 3.5 видно, що кожен фінансовий захід має «операційне віддзеркалення»: наприклад, централізований аудит витрат дає ефект лише за наявності єдиних стандартів обліку та швидкого зворотного зв'язку від підрозділів, а PSO — за чіткого відокремлення соціальних маршрутів і прозорого обліку їх собівартості.

Інфраструктурний блок механізмів у таблиці показує, що швидкість і пріоритезація є критичнішими за обсяг інвестицій. Пріоритетне відновлення «вузьких місць» (вузли, сортувальні станції, енергоживлення) підвищує пропускну спроможність непропорційно до вкладених ресурсів, тоді як децентралізовані ремонтні бригади скорочують час простою за рахунок перенесення рішень ближче до місця події. Це не просто технічні заходи — це зміна логіки управління: від централізованого погодження до делегування з чіткими регламентами і KPI часу відновлення.

Логістично-операційні механізми демонструють інший аспект операціоналізації — здатність системи швидко перебудовуватися. Диверсифікація маршрутів і розвиток прикордонних переходів у табл. 3.5 фактично означають створення «резервних контурів» перевезень. Їх ефективність визначається не лише інфраструктурою, а й узгодженістю графіків, цифровим обміном даними, синхронізацією з митними та портовими процедурами. Без цієї координації навіть наявні альтернативні напрямки не дають очікуваного ефекту.

Окремо варто підкреслити роль часових параметрів. Для залізничної системи критичною є не лише правильність рішення, а й момент його реалізації. Табл. 3.5 імпліцитно фіксує перехід до «управління часом»: скорочення циклу від виявлення

ризиків до дії (ремонт, перенаправлення, корекція тарифів) прямо корелює зі зменшенням втрат. Це досягається через стандартизацію процедур, делегування повноважень і цифрову підтримку прийняття рішень.

Таким чином, табл. 3.5 показує, що ефективність системи мінімізації ризиків визначається не стільки переліком заходів, скільки якістю їх операціоналізації: чіткою прив'язкою до підсистем, наявністю вимірюваних індикаторів, швидкістю виконання та глибиною інтеграції між фінансовими, інфраструктурними й логістичними контурами. Саме ця узгоджена процесна логіка перетворює стратегічні рішення на реальний інструмент стабілізації діяльності підприємства в умовах постійної невизначеності.

Поглиблення системи мінімізації ризиків неможливе без інституційного «каркаса», який перетворює окремі заходи на узгоджений процес управління. Практика показує, що навіть добре спроектовані інструменти втрачають ефективність, якщо відсутні чіткі центри відповідальності, канали координації та регламенти взаємодії між підрозділами. Для Укрзалізниці це особливо критично: масштаб мережі, територіальна розгалуженість і висока взаємозалежність операцій означають, що будь-яка затримка в комунікації або розмитість повноважень миттєво трансформується у збої в перевезеннях, втрати часу та зростання витрат.

У цьому контексті організаційна складова виступає не допоміжним, а визначальним елементом ризик-менеджменту. Вона задає «правила гри»: хто і на якому рівні ідентифікує ризик, хто приймає рішення, як воно доводиться до виконавців, яким чином контролюється виконання і як формується зворотний зв'язок. Йдеться про побудову системи, де централізована координація поєднується з децентралізованою оперативністю: стратегічні рамки та пріоритети задаються на рівні центру, тоді як право швидкого реагування делегується на місця в межах чітко визначених повноважень.

Важливим є також інформаційний контур: єдині стандарти даних, інтегровані ІТ-рішення та прозорі KPI забезпечують синхронізацію дій між фінансовими, інфраструктурними й логістичними підсистемами. Саме завдяки цьому управління

ризиками переходить від епізодичних рішень до безперервного процесу з вимірюваними результатами.

Отже, для забезпечення дієвості запропонованих заходів необхідно сформуванню відповідну організаційну архітектуру, що гарантує координацію, швидкість прийняття рішень і контроль їх реалізації. Узагальнення таких організаційних рішень наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Організаційні заходи забезпечення управління ризиками

Елемент	Зміст	Значення для підприємства
Центр управління ризиками	Координація ризик-менеджменту	Підвищення керованості
Децентралізація рішень	Передача повноважень на місце	Швидкість реагування
Єдина інформаційна система	Інтеграція даних	Якість рішень
Система КРІ	Оцінка ефективності	Контроль результатів

Джерело: сформовано автором

Поглиблений аналіз табл. 3.6 дозволяє розглядати організаційні заходи не як допоміжний елемент, а як ядро всієї системи управління ризиками, від якого безпосередньо залежить здатність підприємства трансформувати аналітичні висновки у практичні результати. У випадку Укрзалізниця це набуває особливого значення через масштаб і складність операційної структури: велика кількість підрозділів, територіальна розгалуженість і високий рівень взаємозалежності процесів створюють ризик втрати керованості за відсутності чітко вибудованої системи координації.

Передусім, створення центру управління ризиками, відображеного в таблиці, формує стратегічний рівень контролю, де відбувається узагальнення інформації, визначення пріоритетів і координація дій. Його функція полягає не лише у моніторингу, а у забезпеченні єдиного управлінського вектора для всієї системи. Без такого центру ризик-менеджмент набуває фрагментарного характеру, коли окремі підрозділи реагують на загрози ізольовано, що знижує загальну ефективність.

Водночас децентралізація прийняття рішень, представлена в табл. 3.6, виконує протилежну, але не менш важливу функцію — забезпечує швидкість реагування. Для підприємства залізничного транспорту, де операційні процеси відбуваються в режимі реального часу, затримка в ухваленні рішення навіть на короткий період може призвести до значних втрат. Тому делегування повноважень на рівень філій і виробничих підрозділів дозволяє мінімізувати часові лаги та підвищити гнучкість системи.

Ключовим елементом, що поєднує централізацію і децентралізацію, є єдина інформаційна система. Вона забезпечує синхронізацію даних, створює основу для аналітики та дозволяє уникнути інформаційної асиметрії між рівнями управління. У контексті управління ризиками це означає, що всі учасники процесу працюють з однаковою інформаційною базою, що підвищує якість прийняття рішень і зменшує ймовірність помилок.

