

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОУТВОРЮЮЧИМИ ЧИННИКАМИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### MODERN ASPECTS OF RISK-MANAGEMENT FACTORS FOR COMMERCIAL ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

На сучасному етапі розвитку підприємств залізничного транспорту проблема управління ризиками має істотне теоретичне та прикладне значення для забезпечення ефективного розвитку галузі в складних ринкових умовах. У статті виокремлено основні види зовнішніх та внутрішніх ризиків для підприємств залізничного транспорту та виділено чинники, які визначають виникнення ризиків транспортних підприємств в Україні. Встановлено, що управління ризиками здатне запобігати кризовим явищам, зменшити їхні негативні наслідки, оздоровити економіку, підвищити ефективність підприємства на ринку. Визначено сутність та особливості управління ризиками для підприємств залізничного транспорту. Сформовано концептуальну схему управління ризиками комерційної діяльності підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання, на базі якої можна здійснювати аналіз суб'єктів господарювання, враховуючи невизначеність середовища функціонування, вдосконалювати інструментарій контролю ризикованих ситуацій та ризикоутворюючих чинників тощо.

**Ключові слова:** залізничний транспорт, комерційна діяльність, нестабільність, транспортні ризики, ризикоутворюючі чинники, система управління ризиками.

На современном этапе развития предприятий железнодорожного транспорта про-

блема управления рисками имеет существенное теоретическое и прикладное значение для обеспечения эффективного развития отрасли в сложных рыночных условиях. В статье выделены основные виды внешних и внутренних рисков для предприятий железнодорожного транспорта и выделены факторы, которые определяют возникновение рисков транспортных предприятий в Украине. Установлено, что управление рисками способно предотвращать кризисные явления, уменьшить их негативные последствия, оздоровит экономику, повысит эффективность предприятия на рынке. Определены сущность и особенности управления рисками для предприятий железнодорожного транспорта. Сформирована концептуальная схема управления рисками коммерческой деятельности предприятий железнодорожного транспорта в современных условиях хозяйствования, на базе которой можно осуществлять анализ субъектов хозяйствования, учитывая неопределенность среды функционирования, совершенствовать инструментарий контроля рискованных ситуаций и рискообразующих факторов и т. п.

**Ключевые слова:** железнодорожный транспорт, коммерческая деятельность, нестабильность, транспортные риски, рискообразующие факторы, система управления рисками.

УДК 330.131.7:656.2

<https://doi.org/10.32843/infrastructure43-30>

**Каличева Н.Є.**

д.е.н., доцент кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Український державний університет залізничного транспорту

**Kalicheva Natalia**

Ukrainian State University of Railway Transport

*Economic, social and political instability of the country, lack of clear priorities for economic development and effective strategy of prosperity of the national economy, backwardness in intellectual and innovative development from the leading world countries, increasing the impact of globalization and competition on the world market and other factors the operation of railway undertakings and led to an increase in the level of riskiness of their environment. In addition to exacerbating existing problems, railway undertakings are currently facing a number of risks related to the reform of the industry. After all, the reform processes that are implemented on the railway are rather slow and deformable, which leads to significant complications in managing the existing risks, increase the creation of new risks and contribute to the emergence of crisis phenomena associated with the change of ownership in the industry, the reorganization of the organizational structure of management, increase level of corruption, loss of business process management, reduced level of relationship between the railway company and its business partners, consumers and society. In this regard, the problem of improving the approaches to the management of risky factors of commercial activity of railway undertakings, which is the basis for ensuring their functioning in the freight market at the expense of quality and full satisfaction of the needs of the economy in transportation, becomes especially relevant. The article identifies the main types of external and internal risks for railway undertakings and identifies the factors that determine the occurrence of risks of transport enterprises in Ukraine. It is established that risk management is able to prevent crisis phenomena, reduce their negative effects, improve the economy of enterprises, and improve their efficiency in the market. The essence and features of risk management for railway undertakings are determined. The conceptual scheme of risk management of commercial activity of railway transport enterprises in modern economic conditions has been formed, on the basis of which it is possible to carry out the analysis of economic entities, taking into account the uncertainty of the functioning environment, to identify the need to improve the tools of control of risky situations and risk-forming factors.*

**Key words:** railway transport, commercial activity, instability, transport risks, risk-generating factors, risk management system.

