

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ВІСНИК

економіки транспорту і промисловості
(збірник науково-практичних статей)

№67

The bulletin of transport and
industry economics
№ 67



Харків – 2019

УДК 338.47:338.45

Збірник «Вісник економіки транспорту і промисловості» входить до:

- переліку фахових видань України: Наказ МОН України 21.12.2015 № 1328
- міжнародних наукометричних баз:



Наукова періодика України



Матеріали друкуються українською або російською мовами з анотаціями українською, російською, англійською.

Номер затверджено на засіданні Вченої ради УкрДУЗТ.
Протокол № 06 від 26 вересня 2019р.

Редакційна колегія

Головний редактор - Дикань В.Л. - д.е.н., професор

Члени редакційної колегії за напрямками

Ареф'єва О.В. – д.е.н., професор
Давидова О.Ю. – д.е.н., професор
Дикань В.В. – д.е.н., професор
Дикань О.В. – д.е.н., професор
Калініченко Л.Л. – д.е.н., професор
Кібік О.М. – д.е.н., професор
Кірдіна О.Г. – д.е.н., професор
Компанієць В.В. - д.е.н., професор
Криворучко О.М. - д.е.н., професор
Мних О.Б. – д.е.н., професор
Попова Н.В. – д.е.н., професор
Портна О.В. – д.е.н., доцент
Посохов І.М. – д.е.н., професор
Прохорова В.В. – д.е.н., професор
Резнік Н.П. – д.е.н., професор
Родченко В.Б. – д.е.н., професор
Токмакова І.В. – д.е.н., професор
Третяк В.П. - д.е.н., доцент
Чупир О.М. - д.е.н., професор

Шинкаренко В.Г. - д.е.н., професор
Яновська В.П. – д.е.н., доцент
Михальченко А.О. – д.філос., доцент (Білорусія)
Igor Britchenko - prof. ucz. dr hab (Poland)
George Abuselidze – д.э.н., професор (Грузія)
Irina Engeness - PhD Doctoral Thesis, associate professor (Norway)
Veres Somosi Mariann - Ph.D.(Econ), prof., (Miskolc, Hungary)
Sławomir Bukowski – prof. (Poland)
Віляяд Велиев – д.э.н., професор (Азербайджан)
Гусейнова Арзу Доғру кизи - д.э.н., професор (Азербайджан)
Lucyna Blazejczyk-Majka – prof. (Poland)
Thierry Horsin - prof. (France)

Адреса редакційної колегії: 61050, Харків, майдан Фейербаха, 7, кім. 505. Тел: 730-10-96, 730-10-97

e-mail: vetp_euvkb@ukr.net,

сайт: <http://vetp.kart.edu.ua/index.php/ua/>

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ №21513-11413ПР від 27.07.2015р.

ISSN 2075-4892
ISSN online 2413-4892

© Український державний університет залізничного транспорту 2019р.

Зміст

Економіка підприємства

Дикань В.Л., Воловельская И.В. Иновационные стратегии предприятий: проблемы, пути решения	9
Воловельская И.В., Домбровский В.А., Кравченко Н.А., Борута И.В. Принятие управленческих решений: теоретический аспект	17
Каличева Н.С., Торопов В.С., Яменко А.О. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту	24
Кірдіна О.Г., Кудрявцев Н.В. Особливості бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту	32
Маслова В.О., Ралько Я.О. Особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі	39
Науменко М.О., Павлов Д.О. Управління підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів	45
Нескуба Т.В., Верцанов А.С. Планування стратегічних та оперативних заходів оптимізації товарного асортименту підприємства	51
Онешко С.В., Зданевич Д.А. Ресурси стивідорної компанії як об'єкт контролінгу	57
Проценко А.В. Структурні трансформації інноваційного потенціалу підприємств: побудова механізму їх управління	70
Токмакова І.В., Доброскок О.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту	79
Черкашина М.В., Колмаков С.О. Методика забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством	87
Черкашина М.В., Притула К.В. Фактори стратегічного розвитку інформаційного середовища підприємства	94

Чухлата Ж. Г.
Формування стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації 99

Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М.
Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства 105

Економіка та управління національним господарством

Сухорукова Т.Г., Янченко Н.В., Жижкевич Н.
Перспективи розвитку зеленої економіки в Україні 115

Проблеми транспортного комплексу України

Васильєв О.Л., Богомаз С.М.
Оцінка якості послуг залізничного транспорту 124

Назаренко І.Л., Межанова А.К., Отченаш Ю.О.
Управління забезпеченням економічної безпеки регіональної філії АТ «Українська залізниця» 131

Назаренко І.Л., Уживий Д.В.
Система управління інтелектуальним капіталом структурних підрозділів залізничного транспорту (на прикладі моторвагонного депо) 139

Ovchynnikova V.A., Gangzhur A.S.
Formation and functioning of the system of management of operating activity of the railway transport company in the adaptive management aspects 149

Овчиннікова В.О., Українська Л.О., Гонтар Н.О., Мірошніков П.В.
Проблеми та пріоритети розвитку залізничного транспорту України 155

Стаматін В.В.
Розвиток підходів до розбудови інфраструктури метрополітенів (на прикладі м. Харків) 163

Менеджмент і маркетинг

Герасименко В.М.
Система інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства 173

Зибіна К.В., Сиволовський І.М. Використання гейміфікації для підвищення ефективності маркетингових Internet - комунікацій	178
Колещук О.Я. Оцінка інноваційної рефлексії як основа формування сценаріїв стратегій управління інноваційністю машинобудівних підприємств	185
Науменко М.О., Бережний Д.О. Управління фінансовим потенціалом підприємства на основі конкурентної розвідки	196
Науменко М.О., Щербина Н.С. Підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства на основі забезпечення надійності програмного забезпечення	201
Приймак Н.С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів	207
Проценко В.М. Інтенсифікації системи управління промисловими підприємствами як необхідна умова забезпечення ефективності прогресивних перетворень	215
Чобіток В.І. Парадигма мистецтва інтелектуалізації управління підприємством	221

Інвестиційна та інноваційна діяльність

Жихарєва В.В., Ігнатенко Я.В., Діброва І.В. Удосконалення методичних підходів до економічного обґрунтування інвестицій у розвиток портової інфраструктури	229
Корінь М.В., Абдуллаєв А.І, Польгуй Д.Г. Розроблення моделі управління інвестиційним забезпеченням проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці	238

Соціально-економічні питання

Головаш О.В. Концептуальні положення розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця»	248
--	-----

Context

Enterprise economics

Dykan V.L., Volovelskaya I.V. Innovative strategies of enterprises. Problems, solutions	9
Volovelskaya I.V., Dombrovskiy V.O, Kravchenko N.O, Boruta I.V. Management decisions: Theoretical aspect	17
Kalicheva N.E., Toropov V.S., Yamenko A. A. Determinants ensuring competitiveness of railway enterprises	24
Kirdina E.G., Kudryavets N.V. Features of accounting of financial results of the enterprises of railway transport	32
Maslova V.O., Ralko Y.A. Features of development of the strategy of commercial activity of wholesale trade enterprises	39
Naumenko M., Pavlov D. Management of increasing the quality of enterprise services based on the optimization of the use of information resources	45
Neskuba T.V., Vertsanov A.S. Planning strategic and operational measures to optimize the company`s product range	51
Oneshko S.V., Zdanevich D.A. Resources of the stevedoring company as an object of controlling	57
Protsenko A.V. Structural transformations of the innovation potential of the enterprises: building the mechanism of their management	70
Tokmakova I.V., Dobroskok O.V. Improving the process of adaptation of the personnel railway transport enterprises	79
Cherkashyna M., Kolmakov C. Methods of providing efficiency of communications for strategic enterprise management	87
Cherkashyna M., Pritula K. Factors of strategic development of the information environment of enterprises	94
Chukhlata G. Formation of information support strategy for logistical provision of organization	99