Не менш важливою є система KPI, яка виконує функцію зворотного зв'язку. Вона дозволяє оцінювати не лише результати діяльності, а й ефективність управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту. Таким чином, ризики інтегруються в систему оцінки діяльності підприємства, що стимулює підрозділи до більш відповідального управління ними.

Узагальнюючи, табл. 3.6 демонструє, що ефективна система управління ризиками для АТ «Укрзалізниця» повинна базуватися на поєднанні централізованого стратегічного контролю та децентралізованого оперативного реагування. Саме баланс між цими елементами дозволяє забезпечити одночасно керованість і гнучкість, що є критично важливим у середовищі високої невизначеності.

Окремий вимір системи мінімізації ризиків пов'язаний із цифровими технологіями, які в сучасних умовах перестають бути допоміжним інструментом і перетворюються на базову інфраструктуру управління. Для Укрзалізниці це означає зміну самої логіки прийняття рішень: від інтуїтивно-реактивної моделі до даних-орієнтованого управління, де кожне рішення спирається на оперативну,

структуровану та інтегровану інформацію.

Специфіка діяльності залізничного транспорту полягає у великій кількості одночасно протікаючих процесів — рух поїздів, стан інфраструктури, навантаження на мережу, енергоспоживання, фінансові потоки. У традиційній моделі ці дані часто існують у розрізненому вигляді, що ускладнює їх використання для прогнозування ризиків. Цифровізація ж дозволяє об'єднати ці інформаційні потоки в єдину систему, де вони можуть бути проаналізовані в реальному часі.

Ключове значення цифрових технологій полягає не лише у зборі даних, а у здатності перетворювати їх на управлінські інсайти. Завдяки аналітичним алгоритмам підприємство отримує можливість виявляти приховані залежності, прогнозувати можливі збої, оцінювати сценарії розвитку подій та обирати оптимальні варіанти реагування. Таким чином, ризик переходить із категорії невизначеності у площину керованих параметрів.

Для АТ «Укрзалізниця» це особливо важливо в контексті воєнного часу, коли швидкість змін зовнішнього середовища значно перевищує можливості традиційних управлінських механізмів. У таких умовах цифрові рішення забезпечують не лише підвищення точності аналізу, але й скорочення часу між виявленням ризику та прийняттям рішення, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування всієї системи.

Крім того, цифрові технології виконують інтеграційну функцію, поєднуючи різні рівні управління — від стратегічного до операційного. Це дозволяє забезпечити узгодженість рішень, мінімізувати інформаційні розриви та створити єдине інформаційне середовище, в якому всі учасники процесу діють на основі однакових даних.

Отже, цифровізація виступає не лише інструментом підтримки управління ризиками, а фундаментальним елементом адаптивної моделі, що забезпечує її ефективність і стійкість.

Узагальнення ролі цифрових технологій у системі управління ризиками представлено на рис. 3.3, який відображає логіку перетворення даних у

управлінські рішення.

Збір даних → Аналітика → Прогнозування → Управлінське рішення → Реалізація

Рис. 3.3. Роль цифрових технологій у системі управління ризиками

Джерело: розроблено автором

провадження цифрових інструментів трансформує саму природу управління ризиками на Укрзалізниця: від домінування індивідуального досвіду та інтуїції до системи, де рішення ґрунтуються на верифікованих даних, алгоритмах і відтворюваних процедурах. Йдеться не лише про «зменшення суб'єктивності», а про заміну її керованою аналітикою — коли кожен крок має чітке інформаційне підґрунтя, а результати можуть бути перевірені та повторені в аналогічних умовах.

По-перше, цифровізація забезпечує повноту та синхронність даних. Інтеграція інформації про стан інфраструктури, графіки руху, навантаження на мережу, енергоспоживання та фінансові показники формує єдину «картину системи» в реальному часі. Це дозволяє бачити не окремі симптоми, а їх причинно-наслідкові зв'язки — наприклад, як локальне обмеження пропускної спроможності впливає на затримки, витрати і, зрештою, на дохід.

По-друге, аналітичні моделі (прогнозна аналітика, сценарне моделювання, оптимізаційні алгоритми) переводять ризики з площини невизначеності у площину керованих параметрів. На основі історичних і поточних даних система може оцінювати ймовірність відмови вузлів інфраструктури, прогнозувати пікові навантаження, розраховувати оптимальні маршрути з урахуванням обмежень. Це дозволяє приймати рішення «на випередження», а не після настання події.

По-третє, цифрові інструменти стандартизують процес прийняття рішень. Регламентовані дашборди, тригери та правила ескалації формують єдині критерії оцінки ситуацій для різних рівнів управління. У результаті зменшується варіативність рішень між підрозділами, підвищується узгодженість дій і

знижується ризик помилок, зумовлених людським фактором.

По-четверте, скорочується часовий лаг між виявленням ризику і реакцією на нього. Автоматизовані сповіщення, цифрові «центри управління» та інтегровані системи планування дозволяють миттєво передавати інформацію і запускати заздалегідь визначені сценарії дій. Для залізничної системи, де хвилини можуть перетворюватися на значні операційні втрати, це має вирішальне значення.

По-п'яте, формується механізм постійного навчання системи. Зібрані дані про інциденти, відхилення та ефективність рішень накопичуються і використовуються для вдосконалення моделей. Таким чином, система ризик-менеджменту стає самонавчальною: кожна подія підвищує точність наступних прогнозів і якість майбутніх рішень.

Нарешті, цифровізація підвищує прозорість і підзвітність: кожне рішення має цифровий слід, що дозволяє оцінити його обґрунтованість і ефект. Це не лише дисциплінує управління, а й створює основу для об'єктивної оцінки ефективності заходів.

Отже, впровадження цифрових інструментів не просто «зменшує суб'єктивність», а перебудовує систему управління ризиками на принципах даних, швидкості та відтворюваності, що критично важливо для стійкого функціонування Укрзалізниці в умовах високої невизначеності.