**Постановка проблеми.** Економічна, соціальна і політична нестабільність країни, відсутність чітких пріоритетів економічного розвитку та ефективної стратегії процвітання національного господарства, відсталість в інтелектуально-інноваційному розвитку від провідних світових країн, посилення впливу глобалізації та конкурентної боротьби на світовому ринку й інші чинники [1] спричинили загострення наявних проблем функціонування підприємств залізничного транспорту та призвели до зростання рівня ризикованості середовища їхньої діяльності.

Сьогодні підприємства залізничного транспорту, крім поглиблення наявних проблем [2], зіткнулися із цілою низкою ризиків, пов'язаних із реформуванням галузі, адже реформаційні процеси, які реалізуються на залізничному транспорті, є досить повільними та деформаційними, що призводить до значного ускладнення управління наявними ризиками. Вони посилюють створення нових небезпек та сприяють виникненню кризових явищ, пов'язаних зі зміною форми власності в галузі, реорганізацією організаційної структури управління, збільшенням рівня корупції,

втратою управління бізнес-процесами, зниженням рівня взаємовідносин залізничної компанії з бізнес-партнерами, споживачами та суспільством. У зв'язку із цим особливої актуальності набуває проблема вдосконалення підходів до управління ризикоутворюючими чинниками комерційної діяльності підприємств залізничного транспорту, яка є основою забезпечення їх функціонування на ринку вантажних і пасажирських перевезень за рахунок якісного та повного задоволення потреб економіки у перевезеннях.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Напрями та підходи управління ризиками на транспорті розкрито у наукових дослідженнях В.Л. Диканя, І.В. Воловельської, О. Кравченка, Ю.О. Крихтіної, І.О. Ткаченка, С.М. Боняра та ін. [3–6]. Незважаючи на наявність наукових праць, у яких ґрунтовно досліджуються підходи до управління ризиками підприємств залізничного транспорту, залишається не розкритою значна кількість питань у цій сфері. Передусім потребує додаткового обґрунтування урахування господарського ризику під час функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі та світової трансформації бізнес-середовища. Також необхідно звернути увагу на дослідження підходів до підвищення ефективності управління ризиками на залізничному транспорті шляхом систематизації ризиків, котрі супроводжують перевізний процес та позначаються на підсумкових результатах фінансово-економічної діяльності підприємствами залізничного транспорту.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних проблем і ризиків функціонування підприємств залізничного транспорту для вдосконалення положень та практичних рекомендацій щодо формування підходів до управління ризикоутворюючими чинниками комерційної діяльності галузі в сучасних ринкових умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основну комерційної роботи транспортних підприємств покладено комплекс дій, спрямованих на задоволення запитів споживачів з отриманням максимального ефекту. Зокрема, забезпечення збереження вантажу, дотримання встановлених термінів доставки, зниження транспортних витрат за рахунок здешевлення початкових та кінцевих операцій, у котрих значну частку займають вантажно-розвантажувальні роботи, раціональне використання рухомого складу, якісне обслуговування всіх груп клієнтів, є тими головними завданнями, які мають виконувати підприємства залізничного транспорту під час реалізації транспортної роботи. Адже споживач зацікавлений в отриманні цілого комплексу послуг, а саме навантаження та розвантаження, тимчасового зберігання вантажу, оформлення документації тощо, які виникають під час здійснення транспортного обслуговування,

тому для підприємств залізничного транспорту не повинно бути таких видів діяльності або послуг, які вони були б не спроможні за потреби надати клієнтам. А якщо транспортне підприємство не може реалізувати послугу, воно має залучити спеціалізовану організацію для обслуговування споживача на базі договору субпідряду.

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах господарювання основними видами комерційної діяльності для підприємств транспорту є [7]:

- надання технічних послуг;
- оренда;
- консультації;
- інформаційні послуги;
- транспортні послуги;
- логістичні послуги;
- забезпечення збереженості вантажів;
- страхування перевезень;
- інше.

Комерційна робота підприємств залізничного транспорту зводиться до вибору оптимальної стратегії поведінки суб'єкта транспортного ринку (перевізника, посередника та споживача) під час реалізації перевізного процесу. Це призводить до необхідності узгодження запитів та інтересів усіх суб'єктів логістичного процесу та клієнтів на ринку транспортних послуг, що спричиняє виникнення різних ризиків, які виникають як наслідок управлінських рішень під час використання нових технологій, логістичних та маркетингових підходів тощо. На рис. 1 представлено основні чинники, які формують зовнішні та внутрішні ризики для підприємств залізничного транспорту.