Shramenko O.V., Zhilina G.F, Zadorozhnaya S.M. Criteria and approaches to evaluating an enterprise strategy	105
---	-----

Economics and management of the national economy

Suhorukova T.G., Yanchenko N.V., Zhizhkevich N. Prospects for the development of green economy in Ukraine	115
---	-----

Problems of the transport complex of Ukraine

Vasyliiev O.L., Bogomaz S.M. Quality assessment of railway services	124
Nazarenko I.L., Mezhanova A., Otchenash Y. Economic Security Management of a regional branch of public joint stock company "Ukrainian railway"	131
Nazarenko I., Uzhyvyi D. System of management of intellectual capital of Railway transport's structural divisions (on the example of motorway depot)	139
Ovchynnikova V.A., Gangzhur A.S. Formation and functioning of the system of management of operating activity of the railway transport company in the adaptive management aspects	149
Ovchynnikova V.O., Ukrainiska L.O., Gontar N.A., Miroshnikov P.V. Problems and priorities of the development of railway transport of Ukraine	155
Stamatin V. Development of construction of metropoliten infrastructure (on the example of Kharkov city)	163

Management and marketing

Gerasimenko V. System of information security management of food enterprise	173
Zybina K. V., Sivolovsky I. M. Using gammification to increase the efficiency of marketing Internet communications	178

Koleshchuk O. Evaluation innovative reflection as the basis for forming scenarios of strategies for management innovation machine-building enterprises	185
Naumenko M., Berezhnyi D. Management of financial potential of the enterprise based on competitive exploration	196
Naumenko M., Shcherbina Natalia Increase effectiveness of marketing activities based enterprise software reliability support	201
Priymak N.S. Architecture of management of strategic changes at the enterprise and characteristics of its elements	207
Protsenko V. Intensifications the management system industrial enterprises as a necessary condition ensuring efficiency progressive transformations	215
Chobitok V. Paradigm art intellectualization enterprise management	221

Innovation and investment practice

Zhykharieva V.V., Ignatenko Y.V., Dibrova I.V. Improving of methodical approach to economic evaluation of investments for development of port infrastructure	229
Korin M., Abdullaiev A., Poligoy D. Development of a model of investment support management for railway infrastructure development projects in the context of cross-border cooperation	238

Socio-economic issues

Holovash O. Conceptual provisions of the development of health institutions of Ukrainian railway JSC	248
--	-----

УДК 330.341.1

ИНОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ, ПУТИ РЕШЕНИЯ

*Дикань В.Л., д.э.н. профессор,
Воловельская И.В., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

Конкурентные преимущества появляются у предприятий только в случае, когда производство работает и развивается достаточно эффективно, а стратегия достаточно уникальна, то есть инновационна.

В статье проведен сравнительный анализ инновационной деятельности предприятий стран мира, СНГ и Украины, определены основные проблемы инновационной деятельности предприятий и даны основные направления их решения

Ключевые слова: инновационная стратегия, инновационная деятельность, конкурентные преимущества.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ: ПРОБЛЕМИ, ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

*Дикань В.Л., д.е.н. професор,
Воловельська І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Конкурентні переваги з'являються у підприємств лише в разі, коли виробництво працює і розвивається досить ефективно, а стратегія досить унікальна, тобто інноваційна.

Однак, специфіка економічної обстановки в країні, а також недосконалість існуючих інститутів влади є передумовами для появи проблем у інноваційної стратегічної діяльності підприємств.

Зміни, що відбуваються в світі, орієнтація найбільш успішних підприємств на інновації теж значно впливають на стратегічний розвиток підприємств України.

Половина підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність належать державному сектору або діють на підставі так званих державних замовлень.

Приватні підприємства повинні бути готові до того, що при випуску інноваційної продукції або послуг, ризику дуже високі.

Хоча слід зазначити, що чим більше підприємство, ширший асортимент продукції і відомий бренд, тим слабкіше виявляються для нього «удари» подібного роду.

Однак, в разі успіху, підприємство отримує конкурентні переваги, які є унікальними, тобто такі підприємства визначають стан ринку.

В результаті ми бачимо суттєве протиріччя в розвитку вітчизняних підприємств: з одного боку виправдане небажання приватних підприємств займатися інноваціями, а з іншого – необхідність отримання конкурентних переваг, яка неможлива без інновацій.

У статті проведено порівняльний аналіз інноваційної діяльності підприємств країн світу, СНД та України, визначено основні проблеми інноваційної діяльності підприємств і дані основні напрями їх вирішення.

Ключові слова: інноваційна стратегія, інноваційна діяльність, конкурентні переваги.

INNOVATIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES: PROBLEMS, SOLUTIONS

*Dykan V.L., doctor of economics, professor,
Volovelskaya I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT)*

Competitive advantages appear in enterprises only when production works and develops quite effectively, and the strategy is quite unique, that is, innovative.

However, the specifics of the economic situation in the country, as well as the imperfection of existing institutions of power are prerequisites for the emergence of problems in the innovative strategic activities of enterprises.

Changes taking place in the world, the orientation of the most successful enterprises to innovation also significantly affect the strategic development of enterprises in Ukraine.

Half of the enterprises engaged in innovative activities are owned by the public sector or operate on the basis of so-called state orders.

Private enterprises should be prepared for the fact that when producing innovative products or services, the risks are very high.

Although it should be noted that the larger the enterprise, a wide range of products and a well-known brand, the weaker are the "blows" of this kind for it.

However, in case of success, the company receives competitive advantages that are unique, that is, such enterprises determine the state of the market.

As a result, we see a significant contradiction in the development of domestic enterprises: on the one hand, the reluctance of private enterprises to engage in innovation is justified, and on the other – the need to obtain competitive advantages, which is impossible without innovation.

In the article the comparative analysis of innovative activity of the enterprises of countries CIS and Ukraine and identifies main problems of innovation activities of enterprises and the main directions for their solution.

Keywords: *innovative strategy, innovative activity, competitive advantages.*

Постановка проблеми Стратегія, розробляється на підприємстві з метою забезпечення його конкурентних переваг, повинна не тільки враховувати всі існуючі можливості та загрози, але й бути достатньо унікальною.

Специфіка економічної ситуації в країні, а також недосконалість існуючих інститутів влади в даний момент часу, стали основою для виділення проблем інноваційної стратегічної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями конкурентних переваг підприємств цікавилися такі вчені, як В.Л.Дикань, Панченко С.В., Маслова В.О. і др. [4, 5, 6].

Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку підприємств України розглядали такі вчені, як Н.А.Брусенко, Т.Е.Дрок, Н.Э.Эминова і др. [1, 2, 7,8,10,11].

Однак, швидкі зміни зовнішнього середовища та особливості економічного розвитку України вимагають перегляду наявних і визначення нових шляхів розвитку інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

Вирішені питання. Проблема полягає в відсутності комплексного адаптованого підходу до вивчення різних факторів, що впливають на інноваційне поведіння вітчизняних підприємств в сучасних умовах.

Цель статьи заключается в изучении и анализе факторов, влияющих на инновационные стратегии предприятий и определении направлений решения возникающих проблем.

Изложение основного материала исследования. В настоящее время Украина достаточно сильно отстает в своей инновационной деятельности от развитых стран мира. И даже если не брать во внимание такие страны, как Япония, Китай и Южная Корея, где общее развитие производства или оказания услуг ориентировано на инновации и созданы высоко интегрированные компании, в состав которых входят финансовые, трастовые, торговые, научные и различного рода промышленные предприятия, то, исходя из статистических данных, Украина отстает и от стран бывшего СНГ.[2]

Согласно статистике, доля инновационных затрат в ВВП составляла 0,47% в 2018 году, в то время, как

аналогичный показатель у стран ЕС составил в среднем 2,8%, а стран бывшего СНГ – 0,5-0,7% .