Сформований у підрозділі комплекс заходів набуває практичної цінності лише за умови їх узгодженого вбудовування в єдину управлінську архітектуру підприємства. Фрагментарне застосування окремих інструментів, навіть за їх високої ефективності, не здатне забезпечити системного зниження ризикового навантаження, оскільки відсутність координації призводить до дублювання функцій, втрати інформації та появи нових дисбалансів. Для Укрзалізниці, як складної інфраструктурної системи, критично важливим є не лише перелік заходів, а їх інтеграція в цілісну модель управління, де кожен елемент підсилює інші та працює в межах єдиної логіки прийняття рішень.

У цьому контексті інтеграція означає побудову такого управлінського

контур, в якому стратегічні орієнтири, тактичні рішення та операційні дії не існують ізольовано, а формують безперервний процес управління ризиками. Це передбачає чітке визначення ролей кожного рівня управління, встановлення механізмів координації між підрозділами, синхронізацію інформаційних потоків та запровадження єдиних критеріїв оцінки ефективності. Важливо, що така інтеграція повинна мати динамічний характер, забезпечуючи можливість оперативного коригування управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває забезпечення узгодженості між фінансовими, інфраструктурними та логістичними заходами, оскільки саме на стику цих напрямів формуються основні ризики підприємства. Відповідно, інтегрована система управління повинна забезпечувати не лише контроль за виконанням окремих рішень, а й їх взаємозв'язок, що дозволяє досягти синергійного ефекту та підвищити загальну стійкість підприємства.

Отже, для забезпечення ефективності запропонованих заходів необхідним є їх системне об'єднання в межах єдиної моделі управління, що враховує багаторівневу структуру підприємства та специфіку його діяльності. Узагальнення процесу інтеграції заходів мінімізації ризиків у систему управління наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Інтеграція заходів мінімізації ризиків у систему управління

Рівень управління	Основні дії	Очікуваний ефект
Стратегічний	Сценарне планування	Довгострокова стійкість
Тактичний	Перерозподіл ресурсів	Гнучкість
Операційний	Реагування на ризики	Безперервність діяльності

Джерело: сформовано автором

Поглиблений розгляд табл. 3.7 дає підстави стверджувати, що результативність запропонованих заходів визначається не стільки їх змістом, скільки якістю вертикальної та горизонтальної узгодженості в межах системи управління. Для Укрзалізниця це означає, що стратегічні орієнтири мають бути без втрат трансформовані у тактичні рішення, а далі — в операційні дії з чіткими

регламентами виконання і контролю. Лише за наявності такого «ланцюга перетворення» рішення набувають прикладної сили і генерують вимірюваний ефект.

Ключовим фактором виступає синхронізація часових горизонтів і пріоритетів між рівнями управління. Стратегічні рішення задають довгострокові рамки (наприклад, пріоритети відновлення інфраструктури чи параметри тарифної політики), тоді як тактичний рівень забезпечує їх ресурсне наповнення і календаризацію, а операційний — реалізує в режимі реального часу. Якщо між цими рівнями виникають розриви (затримки погодження, різні інтерпретації цілей, неузгоджені KPI), система втрачає керованість: ресурси розподіляються не за пріоритетами, рішення дублюються або суперечать одне одному, а реакція на ризики запізнюється.

Не менш важливою є горизонтальна інтеграція — узгодженість між фінансовим, інфраструктурним і логістичним контурами. Табл. 3.7 фактично демонструє, що ізольовані дії в межах окремих функцій не дають системного ефекту: наприклад, оптимізація витрат без урахування графіків руху може погіршити пропускну спроможність, а інвестиції у відновлення вузлів без синхронізації з маршрутною політикою — не забезпечити приросту перевезень. Лише інтегроване планування, підкріплене єдиними даними та узгодженими метриками, дозволяє досягти синергії.

Окрему роль відіграє інформаційна зв'язність системи. Єдині стандарти даних, наскрізні дашборди та регламентований зворотний зв'язок скорочують інформаційні лаги між рівнями, забезпечують прозорість виконання та дозволяють оперативно коригувати рішення. У протилежному випадку навіть обґрунтовані заходи «розчиняються» у виконавчому контурі: ефект втрачається через несвоєчасність, неповноту або викривлення інформації.

Таким чином, табл. 3.7 підтверджує, що критичним чинником ефективності є саме ступінь інтеграції — узгодженість цілей, ресурсів, процедур і даних між рівнями та підсистемами. За її відсутності навіть методично бездоганні рішення не

конвертуються у результат, тоді як висока інтеграція забезпечує мультиплікативний ефект і стійкість системи в умовах невизначеності.

Узагальнення результатів підрозділу дає підстави стверджувати, що ефективна мінімізація та попередження ризиків для Укрзалізниця можливі лише за умови переходу від фрагментарних дій до системної моделі, де кожен інструмент має чітке місце в загальній архітектурі управління. Проведене дослідження показало, що ключові ризики підприємства — фінансові, інфраструктурні та логістичні — не існують ізольовано, а формують єдиний контур взаємного підсилення. Відповідно, і система їх мінімізації повинна будуватися як інтегрований механізм, здатний одночасно впливати на різні рівні та аспекти діяльності.

У цьому контексті доцільно виокремити три взаємопов'язані складові, що визначають ефективність запропонованої моделі. Функціональна складова охоплює конкретні заходи впливу на ризики — від фінансових інструментів до інфраструктурних та логістичних рішень — і забезпечує безпосереднє зниження їхнього негативного впливу. Організаційна складова формує інституційне середовище, у межах якого ці заходи реалізуються, забезпечуючи координацію, розподіл відповідальності та швидкість прийняття рішень. Технологічна складова, у свою чергу, створює інформаційно-аналітичну основу системи, дозволяючи інтегрувати дані, прогнозувати ризики та підтримувати управлінські рішення на всіх рівнях.

Принципово важливим є те, що зазначені складові не функціонують автономно: їх ефективність визначається рівнем взаємодії та узгодженості. Саме їх синергія формує адаптивну систему управління ризиками, яка здатна не лише реагувати на вже реалізовані загрози, але й впливати на їх формування, знижуючи ймовірність виникнення та масштаб наслідків. У результаті підприємство отримує можливість перейти від моделі вимушеного реагування до моделі керованої стійкості, де ризики стають не лише джерелом загроз, а й об'єктом цілеспрямованого управління.

