

УДК 656:005.21:005.334:656.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.23>

Рассадникова С.І.

кандидат економічних наук, доцент,

Міжнародний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8215-3649>

## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти створення адаптивних механізмів управління діловою активністю підприємств наземного транспорту в умовах динамічно нестабільного зовнішнього середовища. Зазначено, що нинішні трансформаційні процеси, серед яких виділяються впливи воєнного стану, економічна нестабільність та підвищення рівня невизначеності, актуалізують потребу переходу до адаптивних управлінських моделей, здатних забезпечити гнучкість і стабільність функціонування підприємств. Охарактеризовано економічну сутність ділової активності як інтегрованої характеристики, що відображає ефективність використання ресурсів, інтенсивність господарської діяльності та потенціал підприємств до розвитку. Розглянуто ключові чинники впливу на ділову активність підприємств наземного транспорту, які поділено на зовнішні (макроекономічні, регуляторні, конфліктні та ринкові) і внутрішні (технічні, фінансові, організаційні) ризики. Особливий акцент зроблено на важливості стратегічного ризик-менеджменту, який представлений як центральний елемент у структурі адаптивних механізмів управління. Відзначено, що інтеграція ризик-менеджменту у стратегічні та оперативні управлінські процеси дозволяє знизити рівень невизначеності, покращити якість прийняття управлінських рішень та стимулювати стабільний розвиток підприємств. Розроблено рекомендації щодо удосконалення систем управління діловою активністю, які включають впровадження цифрових інновацій, модернізацію організаційних структур управління ризиками, підвищення кваліфікації персоналу, диверсифікацію напрямків діяльності та посилення співпраці з державними органами. Підкреслено важливість формування комплексної адаптивної системи управління, спрямованої на ефективне реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Зроблено висновок, що реалізація адаптивних механізмів управління діловою активністю підприємств наземного транспорту стане запорукою зростання їх конкурентоспроможності, фінансової стабільності та ефективності роботи в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** адаптивні механізми, ділова активність, ризик-менеджмент, стратегічне управління, наземний транспорт, залізничний транспорт, автомобільний транспорт, воєнний стан.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економічної трансформації України, посилення глобальної конкуренції та впливу воєнних і кризових обставин, залізничний транспорт має ключове значення для забезпечення стабільного функціонування національної економіки. Як важлива складова критичної інфраструктури, він гарантує безперервність пасажирських і вантажних перевезень, створює логістичні зв'язки між регіонами та сприяє активному розвитку зовнішньоекономічної діяльності країни. Проте функціонування підприємств у цій галузі супроводжується високим рівнем невизначеності та різноманітними ризиками. Серед основних викликів, з якими стикається залізничний транспорт, варто виокремити значну зношеність основних фондів, недостатній обсяг інвестицій, технологічні відставання, кіберзагрози, а також вплив воєнних дій і нестабільність макроекономічного середовища. Це обумовлює вагоме зростання операційних, фінансових і стратегічних ризиків, що створюють додаткові перешкоди галузі. В таких умовах традиційні, переважно реактивні підходи до управління ризиками виявляються недостатньо ефективними.

Особливого значення набуває впровадження стратегічного ризик-менеджменту, який передбачає комплексне і проактивне управління ризиками з орієнтацією на довгострокові цілі розвитку залізничної галузі. Такий

підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, але й трансформувати їх на джерело нових можливостей для підвищення ефективності діяльності. Рівень ділової активності підприємств залізничного транспорту значною мірою визначається здатністю своєчасно і якісно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками у динамічному зовнішньому середовищі. Недостатнє інтегрування механізмів ризик-менеджменту у стратегічне управління призводить до зниження конкурентоспроможності, фінансової стійкості та обмеження перспектив розвитку галузі. Таким чином, необхідність глибокого аналізу ролі стратегічного ризик-менеджменту як засобу підвищення ділової активності залізничного транспорту в Україні є очевидною, що додає актуальності обраній тематичі дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ризик-менеджменту в діяльності підприємств залізничного транспорту є об'єктом активних досліджень як серед вітчизняних, так і закордонних науковців. Сучасні наукові напрацювання охоплюють широкий спектр питань, починаючи від теоретичних і методологічних основ управління ризиками та закінчуючи складними інструментами їх зменшення в умовах нестабільності.