Велике значення для підвищення ефективності транспортної роботи мають розвиток контейнеризації та пакетизації вантажів, упровадження математичних моделей та методів управління, цифровізація, удосконалення технології перевезень на базі безперервних планів-графіків, створення автоматизованої системи управління транспортним вузлом та ін. Але, як видно з рис. 1, під час запровадження технологічних новацій у транспортний процес можуть виникнути проблеми, пов'язані з випередженням новими технологіями технічного рівня та технологічних можливостей підрозділів, які реалізують транспортне забезпечення, втратами, котрі виникають під час використання новинок, пізнім проявом можливих проблем тощо. Значну частку ризиків під час транспортного обслуговування становлять ризики, пов'язані із взаємодією зі споживачами транспортних послуг. Також стан зовнішнього середовища має значний вплив на підприємства залізничного транспорту, що вимагає від них постійної адаптації до змін.

Удосконалення організації та технології вантажної роботи є першим завданням у зменшенні ризиків для підприємств залізничного транспорту. Зокрема, втрати через переривання перевізного

Зовнішні ризики			Внутрішні ризики	
	<p><b>Макроекономіка:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- падіння обсягів перевізної роботи; позациклової коливання об'ємів перевезень; спад мобільності населення; зниження рівня доходів;</li> <li>- зниження рівня промислового виробництва; скорочення продукції сільськогосподарських виробників; тарифна політика;</li> <li>- зростання цін на ресурси та товари, які необхідні для забезпечення роботи галузі; скорочення інвестиційної та ділової активності</li> </ul>	<p><b>Виробничо-технологічні чинники:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недотримання показників безпеки перевізного процесу; перевезення небезпечних вантажів; невідповідність організації логістичного процесу запитам споживачів;</li> <li>- порушення плану графіку руху та формування рухомого складу;</li> <li>- зменшення рівня ефективності застосування рухомого складу;</li> <li>- невідповідність якості та асортименту послуг споживачів;</li> <li>- відсутність належного сучасним вимогам інформаційного забезпечення</li> </ul>	<p><b>Фінанси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна параметрів фінансових інструментів; податкове навантаження;</li> <li>- кредити; інфляція; невиконання зобов'язань партнерами та клієнтами</li> </ul>	<p><b>Техніко-технологічні чинники та ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- значний рівень зносу основних фондів галузі; можливість обрання недобросовісного постачальника; брак техніки для вантажно-розвантажувальних робіт;</li> <li>- наявність значного дисбалансу між парком вагонів та структурою вантажообігу;</li> <li>- недостатність ремонтного потенціалу; порушення термінів доставки;</li> <li>- використання неякісної та неповної інформації про клієнтів</li> </ul>
	<p><b>Трудові ресурси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження якісного складу трудових ресурсів; погіршення рівня освіти;</li> <li>- зменшення працездатного населення, особливо у регіонах;</li> <li>- зменшення привабливості „залізничних“ професій</li> </ul>	<p><b>Інвестиції:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність інвесторів; можливість невірного вибору нових інвесторів;</li> <li>- можлива втрата обсягів перевезень під час впровадження інвестиційних проектів</li> </ul>	<p><b>Ринок:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення частки на ринку транспортних послуг; ріст конкуренції в галузі;</li> <li>- сезонність перевезень; зростання рівня міжгалузєвої конкуренції;</li> <li>- активний розвиток альтернативних шляхів сполучення;</li> <li>- збої у постачанні продукції, необхідної для забезпечення перевізного процесу</li> </ul>	<p><b>Структурні перетворення:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість порушення виробничого процесу під час процесу реформування та реорганізації в галузі; настання кризи у пасажирському сполученні внаслідок відміни їх субсидіювання;</li> <li>- відсутність дієвих механізмів адаптації виокремлених підрозділів залізничного транспорту до ринкових умов</li> </ul>
	<p><b>Імідж:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження позицій Українщини на міжнародній арені;</li> <li>- недостатній рівень корпоративної культури;</li> <li>- зниження рівня ділової активності; зменшення інформаційної прозорості</li> </ul>	<p><b>Фінанси:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрага ліквідності та майна; бюджетні безпеки; бухгалтерські безпеки;</li> <li>- операційні безпеки</li> </ul>	<p><b>Глобалізація:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- руйнування налагоджених транзитних сполучень;</li> <li>- посилення вимог до екологічного забезпечення; зміна економічного курсу; перерозподіл сировинних та товарних ринків; економічна нестабільність</li> </ul>	<p><b>Управління:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність дієвого та прозорого механізму добору та управління трудовими ресурсами;</li> <li>- порушення трудової поведінки; непослідовна управлінська політика;</li> <li>- необґрунтованість деяких управлінських рішень;</li> <li>- відсутність чітких даних щодо прогнозу вантажо- та пасажирообігу;</li> <li>- порушення строків виконання управлінських рішень;</li> <li>- можливість недосягнення запланованих результатів управлінських та економічних рішень;</li> <li>- відмова функціонування управлінської системи</li> </ul>
	<p><b>Природно-кліматичні умови та техногенні проблеми:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стихійні лиха; катастрофи; пожежі;</li> <li>- аварії на об'єктах, які забезпечують підприємства залізничного транспорту</li> </ul>	<p><b>Кадри:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- невідповідність персоналу сучасним вимогам щодо розвитку залізничного транспорту;</li> <li>- природне старіння персоналу; відтік кваліфікованих кадрів;</li> <li>- відсутність швидкого кар'єрного зростання для молодих фахівців;</li> <li>- відсутність мотивації та зниження рівня заробітних плат;</li> <li>- порушення техніки безпеки та безпеки праці;</li> <li>- корумпованість та кумівство майже на всіх рівнях управління</li> </ul>		
	<p><b>Політична ситуація:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політична нестабільність; міжнародна співпраця;</li> <li>- законодавча діяльність; погіршення відносин із найближчими сусідами</li> </ul>		<p><b>Науково-технічний прогрес:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання нових технік та технологій іншими видами транспорту</li> </ul>	