Таким чином, розроблені заходи створюють практичну основу для підвищення ефективності ризик-менеджменту АТ «Укрзалізниця» та забезпечують передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах тривалої невизначеності та зовнішнього тиску.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих у підрозділі 3.2 заходів є завершальним етапом формування адаптивної моделі управління ризиками, оскільки дозволяє перевести теоретичні положення у площину кількісно вимірюваних результатів. Для Укрзалізниці така оцінка має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах багатофакторного ризикового середовища, де будь-які управлінські рішення повинні обґрунтовуватися не лише логічно, а й економічно.

У межах даного підрозділу ефективність заходів оцінюється через зміну ключових фінансово-економічних показників, які відображають загальний рівень стійкості підприємства. При цьому особлива увага приділяється не лише абсолютним змінам, а й структурним зрушенням, що характеризують якість управління.

Для переходу від описового обґрунтування до вимірюваної оцінки доцільно сформувати прогнозну модель, яка агрегує очікуваний ефект від запропонованих заходів у зміні ключових фінансово-економічних параметрів. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати напрям впливу, а й оцінити його масштаб і часову динаміку, зіставивши базові значення з цільовими орієнтирами після впровадження. Для Укрзалізниці це особливо важливо, оскільки ефект від управлінських рішень проявляється нерівномірно: частина змін має швидкий операційний результат, тоді як інші — накопичувальний фінансовий ефект.

Прогнозні розрахунки виконують подвійну функцію: з одного боку, вони слугують інструментом верифікації доцільності заходів, з іншого — формують орієнтир для подальшого контролю їх реалізації. У цьому контексті доцільно

узагальнити очікувані зміни за ключовими показниками діяльності підприємства, що дозволяє комплексно оцінити вплив запропонованих рішень на фінансову стійкість, витратну ефективність і боргове навантаження.

Узагальнення відповідних прогнозних параметрів наведено в табл. 3.8, яка відображає очікувану динаміку основних показників діяльності підприємства в результаті впровадження заходів мінімізації ризиків.

Таблиця 3.8

Прогнозований ефект від впровадження заходів мінімізації ризиків

Показник	Поточне значення	Після впровадження	Зміна
Чистий фінансовий результат	–2,7 млрд грн	+1,5–2 млрд грн	+4–5 млрд грн
Збитки пасажирського сегмента	–18 млрд грн	–6 млрд грн	+12 млрд грн
Витрати на 1 грн доходу	1,03	0,95	–0,08
Рівень боргового навантаження	понад 70 млрд грн	55–60 млрд грн	–15–20%

Джерело: розраховано автором на основі відкритих фінансових даних АТ «Укрзалізниця» [36–39]

Аналіз табл. 3.9 свідчить, що найбільш значний ефект очікується у фінансовій площині. Зокрема, перехід від збитковості до прибутковості означає не лише покращення фінансового результату, а й відновлення базової економічної рівноваги підприємства. Це є критично важливим, оскільки саме фінансова нестійкість була визначена як ключовий системний ризик у попередніх розділах.

Особливу увагу слід приділити зменшенню збитковості пасажирських перевезень. Запровадження механізму PSO дозволяє частково компенсувати витрати на соціально значущі маршрути, що призводить до скорочення збитків майже втричі. Це не лише покращує фінансові показники, але й змінює структуру доходів підприємства, знижуючи залежність від перехресного субсидування.

Для переходу від узагальненої фінансової оцінки до змістовного розуміння результативності запропонованих заходів необхідно декомпонувати їх вплив за ключовими контурами управління ризиками. Такий підхід дозволяє виявити, які

саме елементи системи забезпечують найбільший ефект, де виникають «вузькі місця» та як взаємодіють між собою фінансові, інфраструктурні, логістичні, організаційні й технологічні рішення. Для Укрзалізниця це принципово, оскільки загальний фінансовий результат є похідною від різноспрямованих процесів, що мають неоднакову швидкість впливу та різний горизонт прояву ефекту.

Оцінювання за напрямками дає можливість відокремити короткострокові ефекти (наприклад, оптимізація витрат чи переналаштування маршрутів) від середньо- та довгострокових (модернізація інфраструктури, інституційні зміни, цифровізація), а також зіставити їх внесок у загальну стійкість системи. Крім того, така деталізація створює основу для пріоритезації ресурсів: дозволяє спрямувати фінансування та управлінську увагу туди, де граничний ефект від інвестицій у зниження ризиків є максимальним.

Важливо, що подібна декомпозиція також виконує контрольну функцію — вона дає змогу зіставити очікувані та фактичні результати в розрізі окремих напрямів, своєчасно коригувати інструменти та уникати ситуацій, коли позитивна динаміка в одному сегменті маскує проблеми в іншому. Узагальнення ефективності заходів за основними напрямками впливу наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності заходів за напрямками впливу

Напрямок	Основний результат	Рівень ефективності
Фінансовий	Зменшення збитковості, стабілізація доходів	Високий
Інфраструктурний	Підвищення стійкості мережі	Середній
Логістичний	Зростання обсягів перевезень	Високий
Організаційний	Підвищення швидкості управління	Високий
Технологічний	Покращення аналітики	Середній–високий

Джерело: розроблено автором.

Поглиблений аналіз даних табл. 3.9 дозволяє зробити більш комплексний висновок: концентрація найбільш відчутного ефекту у фінансовому та логістичному напрямках є не випадковою, а відображає внутрішню логіку функціонування системи управління ризиками на Укрзалізниці. Саме ці два

контури виступають «швидкими провідниками» управлінських рішень до кінцевого результату, оскільки мають найкоротший цикл трансформації впливу — від прийняття рішення до його відображення у показниках діяльності.

Фінансовий напрям акумулює результати всіх змін, що відбуваються в інших підсистемах. Будь-яке покращення в організації перевезень, оптимізації витрат або підвищенні пропускної спроможності мережі зрештою знаходить своє відображення у фінансових показниках. Саме тому навіть відносно невеликі управлінські коригування — наприклад, перегляд структури витрат чи зміна підходів до фінансування соціальних перевезень — здатні генерувати значний ефект у вигляді зниження збитковості або зростання доходів. Водночас фінансова система є найбільш чутливою до ризиків: вона швидко реагує як на позитивні, так і на негативні зміни, що робить її ключовим індикатором ефективності всієї системи управління.