Зокрема, у працях вітчизняних дослідників значна увага приділяється формуванню системи ризик-



менеджменту на підприємствах залізничного транспорту. Так, В.О. Черелюк обґрунтовує необхідність створення комплексної організаційної структури управління ризиками, яка включає спеціалізовані підрозділи, системи моніторингу та внутрішнього контролю, що забезпечує підвищення ефективності функціонування галузі [1]. Окремий напрям досліджень зосереджується на впровадженні ризик-орієнтованого підходу в технічне регулювання та проектування об'єктів залізничного транспорту. Ж.О. Семко та Н.Г. Герко підкреслюють значущість ідентифікації та оцінки ризиків вже на етапі розробки технічних рішень, що сприяє запобіганню можливій появі небезпечних ситуацій під час експлуатації [2].

У сучасних реаліях дослідження ризиків, спричинених воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, набули особливої важливості. С. Боняр і М. Кравченко зазначають, що підприємства залізничного транспорту стикаються з низкою нових викликів, включаючи фізичне знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, кіберзагрози та фінансову нестабільність. Ці фактори суттєво впливають як на операційну діяльність, так і на стратегічний розвиток галузі [3]. Водночас значна кількість наукових досліджень зосереджена на питаннях безпеки у сфері залізничного транспорту. Зокрема, праця авторів Болвановської Т. В., Демченко Є. Б., Дорош А. С. та Скворон І. Я. аналізує ризики, пов'язані з несанкціонованим втручанням, загрозами тероризму та аварійними ситуаціями [4]. Ці дослідження підкреслюють, що залізнична галузь є об'єктом високого рівня безпеки, що вимагає впровадження сучасних підходів до оцінювання і управління ризиками. О. Пилипенко, Л. Некрасенко та Е. Соколова окремо зосереджуються на аспектах управління ризиками в рамках інноваційно-інвестиційної діяльності та цифрової трансформації галузі [5]. Вчені наголошують, що реалізація інноваційних проєктів у сфері залізничного транспорту супроводжується значним рівнем невизначеності, що робить необхідним використання стратегічних методів ризик-менеджменту. Разом з тим, Кравченко В.В. звертає увагу на недостатній рівень розвитку методів комплексної ідентифікації та оцінки ризиків у транспортних процесах, особливо в контексті цифровізації [6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри велику кількість наукових праць, варто зауважити, що більшість досліджень ризик-менеджменту зосереджується переважно на операційному чи функціональному рівні управління. Водночас питання інтеграції стратегічного ризик-менеджменту в систему підвищення ділової активності підприємств залізничного транспорту залишаються недостатньо вивченими. Це підкреслює важливість подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні значення стратегічного ризик-менеджменту як важливого інструмента, що сприяє підвищенню ділової активності підприємств залізничного транспорту України в умовах невизначеності та змін, які характеризують трансформаційні процеси зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах функціонування підприємств залізничного транспорту, що вирізняються високою невизначеністю, динамічними змінами у зовнішньому середовищі та значною капіталосмістю галузі, особлива увага приділя-

ється стратегічному ризик-менеджменту як ключовому елементу ефективного управління.

Сутність стратегічного ризик-менеджменту полягає у впровадженні систематичного, постійного та проактивного процесу, спрямованого на ідентифікацію, оцінку, моніторинг і регулювання ризиків, здатних впливати на досягнення довгострокових цілей компанії. На відміну від традиційного операційного ризик-менеджменту, основною метою якого є зниження поточних загроз, стратегічний підхід зосереджується на врахуванні ризиків під час розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства. При цьому він розглядає ризики не лише як виклики, а й як джерело нових можливостей для зростання та розвитку.

У сфері економіки стратегічний ризик-менеджмент виконує низку ключових функцій: допомагає зменшити рівень невизначеності під час ухвалення управлінських рішень стратегічного характеру; забезпечує ефективний перерозподіл ресурсів із врахуванням потенційних ризиків; підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; сприяє досягненню оптимального співвідношення між ризиком і прогнозованою вигодою; створює умови для сталого розвитку та активізації ділової діяльності. Для підприємств залізничного транспорту стратегічний ризик-менеджмент має особливе значення, оскільки їхня діяльність характеризується високим рівнем інфраструктурних ризиків, значною залежністю від державного регулювання, довготривалими інвестиційними проєктами та жорсткими вимогами до безпеки перевезень. У цьому випадку управління ризиками стає не лише міжфункціональним процесом, а й набуває дійсно інтегрованого характеру.