Рис. 1. Чинники формування зовнішніх та внутрішніх ризиків для підприємств залізничного транспорту

Джерело: складено за [6; 8]

процесу в транспортних вузлах, відсутність належного узгодження у діях різних видів транспорту, несвоєчасність вивезення вантажів із пунктів призначення, понаднормовий простій рухомого складу, тривале зберігання вантажів та інші чинники призводять до зростання рівня затрат на транспортне обслуговування, що спонукає до необхідності поліпшувати роботу всіх видів транспорту в логістичних центрах та вузлах.

Оскільки критична ситуація для комерційної діяльності підприємств залізничного транспорту може бути спричинена низкою ризиків, що пов'язано із взаємозалежністю ризикоутворюючих чинників, то й вирішення проблеми має здійснюватися комплексно. Головним завданням при цьому має бути максимально точне прогнозування можливих ризиків та надзвичайних подій. Аналіз існуючих та ймовірних критичних ситуацій дасть змогу найбільш точно виявляти наявні можливості та резерви, які становитимуть основу для розроблення та прийняття заходів щодо усунення критичних ситуацій, виробу оптимальних варіантів їх уникнення, об'єктивної оцінки можливих негативних та позитивних результатів. Мобілізація резервів на етапі прогнозування критичних ситуацій дасть змогу розробити оптимальні варіанти їх вирішення за рахунок пошуку та використання внутрішньовиробничих резервів, а саме оптимального застосування наявних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Зокрема, необхідно розширити господарську самостійність підприємств залізничного транспорту, проводити поступову поетапну

їх модернізацію, зменшити кількість звітності та показників оцінки їхньої роботи, залишивши лише середній час обігу вантажного вагона, запровадити дієві механізми щодо загального зниження витрат на основні види матеріалів та паливно-мастильних ресурсів, сформувати ефективну базу промислових підприємств для забезпечення їх нормального функціонування.