В 2018 году, более 20% этих затрат в Украине были направлены на фундаментальные разработки почти полностью профинансированы за счет бюджета, причем более половины этих исследований касались природоохранного сектора.

Что касается прикладных и экспериментальных разработок, то они на 40% были профинансированы за счет собственных средств и средств предпринимательского сектора. Также около 20% финансировались за счет иностранных инвестиций.

Большая часть экспериментальных или научно-технических разработок (89%) направлена на технические отрасли.

В таблице 1 и 2 представлена динамика финансирования и развития инновационной деятельности предприятий Украины за последние десять лет.

*Таблица 1.
Анализ источников и объемов финансирования инновационной деятельности,
млн.грн..[3]*

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Затраты на инновационную деятельность, в т.ч.	7949.9	8045.5	14333.9	11480.6	9562.6	7695.9	13813.7	23229.5	9117.5	12180.1
- собственные средства	5169.4	4775.2	7585.6	7335.9	6973.4	6540.4	13427	22036	7704.1	10742
- государственный бюджет	127	87	149.2	224.3	24.7	344.1	55	179	227.3	693.1
- иностранные инвесторы	1512.9	2411.4	56.9	994.8	1253.2	138.7	58.6	23.4	107.8	107
- др.источники	1140.6	771.9	6542.2	2925.6	1311.3	672.8	273	991.1	1078.3	692

Таблиця 2

Анализ инновационной деятельности предприятий Украины ..[3]

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Затраты на инновационную деятельность, млн.грн	7949.9	8045.5	14333.9	11480.6	9562.6	7695.9	13813.7	23229.5	9117.5	12180.1
Затраты на исследования и разработки, млн.грн	846.7	996.4	1079.9	1196.3	1638.5	1754.6	2039.5	2457.8	2169.8	3208.8
Доля инновационно активных предприятий в общем количестве промышленных предприятий, %	12.8	13.8	16.2	17.4	16.8	16.1	17.3	18.9	16.2	16.4
Доля предприятий, внедряющих инновации, %	10.7	11.5	12.8	13.6	13.6	12.1	15.2	16.6	14.3	15.6

Исходя из проведенного анализа, можно сделать предварительные выводы относительно инновационной деятельности отечественных предприятий.

Происходящие в мире изменения, ориентация наиболее успешных предприятий на инновации, оказывают непосредственное влияние на стратегическое развитие предприятий Украины.

Согласно статистическим данным [3, 11, 12], 48% предприятий, осуществляющих инновационную деятельность принадлежат государственному сектору или действуют на основании, так называемых, государственных заказов.

Частные предприятия, которые на свой страх и риск разрабатывают инновационные стратегии развития, должны быть готовы к тому, что среди инновационной продукции или услуг,

более 20% оказываются не востребованы рынком, таким образом, являясь убыточными. Таким образом, риски таких предприятий очень высоки.

Хотя следует отметить, что чем крупнее предприятие, более широк ассортимент продукции и известен бренд, тем слабее оказываются для него «удары» подобного рода.

Зато в случае успеха предприятие получает конкурентные преимущества, являющиеся уникальными, то есть такие предприятия определяют состояние рынка. К тому же, не вызывает сомнения и тот факт, что одним из неоспоримых преимуществ, определяющих имидж компании, является его инновационность.

В результате мы видим существенное противоречие в развитии отечественных предприятий: с одной стороны оправданное нежелание частных предприятий заниматься инновациями, а с

другой – необходимость получения конкурентных преимуществ, которая без инноваций невозможна.

Далее нами выделены основные, на наш взгляд проблемы инновационного развития предприятий и определены основные направления их решения.

Основными проблемами, стоящими перед инновационно направленными предприятиями Украины в настоящее время являются:

- наличие неустойчивой национальной валюты – невозможно спрогнозировать затраты и прибыль;
- развал собственного производства и его энергетическая зависимость – сложность на всех этапах инновационного процесса: от разработки инновационной стратегии до выпуска продукции;
- сырьевая ориентация украинского экспорта – для любого предприятия проще, выгоднее и быстрее продать сырье, чем разрабатывать, вкладывать средства и ждать далеко не сиюминутной отдачи от инноваций;
- высокая подвижность внешней среды, высокая скорость изменений, высокая непредсказуемость внешней среды - в результате сокращается время для мониторинга и прогнозирования среды и исходящего из их принятия управленческого решения относительно инновационной стратегии;
- отсутствие государственной заинтересованности в инновациях и в связи с этим отсутствие механизма стимулирования инновационной деятельности отдельных предприятий;
- отсутствие или несовершенство законодательной базы Украины., низкая законодательная активность и правовая культура власти – нет нормативно-правовой защиты инновационной и интеллектуальной собственности в масштабах страны, и др.

Наличие представленных проблем, а так же постоянный рост показателя безработицы и индекса инфляции только

подтверждает системный характер кризиса инновационной деятельности отечественных предприятий.

Мы предлагаем следующие пути выхода из этой ситуации (табл. 3)

Не вызывает сомнений тот факт, что конкурентные преимущества у предприятий появляются только в случае, когда производство работает и развивается достаточно эффективно, а его стратегия достаточно уникальна, то есть инновационна.

Однако, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что при построении инновационной стратегии, необходимо рассматривать эту стратегию в совокупности факторов внутренней, внешней среды и с учетом государственных методов управления. А при реализации этой стратегии как предприятие, так и государство должны совершить ряд определенных мероприятий, без которых такая деятельность не возможна.

Кроме того, наличие многочисленных факторов, несущих в себе угрозы инновационной деятельности, делает актуальным вопрос о создании системы государственного мониторинга с целью заблаговременного предупреждения опасности и принятия необходимых мер защиты и противодействия.

Выводы из проведенного исследования. Обеспечение инновационной деятельности – одна из важнейших задач как государства, так и предприятия, реализация которых невозможна без системы, которая смогла бы дать максимальный результат в условиях глобализации и жесткой конкуренции.

Основой данной системы должно стать создание комплексного механизма совместной деятельности предприятий и государственных органов, использование которого в практической деятельности позволит избежать существующих угроз и воспользоваться имеющимися возможностями, значительно снизив при этом как временные, так и материальные затраты.

Таблиця 3

№п/п	Направлення	Краткая характеристика	Предполагаемый результат
1	2	3	4
1	Законодательная база Украины	<p>На уровне государства</p> <p>Коррекция законодательно-правовой базы страны, в сторону ужесточения ответственности за нарушение прав интеллектуальной собственности</p>	<p>1. Новая правовая база, способная поддержать такое состояние развития инновационной деятельности предприятий, при котором обеспечивается их достойная защита от воздействия внутренних и внешних угроз</p> <p>2. Отказ государства от «монополии» на интеллектуальную собственность (кроме ноу-хау оборонного значения)</p> <p>3. Дифференциация антимонопольного законодательства с учетом инновационного фактора промышленной динамики.</p>
2	Научно-производственный потенциал	Создания научно-технологического и производственного потенциала государства, национальной экономики	<p>1. Поддержка отечественного производителя инновационных структур</p> <p>2. Обеспечение информационной поддержки инновационных структур</p> <p>3. Создание координирующего центра на уровне государства, в который бы входили полномочные представители профильных министерств, занимающийся решением вопросов финансирования, стимулирования и правовой защиты отдельных предприятий</p> <p>4. Развитие отечественного инновационного производства для полного исключения технологической и производственную зависимости от других стран</p>
3.	Финансирование и стимулирование	Создание института финансирования и стимулирования инновационной деятельности	<p>1. Государственное прямое финансирование</p> <p>2. Беспроцентное кредитование</p> <p>3. Льготное налогообложение инвестиционных предприятий относительно финансирования инновации</p> <p>4. Поддержка инновационного бизнеса</p> <p>5. Создание различного рода объединения инновационных предприятий Технопарков; инновационных центров; научно-технических комплексов и т.д.)</p> <p>6. Контрактное или целевое финансирование (гос. заказы, гранты и т.д)</p> <p>7. Целевые субсидии, ускоренная амортизация, дотации..)</p> <p>8. Страхование инновационной деятельности проектов, этапов проектов.</p>