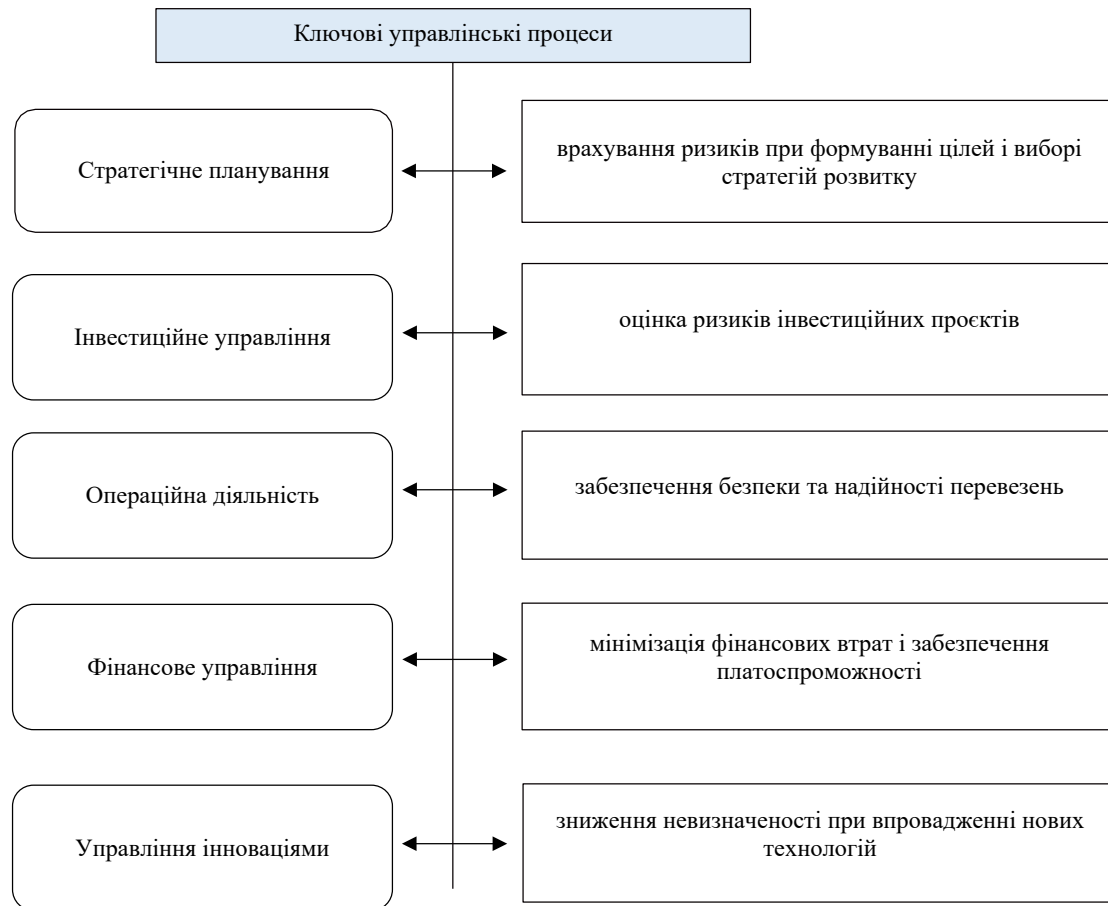
Стратегічний ризик-менеджмент займає важливе місце в системі управління підприємствами залізничного транспорту, виконуючи роль невід'ємної складової стратегічного управління. Його інтеграція охоплює всі ключові управлінські процеси (рис. 1).

Стратегічний ризик-менеджмент відіграє роль не лише як засіб захисту від ризиків, але й як ключовий елемент у створенні конкурентних переваг для підприємств залізничного транспорту. Його впровадження в систему управління сприяє покращенню обґрунтованості стратегічних рішень, зміцненню стабільності операційної діяльності та активізації підприємницької активності в умовах сучасних викликів.

Діяльність підприємств залізничного транспорту в Україні відбувається в умовах значної невизначеності, що зумовлює виникнення різноманітних ризиків. Ці ризики безпосередньо впливають на ефективність роботи, забезпечення безпеки перевезень та рівень ділової активності. Вивчення та всебічний аналіз таких загроз є ключовою умовою для розробки дієвої системи стратегічного управління ризиками.