Велике значення має регулювання правових питань взаємодії всіх видів транспорту за рахунок створення комплексної системи управління перевізним процесом. За таких умов у системі управління підприємствами залізничного транспорту має бути сформована система збалансованих показників, на базі яких буде здійснюватися аналіз суб'єктів господарювання, враховуватися невідомості середовища функціонування, виявлятися необхідність удосконалення інструментарію контролю ризикованих ситуацій та ризикоутворюючих чинників (рис. 2). Метою ефективного управління ризиками для підприємств залізничного транспорту в сучасних ринкових умовах є передбачення та недопущення втрати ними своєї частки на ринку за рахунок вчасного реагування на виникнення будь-яких ризиків, що ґрунтується на злагодженій взаємодії інформаційного забезпечення, дієвому підборі управлінських інструментів та механізмів, формуванні системи управління ризиками з урахуванням особливостей функціонування транспортної сфери.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, в основу комерційної діяльності



Рис. 2. Концептуальна схема управління ризиками комерційної діяльності підприємств залізничного транспорту



підприємств залізничного транспорту покладено певну сукупність процесів та операцій, реалізація яких задовольнить споживчий попит з оптимальним використанням наявних ресурсів та з метою отримання максимального фінансового результату, що й становить значний ризик. Для його усунення необхідно своєчасно виявляти ризики та, оцінивши наслідки, сформувавши дієву систему підходів для їх нівелювання або адаптації до них шляхом перегляду існуючої стратегії розвитку через удосконалення процесів планування та прогнозування комерційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Токмакова І.В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.
2. Каличева Н.Є., Антонова Т.П. Напрями забезпечення розвитку залізничного транспорту в сучасних умовах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Вип. 37. С. 42–47.
3. Дикань В.Л., Воловельская И.В. Специфические особенности системы обеспечения экономической безопасности железнодорожного транспорта. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 16. С. 63–66.
4. Дикань В.Л., Посохов М.І. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 314–319.
5. Кравченко О. Аналіз ризиків фінансового планування на залізничному транспорті. *Схід*. 2012. № 1(115). С. 57–61.
4. Крихтіна Ю.О., Череватенко О.М. Застосування ризик-менеджменту у сфері державного управління залізничним транспортом України. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2(61). URL : [http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/1/1\\_5.pdf](http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/1/1_5.pdf) (дата звернення: 11.03.2020).
5. Ткаченко І.О. Ризики у транспортних процесах: навчальний посібник. Харків, 2017. 114 с.
6. Боняк С.М., Тарашевський М.М. Ідентифікація та оцінка ризиків транспортних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 185–192.
7. Каличева Н.Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти) : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391 с.
8. Вітлінський В.В., Верченко П.І., Сігал А.В. Економічні ризики: ігрові моделі: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 446 с.

#### REFERENCES:

1. Tokmakova I.V. (2015) Zabezpechennja gharmoni-jnogho rozvytku zaliznychnogho transportu Ukrainy: monografija [Ensuring the harmonious development of rail transport in Ukraine: a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)
2. Kalycheva N. Ye., Antonova T. P. (2019). Napriamy zabezpechennja rozvytku zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh. [Areas of ensuring the development of railway transport in modern conditions]. *Scientific Bulletin of International Humanities University. Series: Economics and Management*, no. 37, pp. 42-47.
3. Dykan' V.L., Volovel'skaia, Y.V. (2016). Spetsificheskie osobennosti sistemy obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti zheleznodorozhnogo transporta. [Specific features of the system of economic security of railway transport]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 16, pp. 63-66.
4. Dykan' V.L., Posokhov, I.M. (2014). Research on International Risk Management Standards. [Study of international risk management standards]. *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 314-319.
5. Kravchenko O. (2012). Railway Financial Planning Risk Analysis. [Risk analysis of financial planning in railway transport]. *East*, vol.1 (115), pp. 57-61.
6. Krykhtina Yu.O., Cherevatenko, O.M. (2018) Application of risk management in the sphere of public administration of railway transport of Ukraine. [Application of risk management in the sphere of state management of railway transport of Ukraine]. *Public administration theory and practice*, vol. 2 (61), Available at: [http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/1/1\\_5.pdf](http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/1/1_5.pdf) (accessed 11 March 2020).
6. Tkachenko, I. O. (2017). Ryzky u transportnykh protsesakh [Risks in transport processes]. Kharkiv. (in Ukrainian)
7. Kalycheva N.Je. (2019) Zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu (metodologichni aspekty): monografija. [Ensuring competitiveness of railway enterprises (methodological aspects): a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)
8. Vitlinskyi V.V., Verchenko P.I., Sihal, A.V. (2002). Ekonomichni ryzky: ihrovi modeli : navch. posibnyk. [Economic risks: game models: tutorial. manual.] K.: KNEU, (in Ukrainian).