Таблиця 3

1	2	3	4
На рівні підприємтя			
1	Система управління ризиками	стабілізація підприємтя фінансової політики	<p>1. Створення при необхідності резервного фонду, а також резервів матеріальних запасів.</p> <p>2. передотримання ризику за рахунок моніторингу зовнішньої та внутрішньої середовища підприємтя</p> <p>3. передача ризику в вигляді залучення сторонніх організацій як гарантів операцій</p> <p>4. страхування від можливих втрат очікуваної прибутку або отримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, змінення курсів валют та т.д., то єсть передачу ризику страховим компаніям</p> <p>5. локалізація ризику (створення венчурних підприємств, лімітування)</p> <p>6. розподілення ризику між учасниками...</p>
б.	Совершенствование производственного и кадрового потенціала	Постійне підвищення кваліфікації працівників, а також інтелектуальних та технологічних ресурсів	<p>1. Підвищення освітнього, культурного та матеріального рівня життя працівників підприємства, а також удосконалення методик накоплення знань</p> <p>2. Виключення соціальних конфліктів;</p> <p>3. Об'єктивне збільшення зарплати</p> <p>4. Постійний моніторинг інноваційного світового простору</p> <p>5. Достиження та підтримка конкурентоспроможності власної продукції</p>

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Блинец, И.А. Интеллектуальная собственность и закон. Теоретические вопросы [Электронный ресурс] / И.А. Блинец. – Режим доступа: <http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt>
2. Н.А.Брусенко. Инновационно-инвестиционные приоритеты в стратегии развития предприятий Украины. *Инновации* №2 (112), 2008., С77-79
3. Державна служба статистики України, 2017-2018[Электронный ресурс] – Режим доступа <http://ukrstat.gov.ua/>
4. В.Л.Дикань, Ю.Т.Боровік, О.М.Полякова; Ю.М.Уткіна *Забезпечення конкурентопроможності підприємств: підручник / В.Л.Дикань та ін.. Харків:УкрДазТ. 2012. 415с.*
5. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
6. Дикань, В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., ПанченкоС.В., Маслоva В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.
7. Дрок Т. Е. О подходах к формированию и реализации инновационной стратегии развития предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №10. — С. 232-235.
8. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В.С. Ефремов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml>.
9. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.
10. Хворостова, Е.А. Совершенствование управления финансами и инновационное развитие предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html>.
11. Эминова. Разработка эффективной стратегии инновационного развития предприятий в современных условиях. *Экономический анализ: теория и практика* №14 (22), 2011, С21-25.
12. The Global Competitiveness Report 2017-2018[Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.weforum.org>

REFERENCES

1. Bliznets, I.A. *Intellectual'naya sobstvennost' i zakon. Teoreticheskie voprosy [Intellectual property and law. Theoretical questions] : (electronic publication)*. Available at: <http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt>
2. N.A.Brusenko. (2008) *Innovatsionno-investitsionnye prioritety v strategii razvitiya predpriyatiy Ukrainy. Innovatsii* №2 [Innovation and investment priorities in the development strategy of enterprises of Ukraine. Innovation Number 2]. pp 77-79.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, (2017-2018) [State Statistics Service of Ukraine]: (electronic publication). Available at: <http://ukrstat.gov.ua/>
4. V.L.Dykanj, Ju.T.Borovik, O.M.Poljakova; Ju.M.Utkina (2012) *Zabezpechennja konkurentopromozhnosti pidpryemstv [For the sake of competitiveness of pidpryemstv]*. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).
5. V.L. Dikan', V.O. Zubenko, I.V. Tokmakova, O.V. Makovoz, O.V. Shramenko. (2013) *Strategichne upravlinnja [Strategic management]*. Kyiv: «Centr uchbovoji literatury». (in Ukrainian).
6. Dykanj, V.L., PanchenkoS.V., Maslova V.O., Voloveljsjka I.V. (2017) *Upravlinnja biznesom [Business management]*. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).
7. Drok T. E (2014) *O podkhodakh k formirovaniyu i realizatsii innovatsionnoy strategii razvitiya predpriyatija // Molodoy uchenyy [About approaches to the formation*

and implementation of an innovative enterprise development strategy // Young scientist]. no.10, pp. 232-235.

8. Efremov V.S. (2013) Strategicheskoe upravlenie v kontekste organizatsionnogo razvitiya [Strategic management in the context of organizational development]. (electronic publication). Available at: <http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml>.

9. B.A. Rayzberg, L.Sh. Lozovskiy, E.B. Starodubtseva. (2004) Sovremennyy ekonomicheskyy slovar' [Modern economic dictionary] M.: INFRA-M (in Ukrainian).

10. Khvorostova, E.A. Sovershenstvovanie upravleniya finansami i

innovatsionnoe razvitie predpriyatiy [Improving financial management and innovative development of enterprises]. (electronic publication). Available at: <http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html>.

11. N.E. Eminova. (2011) Razrabotka effektivnoy strategii innovatsionnogo razvitiya predpriyatiy v sovremennykh usloviyakh. Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika [Development of effective strategies for innovative development of enterprises in modern conditions. Economic Analysis: Theory and Practice]. no. 14(22), pp 21-25.

12. The Global Competitiveness Report 2017-2018. (electronic publication). Available at: <https://www.weforum.org>

УДК 658.008.1

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Воловельская И.В., к.е.н., доцент,
Домбровский В.А., магистр,
Кравченко Н.А., магистр,
Борута И.В., магистр (УкрГУЖТ)*

Для того чтобы выжить в агрессивной внешней среде, предприятия должны постоянно искать все более уникальные пути обеспечения конкурентных преимуществ.

В статье обосновано, что только верные управленческие решения могут привести предприятие к успеху. Пренебрежение системой принятия решений может привести предприятие к катастрофическим последствиям: разрушению производства и банкротству.

В связи с этим в статье проанализировано существующее положение и сделаны рекомендации относительно формирования системы принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения; система принятия решений; конкурентные преимущества; риски.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Воловельська І. В., к. е. н., доцент,
Домбровський В. О., магістр,
Кравченко Н. О., магістр,
Борута І. В. магістр (УкрДУЗТ)*

Для того, щоб вижити в агресивному зовнішньому середовищі, підприємства повинні постійно шукати все більш унікальні шляхи забезпечення конкурентних переваг.

Під системою прийняття оптимальних управлінських рішень ми будемо розуміти комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних спрямованих дій, завдяки якому з'явиться можливість діагностувати потенційні ризики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для їх подальшої нейтралізації з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системи прийняття оптимальних рішень, передбачає виділення, аналіз і оцінку всіх існуючих загроз за кожною з функціональних складових, а також потенціалу підприємства, та розробку на їх основі системи протидіючих і попереджувальних заходів.

Таким чином, ми бачимо, що при побудові системи прийняття оптимальних управлінських рішень, необхідно розглядати величезну кількість факторів, що несуть в собі загрози та ризики. Саме це робить актуальним і своєчасним питання про розгляд даної системи в сукупності зовнішніх загроз і внутрішніх методів управління, що дозволить реалізувати різні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції й прибутковості підприємства.

У статті обґрунтовано, що тільки вірні управлінські рішення можуть привести підприємство до успіху. Нехтування системою прийняття рішень може привести підприємство до катастрофічних наслідків: руйнування виробництва і банкрутства. У зв'язку з цим у статті проаналізовано існуюче положення та зроблено рекомендації щодо формування системи прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення; система прийняття рішень; конкурентні переваги; ризики.