Логістичний напрям, у свою чергу, характеризується високою оперативністю та гнучкістю. На відміну від інфраструктурних змін, які потребують значних інвестицій і часу, логістичні рішення — такі як перенаправлення потоків, оптимізація маршрутів або зміна графіків руху — можуть реалізовуватися практично миттєво. У контексті діяльності АТ «Укрзалізниця» це означає можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до блокування окремих напрямів або зміни структури попиту на перевезення. Саме ця гнучкість забезпечує стабілізацію обсягів перевезень і, відповідно, підтримує фінансові результати.

Водночас важливо розуміти, що висока ефективність цих напрямів частково зумовлена їх меншою інерційністю порівняно з інфраструктурним або організаційним контуром. Інфраструктурні зміни потребують значних капіталовкладень і мають довгий цикл реалізації, тоді як організаційні трансформації пов'язані зі зміною управлінської культури та процедур, що також відбувається поступово. Тому їх вплив, хоча й є критично важливим у довгостроковій перспективі, проявляється менш помітно в короткостроковому

періоді.

Таким чином, домінування фінансового та логістичного ефекту в результатах табл. 3.10 свідчить про те, що саме ці напрями виступають основними каналами швидкого підвищення ефективності системи управління ризиками. Водночас їх результати значною мірою залежать від стану інших підсистем, що підкреслює необхідність комплексного підходу до управління, де короткострокові досягнення поєднуються з довгостроковими структурними змінами.

Для переходу від розрізнених оцінок за окремими напрямками до цілісного бачення результативності запропонованих рішень необхідно застосувати інтегральний підхід, який дозволяє об'єднати різнорідні ефекти в єдину аналітичну конструкцію. Проведений аналіз показав, що вплив заходів проявляється неоднаково: частина з них генерує швидкий операційний результат, інші — формують відкладений фінансовий або структурний ефект. Тому оцінка ефективності не може базуватися лише на окремих показниках, оскільки це не відображає реальної картини функціонування системи.

Для Укрзалізниця особливо важливо враховувати взаємозв'язок між ключовими підсистемами: фінансовою, операційною та інфраструктурною. Зміни в одній із них неминуче впливають на інші, формуючи комплексний ефект, який не завжди очевидний при аналізі окремих показників. Саме тому виникає потреба у моделі, що дозволяє узагальнити ці взаємозв'язки та представити їх у вигляді єдиної логічної структури.

Інтегральний показник ефективності у цьому контексті виступає не просто узагальнюючим числовим значенням, а інструментом системного аналізу, який дозволяє оцінити, наскільки узгоджено функціонують різні елементи системи управління ризиками. Він відображає здатність підприємства трансформувати окремі управлінські рішення у комплексний результат, що проявляється у підвищенні стійкості, ефективності та керованості.

Таким чином, для узагальнення результатів впровадження запропонованих заходів доцільно сформулювати інтегральну модель їх ефективності, яка відображає

взаємозв'язок між основними складовими системи управління. Візуалізація такої моделі представлена на рис. 3.4, що дозволяє комплексно оцінити вплив заходів на діяльність підприємства.

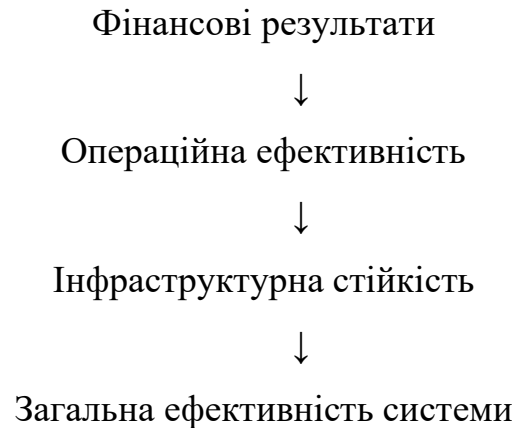


Рис. 3.4. Інтегральна модель ефективності заходів

Джерело: розроблено автором

Інтегральний підхід дає змогу побачити не окремі «точки покращення», а конфігурацію взаємодії підсистем, у межах якої формується кінцевий результат. Для Укрзалізниця це означає, що ефективність заходів не є простою сумою локальних ефектів: вона виникає як результат їх синхронізації у часі, узгодженості за пріоритетами та пропускання через спільні обмеження системи — пропускну спроможність мережі, ресурсні ліміти, регуляторні рамки. Саме тому інтегральна оцінка дозволяє фіксувати не лише величину змін, а й якість зв'язків між фінансовим, логістичним та інфраструктурним контурами.

У цій конфігурації фінансова складова виступає своєрідним «консолідатором» ефектів: вона агрегує результати оптимізації маршрутів, скорочення простоїв, пріоритезації ремонтів, змін тарифної політики та організаційних рішень у єдину метрику — здатність підприємства генерувати та зберігати вартість. Водночас фінансові показники не лише відображають наслідки, а й задають обмеження для подальших дій: ліквідність, боргове навантаження та структура витрат визначають, які інфраструктурні проєкти можуть бути

профінансовані, як швидко можливе відновлення та в яких межах допустимі операційні ризики.

Критично важливим є й часовий аспект інтеграції. Операційні та логістичні рішення мають короткий цикл впливу і швидко стабілізують потоки, тоді як інфраструктурні та організаційні зміни формують середньо- і довгострокову стійкість. Інтегральний підхід дозволяє узгодити ці горизонти: швидкі ефекти підтримують поточну діяльність, а повільні — знижують базову вразливість системи. За відсутності такої узгодженості короткострокові покращення можуть маскувати накопичення структурних ризиків.

Крім того, інтегральна оцінка виявляє «вузькі місця» та ефекти нелінійності: невеликі зміни у критичних вузлах (наприклад, у пропускній спроможності окремих ділянок або у витратній дисципліні) здатні давати непропорційно великий фінансовий результат, тоді як значні інвестиції поза цими вузлами можуть мати обмежений ефект. Це відкриває можливість для точкового управління — спрямування ресурсів туди, де гранична віддача максимальна.