Економічна сутність ризиків у сфері залізничного транспорту обумовлена взаємодією техніко-технологічних, фінансово-економічних, організаційних та зовнішніх чинників. Їхній вплив може спричинити відхилення фактичних результатів від запланованих показників, що потребує особливої уваги до процесу управління цими викликами. З метою систематизації доцільно класифікувати ризики за такими основними ознаками (таблиця 1).

Ризики, пов'язані з діяльністю залізничного транспорту України, мають багатогранний і системний харак-



**Рисунок 1 – Ключові управлінські процеси стратегічного ризик-менеджменту в системі управління підприємствами**

*Джерело: розробка автора*

тер, що вимагає їх детальної класифікації та врахування в процесі стратегічного управління. Запропонована систематизація не лише дозволяє виявити ключові загрози, але й визначає пріоритетні напрями для їх усунення чи пом'якшення. Це стає основою для формування ефективної системи стратегічного управління ризиками, яка сприятиме підвищенню ділової активності підприємств галузі.

Рівень ділової активності підприємств залізничного транспорту України суттєво залежить від впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Саме ці фактори визначають умови функціонування галузі, впливають на її стабільність, здатність до ефективного використання ресурсів і зростання обсягів перевезень.

Сукупна дія таких факторів впливає на ділову активність через ключові показники, серед яких виділяються обсяги перевезень, фінансові результати, інвестиційна діяльність та рівень конкурентоспроможності. Негативний вплив ризиків може знижувати результативність роботи, призводити до втрат конкурентних позицій на ринку та обмежувати перспективи розвитку. У той же час грамотне управління ризиками не лише допомагає мінімізувати їхні негативні наслідки, а й створює можливості для активізації ділової діяльності. Це досягається завдяки підвищенню надійності перевезень, раціоналізації витрат і покращенню стратегічного планування.

Таким чином, врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів ризику є важливим елементом побу-

дови ефективної системи стратегічного ризик-менеджменту. Саме така система спрямована на зростання ділової активності підприємств залізничного транспорту України.

Стан впровадження ризик-менеджменту на підприємствах залізничного транспорту України наразі оцінюється як перехідний, характеризуючись неповною інтеграцією у стратегічне управління та фрагментарним впровадженням окремих елементів. Система перебуває у процесі змін під впливом внутрішніх і зовнішніх викликів, зокрема системних проблем, які уповільнюють її ефективність, серед яких наступні:

1. Фрагментарність і несистемний підхід. Ризик-менеджмент здебільшого реалізується у рамках окремих підсистем (наприклад, безпека руху, ремонт, інвестиції), без комплексної інтеграції в загальну стратегію управління підприємством.

2. Реактивний підхід до управління. Поточні заходи мають переважно спрямування на ліквідацію наслідків ризиків замість їх попередження, що суттєво знижує оперативність і продуктивність управлінських рішень.

3. Високий рівень зношеності інфраструктури. Фізична і моральна застарілість основних фондів створює труднощі в управлінні технічними ризиками та підвищує імовірність технічних збоїв і аварій.

4. Низький рівень цифровізації та автоматизації. Мінімальне використання сучасних інформаційних техноло-

Таблиця 1 – Класифікація ризиків у сфері залізничного транспорту

Ознака класифікації	Вид ризиків	Характеристика / приклади
За сферою виникнення	Внутрішні – технічні	зношеність інфраструктури, несправність рухомого складу, відмова систем сигналізації
	Внутрішні – операційні	помилки персоналу, порушення технологічних процесів, збої в графіках руху
	Внутрішні – фінансові	дефіцит обігових коштів, зростання витрат, неефективне використання ресурсів
	Внутрішні – інвестиційні	ризики реалізації інфраструктурних проєктів, невідповідність очікуваної віддачі
	Внутрішні – інноваційні	ризики впровадження нових технологій та цифрових рішень
	Зовнішні – макроекономічні	інфляція, коливання валютного курсу, спад економічної активності
	Зовнішні – політичні та воєнні	руйнування інфраструктури, зміни регуляторної політики, нестабільність
	Зовнішні – правові	зміни законодавства, регуляторні обмеження
	Зовнішні – екологічні	природні катастрофи, вплив кліматичних змін
	Зовнішні – ринкові	зміна попиту на перевезення, конкуренція
За характером впливу	Критичні	можуть призвести до значних збитків або зупинки діяльності
	Суттєві	значно впливають на фінансові результати
	Помірні	впливають на окремі аспекти діяльності
	Незначні	мають обмежений вплив
За можливістю управління	Керовані	можуть бути мінімізовані (технічні, операційні)
	Частково керовані	потребують адаптації (ринкові, фінансові)
	Некеровані	практично не піддаються впливу (воєнні, природні)
За часовим горизонтом	Короткострокові	виникають у поточній діяльності
	Середньострокові	пов'язані з реалізацією проєктів
	Довгострокові (стратегічні)	впливають на розвиток галузі
За функціональними напрямками	Виробничі	пов'язані з процесом перевезень
	Логістичні	пов'язані з організацією потоків
	Фінансові	пов'язані з рухом коштів
	Управлінські	пов'язані з прийняттям рішень
	Інформаційні	кіберризики, інформаційна безпека