MANAGEMENT DECISIONS: THEORETICAL ASPECT

*Volovelskaya I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Dombrovskiy V.O, Master's,
Kravchenko N.O, Master's,
Boruta I.V., Master's (USURT)*

In order to survive in an aggressive external environment, enterprises must constantly seek more and more unique ways to provide competitive advantages.

Under the system of making optimal management decisions, we will understand a set of interrelated organizational and economic activities, through which it will be possible to diagnose the potential risks of the external and internal environment of the enterprise for their further neutralization in order to increase its competitiveness of the enterprise.

Ensuring the competitiveness of the enterprise on the basis of the system of optimal decision-making, involves the selection, analysis and evaluation of all existing threats for each

of the functional components, as well as the potential of the enterprise and the development on their basis of a system of counteracting and preventive measures.

Thus, we see that when building a system of optimal management decisions, it is necessary to consider a huge number of factors that carry threats and risks, which makes it relevant and timely to consider this system in the aggregate of external threats and internal management methods, which will allow to implement various directions of improving the competitiveness of products and profitability of the enterprise.

The article proves that only the right management decisions can lead an enterprise to success. Neglect of the decision-making system can lead the company to catastrophic consequences: the destruction of production and bankruptcy. In this regard, the article analyzes the current situation and makes recommendations on the formation of the system of management decision-making.

Keywords: *management decisions; decision-making system; competitive advantages; risks.*

Постановка проблеми. Проблема обеспечения системы принятия решений становится первоочередной задачей для предприятий любой формы собственности и сферы деятельности.

Это особенно актуально сегодня, когда степень зависимости Украины от других государств, а также степень обострения внутривнутриполитической, социально-экономической и экологической ситуации находится на той стадии, при которой утрачивается национальный суверенитет, ослабляется экономический потенциал, существенно снижаются уровень и качество жизни граждан.

Это связано с тем, что существующая система принятия управленческих решений как на уровне государства, так и на уровне предприятия практически не справляется с растущими потоками внешних и внутренних угроз.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам рисков и систем экономической безопасности посвящено большое количество трудов таких авторов, как Брехмер Б. [9], Венглер Дж. [10], Цветкова Е.В. [8], Гранатуров В.Г. [2], В.Л. Дикань, И.В. Воловельская, Е.В.Маковоз [1,3] и т.д. Ими рассмотрены различные классификации рисков, также понятие, угроз и методы их предотвращения и нейтрализации.

Вопросы системы принятия решений для повышения конкурентоспособности предприятий изучали такие ученые, как В.Л.Дикань, Ю.Н.Уткина; Панченко С.В. [3, 5;6]; и др.

Но следует отметить, что все эти работы не дают целостного представления о системе принятия управленческих решений для отдельных предприятий Украины в современных условиях развития.

Нерешенные составляющие общей проблемы. В отечественной и зарубежной науке недостаточно полно разработаны подходы к построению системы принятия управленческих решений, которые в чистом виде и без изменений возможно было бы применить на отдельно взятом предприятии.

Цель статьи состоит в анализе существующего положения и разработке рекомендаций относительно усовершенствования системы принятия оптимальных управленческих решений на предприятии в условиях риска и неопределенности.

Изложение основного материала исследования. Для того, чтобы предприятие функционировало достаточно эффективно, необходимо гарантировать, что принятые управленческие решения будут оптимальными. Обеспечение системы принятия таких решений – это залог стабильной и эффективной

жизнедеятельности, гарантия успеха не только предприятия, но и страны в целом.

Научные основы теории принятия решений как раздела теории системного анализа были заложены в период второй мировой войны.

Основоположниками системы считаются Дж. Фон Нейман и О. Morgenstern, которые в 1944г. опубликовали материалы по новому направлению - теории игр.

Управленческая деятельность в любой сфере жизнедеятельности: экономике, политике, маркетинге, и др. связана с принятием решений по различным ситуациям. Таким образом, решение – это: набор управленческих действий лица, принимающего решение, направленные на объект управления для достижения поставленных целей .

Под системой принятия оптимальных управленческих решений мы будем подразумевать комплекс взаимосвязанных организационно-экономических направленных действий, благодаря которому появится возможность диагностировать потенциальные риски внешней и внутренней среды предприятия для их последующей нейтрализации с целью повышения его конкурентоспособности.

Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе системы принятия оптимальных решений, предполагает выделение, анализ и оценку всех существующих угроз по каждой из функциональных составляющих, а так же потенциала предприятия и разработку на их основе системы противодействующих и упреждающих мероприятий.

На начальном этапе разработки системы принятия управленческих решений, необходимо выявить и идентифицировать основные угрозы (как внешние, так и внутренние) предприятия. В результате этого мы получим наглядную картину проблем, которые нам необходимо ликвидировать.

Основными угрозами внешней среды предприятий, то есть теми, на которые предприятие не может повлиять, в настоящее время являются :

- энергетическая зависимость производства;
- постоянное и существенное колебание курса национальной валюты;
- высокая задолженность перед международными финансовыми организациями;
- сырьевая ориентация украинского экспорта;
- практическое отсутствие работающих промышленных предприятий;
- низкий уровень инновационной заинтересованности и отсутствие мотивационных факторов и др

Комплексная система принятия управленческих решений должна осуществляться на основе анализа и разработки необходимой стратегии за счет применения средств, способов и методов ее обеспечения, что позволит определить верные направления деятельности предприятия.

Однако, следует учесть, что при разработке управленческого решения возможно появление непрогнозируемых рисков, возникших из-за агрессивно настроенной внешней среды и возможности принятия необъективных решений из-за индивидуальных предпочтений руководства.

При подготовке информации для описания и оценки проблемной ситуации используются определенные типовые структуры, полнота описаний которых зависит от типа решаемой задачи.

В качестве параметров, определяющих тип задачи и структуру ее описания, обычно используют определенные, установленные критерии.

При принятии любого решения необходимо определить вводные параметры задачи, а именно:

- определить направление управленческого решения, а именно: в какой области данное решение будет

применено: техническое, экономическое, социальное и др;

- определить основные характеристики решения: относительно иерархии управленческой деятельности, а именно коллективное решение или одиночное направлено для решения на уровне предприятия или отдельных отделов, или сотрудников;

- определить инновационный уровень решения: типовое решение определяется для стандартных ситуаций; усовершенствованные и уникальные для нестандартных. Причем следует отметить, что наиболее часто используются решения-усовершенствования, так как ситуация во внешней среде требует некоторого изменения даже при стандартной ситуации;

- определить 2 крайних варианта решения: лучший и худший. Формирование этих крайних вариантов дает шкалу, по которой можно задать оценку и направление изменения промежуточных вариантов решения для достижения максимального или ухода от минимального результата;

- прогнозирование достижимости решений, описание возможных рисков, а также успехов по каждому варианту сценария решения

- оценка вероятности осуществления решений: при формировании системы предпочтений при выборе решения вырабатываются критерии сравнения и оценки вариантов решения, которое необходимо использовать как на качественном, так и на количественном уровне.

Для решения всех стоящих перед предприятием проблем, для оптимизации системы принятия оптимального решения мы предлагаем следующие действия, представленные в таблице 1.

Таким образом, мы видим, что при построении системы принятия оптимальных управленческих решений, необходимо рассмотрение огромного

количества факторов, несущих в себе угрозы и риски, что делает актуальным и своевременным вопрос о рассмотрении данной системы в совокупности внешних угроз и внутренних методов управления, что позволит реализовать различные направления повышения конкурентоспособности продукции и прибыльности предприятия.