Таким чином, інтегральний підхід не лише узагальнює ефекти, а й виступає інструментом оптимізації: він показує, як різні підсистеми взаємодіють, де виникає синергія, а де — втрати, і дозволяє перетворити набір заходів на узгоджену, керовану систему підвищення стійкості та ефективності підприємства.

Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів дає підстави сформулювати низку узагальнюючих висновків, які мають не лише прикладне, а й методологічне значення для подальшого вдосконалення системи управління ризиками.

По-перше, встановлено, що запропонований комплекс заходів має виразно системний характер. Його ефект не обмежується локальним впливом на окремі види ризиків, а проявляється у зміні всієї конфігурації функціонування підприємства. Для Укрзалізниця це означає перехід від фрагментарного реагування на окремі загрози до формування цілісної моделі управління, в якій ризики розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи. У результаті

відбувається не лише зниження їх інтенсивності, але й обмеження ефекту «каскадного поширення», коли реалізація одного ризику провокує виникнення інших. Таким чином, система набуває властивостей внутрішньої стійкості, що є критично важливим в умовах тривалої невизначеності.

По-друге, результати аналізу підтверджують домінуючу роль фінансової складової в загальній структурі ризиків. Саме фінансова модель підприємства виступає тим вузлом, через який проходять і узагальнюються всі інші впливи — інфраструктурні, логістичні, організаційні. Трансформація підходів до формування доходів, управління витратами та борговим навантаженням створює можливість не лише зменшити поточні втрати, а й підвищити адаптивність системи в цілому. Важливо підкреслити, що мова йде не про тимчасове покращення показників, а про зміну логіки фінансового функціонування, яка дозволяє знизити чутливість підприємства до зовнішніх шоків.

По-третє, доведено, що ключовою умовою досягнення очікуваного ефекту є інтегрованість заходів і їх узгодженість між рівнями управління. В умовах складної організаційної структури підприємства ефективність навіть найбільш обґрунтованих рішень визначається не лише їх змістом, а й здатністю бути реалізованими через узгоджені управлінські механізми. Саме тому адаптивний підхід, який передбачає взаємодію стратегічного, тактичного та операційного рівнів, виявляється найбільш релевантним. Він забезпечує не тільки швидкість реагування, але й цілісність управління, що дозволяє уникнути внутрішніх суперечностей і втрати ефективності.

По-четверте, важливим результатом є підтвердження ролі технологічного фактора як каталізатора ефективності. Інтеграція цифрових інструментів у систему управління ризиками дозволяє скоротити інформаційні лаги, підвищити точність прогнозування та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень. Це, у свою чергу, підсилює ефект від інших заходів, формуючи додатковий рівень стійкості системи.

Отже, узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що

впровадження запропонованих заходів створює передумови для якісної трансформації моделі управління ризиками на підприємстві. Для Укрзалізниці це означає перехід від переважно реактивної моделі, орієнтованої на усунення наслідків, до проактивної системи, здатної передбачати, попереджати та контролювати ризики на різних етапах їх формування. У результаті досягається підвищення фінансової стабільності, зростання операційної ефективності та формування довгострокової стійкості підприємства, що є ключовою умовою його функціонування в умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження у межах третього розділу дозволило не лише сформулювати напрями вдосконалення системи управління ризиками, а й обґрунтувати їх логіку, механізми реалізації та очікувані результати. Узагальнення отриманих результатів дає підстави сформулювати комплексні висновки, що відображають як теоретичну значущість, так і практичну спрямованість запропонованих рішень.

Передусім встановлено, що вдосконалення системи управління ризиками для Укрзалізниця повинно базуватися на переході від традиційної, переважно реактивної моделі до адаптивної, яка враховує динамічний і невизначений характер зовнішнього середовища. Умови воєнного часу формують принципово нову конфігурацію ризиків, де невизначеність є не винятком, а постійною характеристикою функціонування підприємства. Відповідно, ефективна система управління повинна не лише реагувати на вже реалізовані загрози, а й передбачати їх виникнення, інтегруючи ризик-менеджмент у всі рівні управління.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність формування багаторівневої адаптивної моделі, що поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління. Така модель забезпечує цілісність системи, де стратегічні рішення визначають загальні напрями розвитку, тактичні — трансформують їх у конкретні механізми, а операційні — реалізують у режимі реального часу. Важливою характеристикою цієї моделі є її гнучкість, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати керованості.

Ключовим результатом є розробка комплексної системи заходів мінімізації та попередження ризиків, структурованої за основними напрямками їх впливу: фінансовим, інфраструктурним та логістично-операційним. Доведено, що саме фінансовий контур виступає інтегруючим елементом системи, оскільки акумулює результати функціонування інших підсистем. Водночас ефективність фінансових заходів безпосередньо залежить від стану інфраструктури та здатності

підприємства забезпечувати безперервність перевезень.

Особливу увагу приділено організаційній складовій управління ризиками. Встановлено, що ефективність заходів визначається не лише їх змістом, а й наявністю відповідної інституційної структури, яка забезпечує координацію дій, розподіл відповідальності та швидкість прийняття рішень. Поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованим оперативним реагуванням дозволяє досягти балансу між контролем і гнучкістю, що є критично важливим для підприємства такого масштабу.

Доведено також, що цифрові технології виступають невід'ємною складовою сучасної системи управління ризиками. Їх впровадження забезпечує перехід до даних-орієнтованої моделі управління, що дозволяє підвищити точність прогнозування, скоротити часові лаги між виявленням ризику та прийняттям рішення, а також забезпечити узгодженість дій між різними рівнями управління.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх практичну доцільність. Встановлено, що їх впровадження дозволяє досягти позитивних змін у ключових показниках діяльності підприємства, зокрема у фінансовій стійкості, витратній ефективності та рівні боргового навантаження. Найбільш значний ефект досягається за рахунок трансформації фінансової моделі та оптимізації логістичних процесів, що забезпечує швидкий результат і формує основу для подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що вдосконалення системи управління ризиками АТ «Укрзалізниця» повинно розглядатися як комплексний процес, що охоплює функціональні, організаційні та технологічні аспекти діяльності підприємства. Запропонований підхід дозволяє перейти від моделі ситуативного реагування до системи стратегічного управління ризиками, яка забезпечує підвищення стійкості підприємства в умовах тривалої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління ризиками підприємства в умовах військового часу» дозволило сформувати цілісне уявлення про трансформацію природи ризиків, механізми їх впливу на діяльність підприємства та напрями підвищення ефективності системи ризик-менеджменту в умовах глибокої невизначеності. Узагальнення теоретичних положень і результатів практичного аналізу на прикладі Укрзалізниця дає змогу сформулювати комплекс взаємопов'язаних висновків, що мають як наукове, так і прикладне значення.