Джерело: розробка автора на основі [7]

Таблиця 2 – Вплив факторів ризику на діяльність залізничного транспорту

Група факторів	Вид ризику	Сутність впливу	Наслідки для діяльності
Зовнішні фактори	Воєнно-політичні	руйнування інфраструктури, зміна маршрутів, зростання витрат на безпеку	скорочення перевезень, порушення графіків, зниження доходів
	Макроекономічні	інфляція, валютні коливання, зниження попиту	зростання собівартості, погіршення фінансових результатів
	Регуляторні	зміни законодавства, тарифної політики	ускладнення планування, зниження інвестиційної привабливості
	Ринкові	конкуренція з іншими видами транспорту, зміна попиту	втрата частки ринку, недозавантаження потужностей
	Екологічні та технологічні	кліматичні зміни, природні катастрофи, кіберзагрози	порушення стабільності роботи системи
Внутрішні фактори	Технічні	зношеність основних фондів, часті поломки	зниження якості послуг, зростання витрат
	Операційні	помилки персоналу, порушення процесів	затримки, додаткові витрати, втрата клієнтів
	Фінансові	Нестача коштів, низька рентабельність	обмеження інвестицій, стримування розвитку
	Управлінські	недосконала система управління, слабе планування	неефективні рішення, зниження конкурентоспроможності
	Інформаційні (кіберризики)	загрози ІТ-системам, витік даних	збої в управлінні перевезеннями, втрата інформації

Джерело: розробка автора

гій унеможливлене ефективний і своєчасний моніторинг ризиків.

5. Загрози воєнного і кібернетичного характеру. Актуальні виклики, зокрема кібератаки та загрози воєнного характеру, ставлять під удар систему транспортних перевезень, що може негативно впливати на стабільність діяльності підприємств.

6. Відсутність належної гармонізації з європейськими стандартами. Чинні методики управління ризиками потребують подальшого узгодження з європейськими моделями у сфері безпеки та управління для досягнення міжнародних стандартів.

Нинішній перехідний етап розвитку ризик-менеджменту формує основу для майбутніх змін, однак для повної інтеграції в стратегії управління необхідний розвиток адаптивних механізмів. Стратегічний ризик-менеджмент повинен стати ключовим інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств наземного транспорту в умовах сучасних викликів.

За нинішніх умов нестабільності зовнішнього середовища, зростання невизначеності та загострення кризових явищ особливого значення набуває інтеграція стратегічного ризик-менеджменту в процес планування діяльності підприємств наземного транспорту. Традиційні методи управління, які здебільшого базуються на прогнозуванні та плануванні без врахування комплексного впливу ризиків, виявляються недостатньо ефективними в умовах швидких змін. Стратегічний ризик-менеджмент забезпечує цілісне врахування факторів невизначеності на всіх етапах планування, починаючи від визначення місії та цілей до створення і впровадження стратегій розвитку. Його інтеграція сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, знижує ризик реалізації негативних сценаріїв і допомагає досягти довгострокових цілей підприємства. Пріоритетність цього підходу зумовлена декількома ключовими факторами.

Головним є діяльність наземного транспорту пов'язана зі значним рівнем ризику через складність інфраструктури, великі капіталовкладення, вплив державного регу-

лювання та зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану. Ігнорування цих ризиків у плануванні веде до створення нереалістичних стратегій і зниження їх ефективності. Другим чинником є інтеграція ризик-менеджменту, яка допомагає перейти від реактивної моделі управління до проактивної. Це означає не лише реагувати на вже реалізовані ризики, а й запобігати їм завдяки моделюванню можливих сценаріїв і розробці альтернативних стратегій розвитку. Такий проактивний підхід підвищує адаптивність підприємств до змін у зовнішньому середовищі.