Выводы из проведенного исследования. Основной целью работы предприятия является получение прибыли, поэтому его руководству необходимо принимать такие решения, при исполнении которых эта цель будет достигнута.

Залогом успешной реализации таких решений должна стать система, которая смогла бы дать максимальный результат в условиях агрессивной конкуренции и ускоренного инновационного развития.

Использование такой системы в практической деятельности предприятий позволит им идентифицировать угрозы и воспользоваться имеющимся потенциалом, значительно снизив при этом как временные, так и материальные затраты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воловельская И.В. Основные типы и характеристика негативного воздействия на экономическую безопасность предприятия [Текст] / И.В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 29. – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – С. 317-320.

2. Гранатуров В.М. Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения [Текст] / В.М. Гранатуров. - М.: Дело и сервис, 2002. - 112 с.

3. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. – Х.: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.

Таблиця 1

Действия для оптимизации системы принятия оптимального решения

№п/п	Действие	Цель	Результат
1	Создание системы постоянного мониторинга внешней и внутренней среды	Постоянное оповещение сотрудников и высшего руководства о малейших значимых изменениях среды	Сокращение временных и материальных затрат при принятии решения
2	Создание информационной базы типовых управленческих решений	Аналитическая обработка информации	Сокращении временных затрат при получении типовых входящих данных
3	Создание гибкой системы финансирования	Постоянное изменение направленности финансирования проектов	1.Создание при необходимости системы компенсационных ресурсов; создание резервов энергетических мощностей; технических средств для проведения восстановительных работ; формирование резервов материальных запасов. 2.Создание оптимальных условий для существования проекта, переброска финансовых средств на различные участки или этапы
4	Совершенствование систем управления рисками	Анализ существующих рисков, построение системы иерархии рисков, принятие решений об направлении управления рисками	Создания благоприятных условий исполнения принятого решения за счет выборочного применения необходимого метода управления рисками
5	Совершенствование инновационной составляющей	Создания такого научно-технологического и производственного потенциала предприятия, который позволяет обеспечить надлежащее исполнение принятого решения	1.Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции 2. Обеспечение финансовой независимости за счет совершенствования инновационных ресурсов
6	Совершенствование экономического потенциала предприятия	Создание такого экономического потенциала предприятия, который соответствовал бы уровню принимаемого решения	1. Финансовая и производственная независимость 2. Постоянное развитие и повышение квалификации сотрудников 3. Создание мотивационных условий для персонала предприятия

4. Дикань, В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.

5. В.Л.Дикань, Ю.Т.Боровік, О.М.Полякова; Ю.М.Уткіна Забезпечення конкурентопроможності підприємств: підручник / В.Л.Дикань та ін.. Харків:УкрДазт. 2012. 415с.

6. Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

7. Официальный сайт Государственной службы статистики Украины. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Цветкова Е. В., Арлюкоа И. О. Риски в экономической деятельности. — СПб.: ИВЭСЭП. Знание, 2002. — 64 с.

9. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.

10. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.

REFERENCES

1. Volovel'skaya I.V. (2010) Osnovnye tipy i kharakteristika negativnogo vozdeystviya na ekonomicheskuyu bezopasnost' predpriyatiya [Basically, the types and characteristics of the negative impact on the economic safety of the enterprise]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. [Bulletin of Economics of Transport and Industry]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

2. Granaturov V.M. (2002) Ekonomicheskiy risk. Sushchnost', metody izmereniya, puti snizheniya. [Economic risk. Essence, measurement methods, ways to reduce]. M.: Delo i servis. (in Ukrainian).

3. V.L. Dikan', I. V. Volovel's'ka, O. V. Makovoz. (2011). Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva [Economic security of the enterprise]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

4. Dikan', V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovel's'ka I.V. (2017) Upravlinnja biznesom [Business management]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

5. V.L.Dykanj, Ju.T.Borovik, O.M.Poljakova; Ju.M.Utkina (2012) Zabezpechennja konkurentopromozhnosti pidpryjemstv [Ensuring the competitiveness of enterprises]. Kharkiv:UkrDAZT. (in Ukrainian).

6. V.L. Dikan', V.O. Zubenko, I.V. Tokmakova, O.V. Makovoz, O.V. Shramenko. (2013) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: «Centr uchbovoji literatury». (in Ukrainian).

7. Ofitsial'nyy sayt Gosudarstvennoy sluzhby statistiki Ukrainy. [The official website of the State Statistics Service of Ukraine.] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>

8. Tsvetkova E. V. (2002), Arlyukoea I. Riski v ekonomicheskoy deyatel'nosti. [Risks in economic activity.] SPb.: IVESEP. Znanie. p.64

9. Brehmer B.(1987) The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley.

10. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.

УДК 656.078.08

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Каличева Н.Є., к.е.н., доцент,
Торопов В.С., магістр,
Яменко А.О., магістр (УкрДУЗТ)*

Стаття присвячена питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах ведення господарської діяльності. Виокремлено основні детермінанти конкурентного розвитку підприємств транспорту. Визначено, що наявність конкурентних переваг дозволяє суб'єктам господарювання перемагати конкурентів у боротьбі за частку ринку. Зазначено, що за умов жорстокої конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг одним із ефективних інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту виступає зміна організаційно-економічних та управлінських підходів щодо забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентний розвиток, залізнична галузь, транспортні підприємства, ефективність, боротьба, конкурентні позиції

**ДЕТЕРМИНАНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*Каличева Н.Е., к.э.н., доцент,
Торопов В.С., магистр,
Яменко А.А., магистр (УкрГУЖТ)*

Статья посвящена вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта в современных условиях ведения хозяйственной деятельности. Выделены основные детерминанты конкурентного развития предприятий транспорта. Определено, что наличие конкурентных преимуществ позволяет субъектам хозяйствования побеждать конкурентов в борьбе за долю рынка. Отмечено, что в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке транспортных услуг одним из эффективных инструментов обеспечения эффективного функционирования предприятий железнодорожного транспорта выступает изменение организационно-экономических и управленческих подходов по обеспечению их конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентное развитие, железнодорожная отрасль, транспортные предприятия, эффективность, борьба, конкурентные позиции

DETERMINANTS ENSURING COMPETITIVENESS OF RAILWAY ENTERPRISES

*Kalicheva N.E., candidate of economic sciences, associate professor,
Toropov V.S., master's degree,
Yamenko A.A., master's degree (USURT)*

At present, most business entities are forced to actively fight in the market to ensure effective functioning. In order to survive in the market, companies have to maintain their own competitiveness and maintain it at a high level with respect to other market participants. At present, most business entities are forced to actively fight in the market to ensure effective functioning. In order to survive in the market, companies have to maintain their own competitiveness and maintain it at a high level with respect to other market participants. The basis of effective competitive development of railway enterprises is financial and economic stability, for which it is necessary to change the development benchmarks of the industry. In particular, to introduce a new management decision-making system, which will be based on a change in decision-making in the implementation of major financial transactions at the level of JSC "Ukrzaliznytsya", namely in procurement, capital investments, repairs and other types of work. It is clear that such an approach at the country level will allow to select and implement those directions of effective development of railway transport that will contribute to ensuring the competitiveness of the enterprises of the branch. However, at the regional level, railway undertakings may lose their capacity if they are unable to communicate in a timely manner to their chief executive office their problems and needs. Rail is the cornerstone of the country's transport system. Its main advantage is the versatility, regularity of transportation throughout the year, considerable capacity and other factors. However, the construction and maintenance of the railway network requires considerable financial, labor and material resources. And the decrease in the level of social production, the change of economic orientations of the national economy, together with the inflationary processes have led to a significant decrease in the indicators of the effective functioning of the industry. Therefore, railway undertakings are forced to find solutions to their economic problems on their own. Thus, an important condition for securing the competitive position of railway undertakings is the formation of new and maintaining existing competitive positions in the market of transport services, which depends on many components of the competitive forces, the main of which is the formation of an effective and efficient domestic production, transport and logistics system. This will help to identify the areas of competitive development of railway transport enterprises, increase their competitiveness in the internal and external market of transport services, consolidate their competitive position, etc.