По-перше, у роботі обґрунтовано, що в умовах військового часу ризик перестає бути окремою подією або відхиленням від нормального стану і набуває системного характеру. Він формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, має динамічну природу та проявляється через взаємопов'язані канали впливу. Це зумовлює необхідність переходу від традиційного розуміння ризику як ізольованої загрози до його трактування як складної системи взаємозалежностей, що потребує комплексного управління.

По-друге, дослідження теоретичних засад управління ризиками показало, що класичні підходи, орієнтовані на стабільне середовище, в умовах війни втрачають ефективність. Вони не забезпечують достатньої гнучкості, швидкості реагування та здатності до прогнозування. У зв'язку з цим доведено доцільність використання адаптивного підходу до управління ризиками, який базується на принципах проактивності, інтегрованості та динамічної перебудови управлінських процесів.

По-третє, у процесі аналізу діяльності підприємства встановлено, що для АТ «Укрзалізниця» характерна висока концентрація критичних ризиків, серед яких домінують інфраструктурні, фінансові та логістичні. Вони мають взаємопов'язаний характер і формують ефект взаємного підсилення, що значно ускладнює процес управління. Особливу роль відіграє фінансовий ризик, який виступає інтегральним показником стану підприємства та водночас обмежує можливості реагування на інші загрози.

По-четверте, проведена оцінка ефективності системи управління ризиками показала її асиметричний характер. Підприємство демонструє високу операційну стійкість і здатність підтримувати безперервність діяльності навіть у складних умовах, проте фінансова складова залишається вразливою. Це свідчить про те, що існуюча система ризик-менеджменту орієнтована переважно на реагування, а не на попередження ризиків, що обмежує її ефективність у довгостроковій перспективі.

По-п'яте, у роботі розроблено адаптивну модель управління ризиками, яка передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. Доведено, що така модель забезпечує цілісність системи, дозволяє узгодити управлінські рішення та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Її ключовою особливістю є орієнтація на попередження ризиків і формування внутрішньої стійкості.

По-шосте, запропоновано комплекс заходів мінімізації та попередження ризиків, структурований за основними напрямками їх впливу. Встановлено, що найбільший ефект досягається за рахунок трансформації фінансової моделі, оптимізації логістичних процесів і підвищення ефективності використання інфраструктури. Водночас доведено, що ефективність цих заходів значною мірою залежить від їх інтеграції в єдину систему управління.

По-сьоме, у дослідженні обґрунтовано важливість організаційного та технологічного забезпечення системи управління ризиками. Встановлено, що створення гнучкої організаційної структури, яка поєднує централізацію і децентралізацію, а також впровадження цифрових технологій дозволяють суттєво підвищити ефективність управлінських рішень і знизити вплив суб'єктивного фактора.

По-восьме, оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх практичну доцільність. Встановлено, що їх реалізація дозволяє досягти позитивних змін у ключових показниках діяльності підприємства, зокрема покращити фінансові результати, знизити витрати та підвищити рівень стійкості. Це свідчить про можливість переходу від моделі реагування на ризики до моделі їх активного

управління.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити узагальнюючий висновок: ефективне управління ризиками підприємства в умовах військового часу можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує адаптивну модель управління, інтегровану систему заходів та сучасні інструменти аналізу і прогнозування. Для АТ «Укрзалізниця» це означає необхідність глибокої трансформації існуючої системи ризик-менеджменту з орієнтацією на довгострокову стійкість, ефективність та здатність функціонувати в умовах постійної невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління ризиками не лише в АТ «Укрзалізниця», а й на інших підприємствах, що функціонують в умовах кризових і нестабільних середовищ. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні адаптивного підходу до управління ризиками в умовах військового часу та розробці комплексної моделі, що враховує специфіку сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 352 с.
2. Ризик-менеджмент: навчальний посібник / уклад. О. М. Скібіцький, Л. І. Скібіцька. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
3. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк. Київ: КНЕУ, 2021. 328 с.
4. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала. Полтава: ПУЕТ, 2021. 246 с.
5. Стратегічне управління: навчальний посібник / З. Є. Шершньова. Київ: КНЕУ, 2021. 396 с.
6. Управління підприємством в умовах нестабільного середовища: монографія / за ред. С. М. Лаптева. Київ: Університет «КРОК», 2022. 284 с.
7. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / М. І. Копитко, О. І. Захаров. Київ: Університет «КРОК», 2022. 304 с.
8. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. І. Чухрай, О. Б. Мних. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 292 с.
9. Управління змінами: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 280 с.
10. Проєктний менеджмент: навчальний посібник / Н. С. Бушуєва, Д. А. Бушуєв. Київ: КНУБА, 2021. 358 с.
11. Кризовий менеджмент та управління ризиками: навчальний посібник / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук. Київ: НАУ, 2022. 236 с.
12. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник / І. Б. Румик. Київ: Університет «КРОК», 2021. 220 с.
13. Вінічук М., Захаров О. Особливості та проблеми антикризового управління підприємством в умовах невизначеності та посилення впливу вимушеної трудової міграції населення, спричиненої війною російської федерації проти України та

процесами євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1(73). С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-83-92>

14. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2(78). С. 153–161. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-153-161>

15. Лаптев М., Лаптев С., Захаров О. Стратегії антикризового управління українськими підприємствами в умовах післявоєнної трансформації економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2(78). С. 193–212. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-193-202>