Врахування ризиків у стратегічному плануванні дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів. Для транспортних підприємств із обмеженим фінансуванням це особливо важливо, адже дозволяє направляти інвестиції у найпріоритетніші й менш ризиковані напрями. Інтеграція стратегічного ризик-менеджменту сприяє активізації діяльності підприємств. Завдяки зниженню невизначеності, забезпеченню стабільності функціонування, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів створюються сприятливі умови для стимулювання інновацій. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, кіберзагрозами та трансформацією транспортних систем, вимагають формування гнучких і адаптивних стратегій розвитку. Без належного врахування ризиків ці процеси можуть супроводжуватися значними втратами і зниженням результативності.

Інтеграція стратегічного ризик-менеджменту у процес планування діяльності є нагальною потребою для підприємств наземного транспорту. Вона сприяє формуванню адаптивних механізмів управління, підвищує стійкість до впливу різноманітних загроз і стимулює активність бізнесу в умовах сучасних викликів.

Підвищення ділової активності підприємств наземного транспорту в сучасних умовах значною мірою зумовлене здатністю ефективно керувати ризиками. Для цього важливо розробити адаптивні механізми ризик-менеджменту, зосереджені на визначенні пріоритетних напрямів удосконалення. Основна мета полягає у сприянні стійкому розвитку, покращенні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності роботи підприємств (таблиця 3).

**Таблиця 3 – Напрями удосконалення впровадження стратегічного ризик-менеджменту**

№	Напрямок вдосконалення	Сутність	Очікуваний результат
1	Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління	Включення управління ризиками у процес стратегічного планування та прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості рішень і ефективності діяльності
2	Перехід до проактивної моделі	Використання прогнозування, сценарного моделювання та систем раннього попередження	Своєчасне виявлення та попередження ризиків
3	Розвиток цифрових технологій	Впровадження ІТ-систем, автоматизації та аналітики даних	Підвищення точності оцінки ризиків і швидкості рішень
4	Удосконалення організаційної структури	Створення підрозділів або введення посади ризик-менеджера	Системність управління та координація дій
5	Розвиток кадрового забезпечення та культури	Навчання персоналу та формування ризик-орієнтованого мислення	Підвищення компетентності та ефективності управління
6	Диверсифікація діяльності	Розширення послуг і ринків, впровадження нових бізнес-моделей	Зниження ринкових ризиків і підвищення стійкості
7	Розвиток партнерства з державою	Співпраця з державними органами щодо підтримки та регулювання	Зменшення зовнішніх ризиків і стабільність функціонування
8	Удосконалення фінансового управління	Використання страхування, резервування та диверсифікації інвестицій	Мінімізація фінансових втрат і підвищення стійкості
9	Забезпечення кібербезпеки	Захист інформаційних систем від кіберзагроз	Запобігання збоєм і втратам даних

*Джерело: розробка автора*

Запропоновані рекомендації спрямовані на розробку адаптивної та інтегрованої системи стратегічного ризик-менеджменту для підприємств залізничного транспорту України. Їх впровадження дозволить знизити рівень невизначеності, підвищити ефективність управлінських процесів і стимулювати зростання ділової активності підприємств у сучасних реаліях.

Ефективне впровадження стратегічного управління ризиками на підприємствах залізничного транспорту вимагає розробки комплексної, динамічної системи управління, яка буде органічно інтегрована у всі рівні управлінських процесів. Враховуючи актуальні виклики, можна запропонувати наступні практичні рекомендації (таблиця 4).