Keywords: *competitive development, railway industry, transport enterprises, efficiency, struggle, competitive positions*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На даний час більшість суб'єктів господарювання змушена вести активну боротьбу на ринку для забезпечення ефективного функціонування. Щоб вистояти на ринку, підприємства змушені забезпечувати власну конкурентоспроможність та підтримувати її на високому рівні відносно інших учасників ринку. П'ять сил конкуренції визначають рівень прибутків в галузі, впливаючи на ціни, які формує підприємство, рівень витрат та розмір капітальних вкладень, що необхідні для ведення ефективної конкурентної боротьби. Адже для утримання наявних та завоювання нових

конкурентних переваг підприємства змушені нести додаткові витрати, що знижує загальний рівень їхньої прибутковості. Зокрема підприємства залізничного транспорту, які є одними з основних у транспортній системі нашої країни, змушені для забезпечення власної конкурентоспроможності здійснювати ряд організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів, що потребує значних капітальних витрат.

Структура галузі, її економічні та технічні характеристики також мають прямий вплив на конкурентоспроможність підприємств. Оскільки для забезпечення гідних конкурентних позицій на ринку підприємства змушені не лише підлаштовуватися під наявну структуру галузі, але й намагатися її змінити та удосконалити для забезпечення більшого рівня конкурентоспроможності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту та шляхи забезпечення їхньої конкурентоспроможності займається значна кількість науковців та практиків, серед яких слід виділити роботи Дорофєєвої Х.М., Ейтутіса Д.Г., Пасічника В.І., Сича Є.М., Чеховської М.М., Панчишина Я.М., Токмакової І.В., Диканя В.Л. та ін. [2-9]. Але, незважаючи на детальні наукові пошуки в цьому питанні, слід зазначити, що деякі важливі теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту потребують більш детального дослідження, що дало б змогу галузі виконувати перевізну роботу на високому рівні, тим самим підтримуючи наявні конкурентні переваги та формуючи нові.

Мета статті. Дослідження впливу конкурентних сил на забезпечення конкурентних переваг для підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Формування конкурентних

позицій підприємств будь-якої галузі господарювання залежить від таких взаємодіючих сил як [10]:

- загроза появи нових конкурентів;
- загроза появи товарів чи послуг – замінників;
- спроможність постачальників вчасно забезпечити якісними сировиною, матеріалами та комплектуючими;
- платоспроможність основних груп споживачів;
- боротьба основних конкурентів між собою.

Значення кожної із зазначених вище сил впливає на діяльність підприємств залежно від сфери діяльності підприємства. Тому ефективними будуть підприємства тих сфер господарювання, в яких сили конкуренції сприятливо впливають на їхню діяльність. Якщо хоч одна із зазначених вище сил матиме негативний вплив, то підприємству буде досить важко утримувати вигідне конкурентне положення на ринку.

Специфіка функціонування вітчизняного залізничного транспорту заключається в тому, що протягом тривалого проміжку часу, майже 30 років, структура галузі зазнала значних змін в сфері управління. Але, по суті, управлінські нововведення майже не змінили принцип її роботи, лише призвели до появи нових організаційних структур, ефективність функціонування яких досить важко оцінити.

Таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту впливають дві групи чинників. Перша - ті, які підприємства можуть регулювати:

- стратегічний план розвитку;
- рівень якості транспортних послуг;
- загальний рівень витрат;
- інноваційне забезпечення;
- техніко-технологічний розвиток;
- кадрова складова тощо.

До другої групи відносяться ті

чинники, на які підприємство не має впливу:

- рівень попиту;
- державна політика;
- ринкові механізми;
- міжнародні відносини;
- екологія тощо.

За таких умов підприємства мають більш активно розвивати наявні конкурентні переваги, основними з яких в умовах сучасного ринку є зниження рівня витрат та диференціація. Для підприємств залізничного транспорту забезпечення конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат є досить складним завданням, оскільки галузь має вагомий інфраструктурний складовий, на утримання та техніко-технологічне оновлення якої потрібні значні фінансові вкладення. Інший напрямок – диференціація – це здатність забезпечити споживача унікальною та значною цінністю у вигляді нового товару чи послуги, надання їм особливих споживчих властивостей або змінення підходів до- та після продажного обслуговування. Зокрема для підприємств залізничного транспорту диверсифікація у здійсненні перевізної роботи на даний час заключається у наданні нових видів послуг, пов'язаних із підготовкою до процесу перевезення та після його завершення. Хоча й під час самого перевезення необхідно приділяти значну увагу якості транспортного обслуговування. Оскільки якість є однією з основних складових конкурентоспроможності транспортної послуги та, відповідно, підприємств залізничного транспорту.

Тим не менше, якщо підприємство прагне бути конкурентоспроможним на ринку, воно повинне при формуванні стратегічного плану розвитку спиратися на декілька ключових стратегічних переваг. Зокрема, якщо у своїй діяльності підприємство приймає за основу зниження рівня витрат, то все одно воно повинне це здійснювати, дотримуючись відповідного рівня якості. А при випуску диференційованого товару необхідно

враховувати рівень його вартості на ринку та здатність споживачів заплатити за неї, адже клієнти зможуть скористатися більш дешевими замінниками [11].

Також важливе значення має й зосередження діяльності підприємства на відповідних спектрах ринку. Для підприємств залізничного транспорту – це пасажирські та вантажні перевезення. І якщо перевезення вантажів приносять залізничному транспорту прибутки, то пасажирські – лише збитки, хоча для їхнього забезпечення підприємства залізничного транспорту несуть значні витрати. Але відмовитися від них галузь не може, бо здійснення перевезень пасажирів, особливо у приміському сполученні, котре є найбільш збитковим, є гарантуванням держави соціального забезпечення населення у послугах з транспортування.

Необхідно зазначити, що конкурентна перевага підприємства досягається шляхом того як підприємство виконує та організовує окремі види діяльності, адже шляхом виготовлення товару чи надання послуги підприємство створює певну цінність для споживача, кінцева мета якої заключається в тому чи готові споживачі заплатити саме таку ціну за неї [12]. Якщо величина оплати перекидає всі витрати, які несе підприємство, то його діяльність є ефективною. Таким чином, діяльність підприємства щодо забезпечення відповідного рівня конкурентних переваг має бути спрямована на задоволення потреб споживачів, що є основою формування нової стратегії розвитку залізничного транспорту.

Слід зазначити, що основою ефективного конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту є фінансово-економічна стабільність, для досягнення якої необхідно змінити орієнтири розвитку галузі. Зокрема запровадити нову систему прийняття управлінських рішень, в основу якої буде покладено зміну прийняття рішень при здійсненні основних фінансових операцій

на рівні АТ «Укрзалізниця», а саме при закупівлі, здійсненні капітальних інвестицій, проведенні ремонтів та інших видів робіт. Звісно, що такий підхід на рівні країни дозволить вибирати та реалізовувати ті напрями ефективного розвитку залізничного транспорту, які сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності підприємств галузі. Але на регіональному рівні підприємства залізничного транспорту можуть втратити наявний потенціал, якщо не зможуть вчасно донести до керівництва про свої проблеми та потреби.