16. Правдивець О. Науково-методичні підходи і практичні рекомендації з впровадження сучасних інноваційних технологій в управління економічною безпекою підприємств України в умовах війни. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1(77). С. 265–272. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-265-272>

17. Москаленко Н., Моїсєєв К. Сучасні погляди, трактування та контексти кризи в організацій. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 2(78). С. 265–274. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-265-27>

18. Ситнік Є. Аналіз стану та ідентифікація показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). С. 351–359. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-351-359>

19. Ситнік Є. Концептуальні засади та наукові підходи до розуміння поняття і сутності економічної безпеки підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 249–255. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-249-255>

20. Стечишин Ю. Концептуально-методичні засади формування системи економічної безпеки банківських установ. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 233–241. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-233-241>

21. Шевченко Н., Копитко М. Проблеми управління ризиками і кредитною безпекою банків в умовах війни та економічної нестабільності. Вчені записки

Університету «КРОК». 2024. № 4(76). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok>

22. Маруховський Н. Особливості забезпечення соціально-економічної стійкості підприємств в умовах кризових явищ. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/1059>

25. Москвічова О. Транспортна інфраструктура України в умовах війни: виклики та напрями відновлення. Проблеми транспортної економіки. 2025. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/328523>

26. Бондаренко О. С., Соколова Л. В. Ризик-менеджмент підприємств в умовах воєнної економіки України. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua>

27. Гончаренко О. М. Антикризове управління підприємствами в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee>

28. Дергачова В. В., Смерічевська С. В. Логістичні ризики підприємств в умовах воєнного стану. Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2023. № 26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua>

29. Іванова Т. В. Управління операційними ризиками підприємств в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 124–130. URL: <https://www.business-inform.net>

30. Кравченко М. О. Стійкість підприємства як умова функціонування бізнесу під час війни. Економіка та держава. 2022. № 12. С. 42–47. URL: <http://www.economy.in.ua>

31. Мельник Л. Г. Управління ризиками в системі стратегічного менеджменту підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 4. С. 58–66. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua>

32. Череп А. В., Лисенко О. В. Фінансові ризики підприємств в умовах воєнного стану. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 5. С.

102–111. URL: <https://fkd.net.ua>

33. Савченко Т. Г. Ризик-орієнтоване управління підприємством в умовах економічної турбулентності. Проблеми економіки. 2022. № 3. С. 168–175. URL: <https://www.problecon.com>

34. Олійник Т. І. Економічна безпека підприємства в умовах воєнних загроз. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. № 47. С. 87–92. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua>

35. АТ «Укрзалізниця». Річна фінансова звітність, річна консолідована фінансова звітність та звіти про управління. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623373/>

36. АТ «Укрзалізниця». Для інвесторів: фінансова звітність товариства, консолідована фінансова звітність, інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: https://uz.gov.ua/about/f_investors/

37. АТ «Укрзалізниця». Звіти Наглядової ради та Правління. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/stakeholder/other/623389/>

38. Міністерство розвитку громад та територій України. Транспорт та поштовий зв'язок у 2024 році: основні досягнення та плани. URL: <https://mindev.gov.ua/news/36233-transport-ta-postovii-zviazok-u-2024-roci-osnovni-dosiagnennia-ta-plani>

39. Міністерство розвитку громад та територій України. Звіти за 2024 рік. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/zvity/zvity-za-2024-rik>

40. Державна служба статистики України. Офіційна статистична інформація: транспорт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

41. Верховна Рада України. Закон України «Про правовий режим воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>

42. Верховна Рада України. Закон України «Про залізничний транспорт». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/>

43. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національної транспортної

стратегії України на період до 2030 року. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018>

44. KSE Institute. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України. 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf

45. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2023. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org>

45. OECD. Resilience and Risk Management in Critical Infrastructure. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>

46. European Commission. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://commission.europa.eu>

47. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva: United Nations, 2024. URL: <https://unctad.org>

48. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org>

49. COSO. Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2023. URL: <https://www.coso.org>

50. International Organization for Standardization. ISO 31073:2022 Risk management — Vocabulary. Geneva: ISO, 2022. URL: <https://www.iso.org/standard/79637.html>

51. International Organization for Standardization. ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva: ISO, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>

52. International Union of Railways. Railway Statistics Synopsis 2023. Paris: UIC, 2023. URL: <https://uic.org>

ДОДАТОК А

Матриця оцінювання ризиків АТ «Укрзалізниця» в умовах військового часу

№	Вид ризику	Імовірність виникнення, балів	Сила впливу, балів	Інтегральна оцінка	Рівень критичності	Пріоритет реагування
1	Інфраструктурний ризик	5	5	25	Критичний	Негайний
2	Безпековий ризик	5	5	25	Критичний	Негайний
3	Логістичний ризик	5	4	20	Високий	Першочерговий
4	Фінансовий ризик	4	5	20	Високий	Першочерговий
5	Операційний ризик	4	4	16	Високий	Першочерговий
6	Кадровий ризик	4	4	16	Високий	Першочерговий
7	Кіберризик	3	5	15	Високий	Першочерговий
8	Управлінський ризик	3	4	12	Середній	Плановий
9	Репутаційний ризик	3	3	9	Середній	Плановий
10	Регуляторний ризик	3	3	9	Середній	Плановий

Інтерпретація

результатів:

1–5 балів — низький ризик;
 6–10 балів — середній ризик;
 11–20 балів — високий ризик;
 21–25 балів — критичний ризик.

Джерело: складено автором на основі експертного узагальнення ризиків підприємства в умовах військового часу.

Додаток В

Карта ключових ризиків АТ «Укрзалізниця»

Рівень впливу / Імовірність	Низька імовірність	Середня імовірність	Висока імовірність	Дуже висока імовірність
Критичний вплив	—	Кіберризик	Фінансовий ризик	Інфраструктурний ризик; безпековий ризик
Високий вплив	—	Управлінський ризик	Операційний ризик; кадровий ризик	Логістичний ризик
Середній вплив	—	Репутаційний ризик; регуляторний ризик	—	—
Низький вплив	—	—	—	—

Джерело: побудовано автором за результатами узагальнення ризиків АТ «Укрзалізниця»