Запропоновані рекомендації орієнтовані на створення адаптивної та інтегрованої системи стратегічного ризик-менеджменту для підприємств залізничного транспорту України. Їх впровадження дозволить знизити рівень невизначеності, підвищити ефективність управління та стимулювати зростання ділової активності підприємств в актуальних умовах.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження визначено ключове значення стратегічного ризик-менеджменту як ефективного інструмента для стимулювання ділової активності підприємств залізничного транспорту України в умовах невизначеності та трансформаційних змін зовнішнього середовища. За результатами аналізу встановлено, що стратегічний ризик-менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи управління, яка сприяє систематичному врахуванню ризиків при розробці та реалізації довгострокових цілей підприємства. Його економічна сутність полягає в інтеграції процесів

ідентифікації, оцінювання та управління ризиками із механізмами стратегічного планування, що дозволяє не лише мінімізувати загрози, але й трансформувати ризики у джерела додаткових можливостей. Дослідження показало, що діяльність підприємств залізничного транспорту супроводжується різноманітними взаємопов'язаними ризиками, такими як технічні, фінансові, операційні, ринкові та воєнні, які комплексно впливають на рівень їх ділової активності.

Однак сучасний стан впровадження ризик-менеджменту в галузі є недостатньо інтегрованим у стратегічне управління, що негативно позначається на його ефективності. Аргументовано, що впровадження стратегічного ризик-менеджменту у процеси стратегічного планування є важливим чинником підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, зниження невизначеностей і покращення якості управлінських рішень. Ефективне управління ризиками сприяє раціоналізації використання ресурсів, зміцненню фінансової стабільності та зростанню конкурентоспроможності компаній. Серед запропонованих шляхів вдосконалення ризик-менеджменту виокремлено створення комплексних систем управління ризиками, впровадження цифрових технологій, акцент на розвиток людського капіталу та адаптування до умов воєнного часу. Реалізація цих заходів сприятиме оптимізації роботи підприємств залізничного транспорту та стимулюванню їх ділової активності. Таким чином, досягнення поставленої мети дослідження підтверджує, що стратегічний ризик-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку та підвищенні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту України в сучасному контексті.

Таблиця 4 – Практичні рекомендації щодо впровадження стратегічного ризик-менеджменту

№	Напрямок	Основний зміст	Ключові інструменти / заходи	Очікуваний результат
1	Формування цілісної системи стратегічного ризик-менеджменту	Розробка корпоративної політики управління ризиками, визначення цілей, принципів, ролей	Політика ризик-менеджменту, єдина термінологія, розподіл відповідальності	Узгодженість і системність управлінських рішень
2	Інтеграція у стратегічне планування	Включення ризиків у всі етапи планування	SWOT-аналіз, сценарний аналіз, оцінка альтернатив	Підвищення якості стратегічних рішень
3	Система ідентифікації та оцінки ризиків	Формування реєстру ризиків і їх класифікація	Якісні та кількісні методи оцінки, визначення пріоритетів	Своєчасне виявлення та ранжування ризиків
4	Використання цифрових інструментів	Автоматизація моніторингу та аналізу ризиків	IT-системи, аналітика даних, системи реального часу	Оперативність і точність управління
5	Розвиток організаційної структури	Визначення відповідальних та створення підрозділів	Внутрішній контроль, аудит ризиків, координація	Підвищення ефективності управління ризиками
6	Формування культури управління ризиками	Підвищення обізнаності персоналу	Навчання, тренінги, мотиваційні механізми	Зростання відповідальності та компетентності
7	Диверсифікація та страхування	Зменшення впливу ризиків через розподіл діяльності	Диверсифікація, страхування, резервні фонди	Мінімізація фінансових втрат
8	Кібербезпека та захист інформації	Захист інформаційних систем і даних	Аудит кіберризиків, системи захисту, плани реагування	Запобігання кіберзагрозам і втратам даних
9	Врахування воєнних і кризових факторів	Адаптація до нестабільних умов	Антикризові стратегії, резервні маршрути, гнучкість управління	Підвищення стійкості в кризових умовах
10	Гармонізація з міжнародними стандартами	Орієнтація на міжнародні практики управління ризиками	Стандарти (ISO 31000), інтеграція підходів	Підвищення довіри інвесторів і конкурентоспроможності

Джерело: розробка автора

**Список використаних джерел:**

1. Черелюк В. О. Ключові аспекти побудови ефективної структури ризик-менеджменту на підприємстві залізничного транспорту. *The bulletin of transport and industry economics*. 2025. № 91. Р. 148–155.
2. Семко Ж. О., Герко Н. Г. Технічне регулювання в Україні. Добровільна оцінка відповідності. Переваги, помилки, перспективи. *Збірник наукових праць «Рейковий рухомий склад»*. 2024. № 29. С. 53–60.
3. Боняр С., Кравченко В. Аналіз ризиків підприємств залізничного транспорту в умовах сучасних викликів. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 385–392. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(54))
4. Болвановська Т. В., Демченко Є. Б., Дорош А. С., Скворон І. Я. Аналіз ризиків та методів протидії несанкціонованому втручання в роботу транспорту. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2018. №16. С. 13–21. DOI: <https://doi.org/10.15802/tst2018/164055>
5. Пилипенко О., Некрасенко Л., Соколова Е. Управління ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності залізничного транспорту під час війни. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 124–132.
6. Кравченко В. В. Управління ризиками на підприємствах залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16028154>
7. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент : навч.-метод. посібник. Одеса : Фенікс, 2024. 84 с.

**References:**

1. Cherehlyuk V. O. (2025). Kliuchovi aspekty pobudovy efektyvnoi struktury ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu [Key aspects of building an effective risk management structure at railway transport enterprises]. *The Bulletin of Transport and Industry Economics*, (91), 148–155.
2. Semko Zh. O. & Herko N. H. (2024). Tekhnichne rehulivannia v Ukraini: dobrovilna otsinka vidpovidnosti – perevahy, pomylyky ta perspektyvy [Technical regulation in Ukraine: Voluntary conformity assessment – Advantages, mistakes, and prospects]. *Railway Rolling Stock*, (29), 53–60.
3. Boniar S. & Kravchenko V. (2025). Analiz ryzykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Risk analysis of railway transport enterprises under modern challenges]. *Development Service Industry Management*, (1), 385–392. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(54))
4. Bolvanovska T. V., Demchenko Ye. B., Dorosh A. S. & Skovron I. Ya. (2018). Analiz ryzykiv ta metody protydiv nesantsionovanomu vtruchanniu v transportni protsesy [Risk analysis and methods of counteracting unauthorized interference in transport operations]. *Transport Systems and Transportation Technologies*, (16), 13–21. <https://doi.org/10.15802/tst2018/164055>
5. Pylypenko O., Nekrasenko L. & Sokolova E. (2024). Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinoi diialnosti na zaliznychnomu transporti v umovakh voiennoho stanu [Risk management of innovation and investment activities in railway transport during wartime]. *Economic Space*, (193), 124–132.
6. Kravchenko V. V. (2025). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Risk management at railway transport enterprises in the context of digital transformation]. *Topical Issues of Economic Sciences*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16028154>
7. Kibik O., Slobodianuk, O., & Kuznetsova, L. (2024). Upravlinnia ryzykamy: navchalno-metodychnyi posibnyk [Risk management: Educational and methodological manual]. Odessa.

**Rassadnykova Svitlana***International Humanitarian University***THE ROLE OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT IN INCREASING THE BUSINESS ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT IN UKRAINE**

*This article examines the theoretical and practical aspects of developing adaptive mechanisms for managing the business activities of land transport enterprises in a dynamically unstable external environment. It is noted that current transformational processes, notably the effects of martial law, economic instability and increased uncertainty, highlight the need to transition to adaptive management models capable of ensuring the flexibility and stability of enterprise operations. The economic essence of business activity is characterised as an integrated characteristic reflecting the efficiency of resource utilisation, the intensity of economic activity, and the potential of enterprises for development. The key factors influencing the business activity of land transport enterprises are examined, divided into external (macroeconomic, regulatory, conflict-related and market) and internal (technical, financial, organisational) risks. Particular emphasis is placed on the importance of strategic risk management, which is presented as a central element in the structure of adaptive management mechanisms. It has been noted that integrating risk management into strategic and operational management processes helps to reduce uncertainty, improve the quality of management decision-making and promote the stable development of enterprises. Recommendations have been developed for improving business activity management systems, which include the introduction of digital innovations, the modernisation of organisational risk management structures, staff training, the diversification of business activities, and enhanced cooperation with government bodies. The importance of establishing a comprehensive adaptive management system aimed at effectively responding to changes in the external environment is emphasised. It is concluded that the implementation of adaptive mechanisms for managing the business activities of land transport enterprises will ensure the growth of their competitiveness, financial stability and operational efficiency in the face of contemporary challenges.*

**Keywords:** *adaptive mechanisms, business activity, risk management, strategic management, land transport, rail transport, road transport, martial law.*

**JEL classification:** L91, R41, M21, D81, H56

*Стаття надійшла: 12.09.2025*

*Стаття прийнята: 06.10.2025*

*Стаття опублікована: 31.10.2025*