Також важливе значення має формування тарифів на перевезення, в основу якої АТ «Укрзалізниця» пропонує покласти автоматизовану індексацію тарифу, яка буде визначати ціну на перевезення в залежності від вартості товару. Але, оскільки за транспорту складову в товарі платить споживач, то наскільки він готовий до таких нововведень, адже в основу вартості продукції закладаються витрати на сировину та матеріали, що й формує більшу частину собівартості виробу, то ж знизити вартість вантажу виробники суттєво не зможуть. А автоматизована індексація тарифу може призвести до того, що вантажовідправники будуть обирати інші альтернативні види транспортування. Хоча основною метою збільшення тарифів АТ «Укрзалізниця» ставить акумулювання коштів для інвестування, на рівні що є необхідним для окупності оновлених засобів праці в період їх нормативної експлуатації.

Відносно пасажирського сполучення, то для забезпечення їхньої соціальності АТ «Укрзалізниця» вимагає від держави справедливую компенсацію для того, щоб здійснювати перевізний процес на якісному рівні.

Важливе значення має й процес боротьби із розкраданням та корупцією, що є необхідним за забезпечення фінансової стабільності для підприємств залізничного транспорту.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам залізничного транспорту необхідно не лише створити конкурентну перевагу, але й утримати її. Адже після досягнення певних конкурентних переваг керівництво підприємства заспокоює свою діяльність та спрямовує зусилля на утримання наявного положення на ринку. Але мінливе зовнішнє середовище потребує постійного аналізу та динамічного розвитку. Тобто тактика, спрямована на утримання наявних конкурентних переваг може призвести до втрати підприємством конкурентоспроможності на ринку. Підприємства змушені під тиском конкурентів, споживачів та інших зовнішніх факторів змінювати стратегічні орієнтири розвитку. Так збереження наявних конкурентних переваг протягом тривалого періоду потребує постійного вдосконалення джерел їхнього досягнення. Удосконалення переваг потребує застосування більш складних управлінських навиків, зміну методів виробництва та постійних капітальних вкладень. Підприємство, досягнувши певних конкурентних позицій, не може бути спокійним за своє положення на ринку, оскільки його конкуренти можуть досягнути тих же позицій або, навіть, отримати кращі [13].

На формування конкурентних переваг значний вплив має середовище, в якому підприємство функціонує, що виражається такими чинниками [10]:

- факторні умови, тобто конкретні фактори, які необхідні підприємству для ведення конкурентної боротьби, зокрема: кадри, наявність власної сировини, розвиток виробничих сил тощо;
- умови попиту, а саме наявність внутрішнього попиту на даний вид послуг або товарів;
- рівень конкурентоспроможності підтримуючих галузей. Для підприємств залізничного транспорту, в першу чергу, це - вагонобудівна та металургійна;
- стратегічні плани розвитку

підприємства із врахування конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перераховані вище детермінанти формують систему, в якій змушені функціонувати підприємства, і від їхньої взаємодії залежить здатність підприємства бути конкурентоспроможним на ринку [14].

Слід зазначити, що утримання конкурентних переваг підприємством, яке складає основу національної економіки країни, має базуватися на всіх зазначених вище складових, що є особливо актуальним для підприємств залізничного транспорту. Зокрема, ефективний їхній розвиток має пряму залежність від виробничо-логістично-транспортної системи держави, адже виробництво є основою формування транспортного сектору країни, що досягається шляхом об'єднання матеріального виробництва та процесу доставки товару до споживача за допомогою логістичної інфраструктури, основу якої складають логістичні центри, термінали тощо [15].

Вплив функціонування вітчизняної виробничо-транспортно-логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту визначається через:

- орієнтацію на потреби клієнтів при здійсненні перевізного процесу за рахунок підвищення якості, доступності, безпеки, надійності тощо;
- постійне вдосконалення ефективності перевізної діяльності;
- узгодження стратегічного та тактичного планування із реальним станом зовнішнього та внутрішнього середовища;
- синергетичну взаємодію виробництва, транспорту та логістики в досягненні ефективності транспортної роботи;
- зростання рівня організації та концентрації;
- гнучкість та мобільність, яка сприяє динамічності розвитку системи в

мінливому середовищі.

Висновки. Залізничний транспорт є основою транспортної системи країни. Головною його перевагою є універсальність, регулярність перевезень на протязі року, значна пропускна спроможність та інші чинники. Однак будівництво та утримання залізничної мережі потребує значних фінансових, трудових і матеріальних ресурсів. А зниження рівня суспільного виробництва, зміна економічних орієнтирів національної економіки, в сукупності з інфляційними процесами призвели до значного зниження показників ефективного функціонування галузі. Тож, підприємства залізничного транспорту змушені самостійно знаходити підходи до вирішення своїх економічних проблем.

Таким чином, важливою умовою забезпечення конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту є формування нових та утримання наявних конкурентних позицій на ринку транспортних послуг, що залежить від багатьох складників конкурентних сил, основними з яких є формування дієвої та ефективної вітчизняної виробничо-транспортно-логістичної системи. Це сприятиме визначенню напрямів конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту, підвищенню їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку транспортних послуг, закріпленню їхніх конкурентних позицій та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каличева Н. Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 21. С. 86-91.
2. Дорофєєва Х. М. Конкурентоспроможність транспортної

інфраструктури України в умовах інтеграції до ЄС. *Економіка і суспільство*. Мукачеве, 2016. Вип. № 7. С. 30-35.

3. Ейтутіс Д. Г. Конкурентоспроможність регіональних залізниць. *Залізничний транспорт України*. 2007. № 3. –С. 90–92.

4. Пасічник В. І. Дослідження впливу основних важелів тарифного регулювання на ринку транспортних послуг на конкурентоспроможність залізниць України. *Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. Сер.: Економічна. 2001. № 512. С. 24–26.

5. Сич Є. М. Фактори підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг залізниць. *Вісник Харківського нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна*. Сер.: Економічна. 2001. № 512. С. 152–154.

6. Чеховська М. М. Державна підтримка демонополізації та розвитку конкуренції на ринку залізничних перевезень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 56-60

7. Панчишин Я. М. Особливості конкурентоспроможності залізничного транспорту URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/44027.doc.htm (дата звернення 16.06. 2019)

8. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2015. - 403 с.

9. Дикань В. Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2011. № 33. С. 13-19.

10. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. И. Минервин. М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2005. 454 с.

11. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного

транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

12. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

13. Ярошенко С. П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37-39.

14. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография. Харьков: Основа, 1995. 160 с.

15. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. Херсон, 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 139 – 142.

REFERENCES

1. Kalicheva N.E. (2017). Pidkhody do upravlinnja konkurentnyj perevaghamy pidprijemstv zaliznychnogho transportu [Approaches to managing the competitive advantages of rail transport enterprises]. *Black Sea Economic Studies: Scientific Journal*. Vol. 21, pp. 86-91.

2. Dorofjejeva Kh. M. (2016). Konkurentospromozhnistj transportnoj infrastrukturny Ukrajiny v umovakh integraciji do JeS. [Competitiveness of transport infrastructure of Ukraine in conditions of integration into the EU] . *Economics and Society*. Mukacheve. No. 7, pp. 30-35.

3. Eytutis D.G. (2007) Konkurentospromozhnistj regionalnykh zaliznycj [Competitiveness of regional railways]. *Railway transport of Ukraine*. No3, pp. 90–92.

4. Pasichnyk V. I. (2001). Doslidzhennja vplyvu osnovnykh vazheliv taryfnogho reghuljuvannja na rynku transportnykh poslugh na

konkurentospromozhnistj zaliznycj Ukrajinj. [Investigation of the influence of the main levers of tariff regulation on the market of transport services on the competitiveness of Ukrainian railways]. *Herald of Kharkov National un-th them V. N. Karazin*. Sir: Economic. No. 512, pp. 24-26.

5. Sich Ye.M. (2001). Faktory pidvyshhennja konkurentospromozhnosti transportnykh poslugh zaliznycj. [Factors for increasing the competitiveness of railway transport services]. *Herald of Kharkov National Untitled V. N. Karazin*. Sir: Economic. No. 512, pp. 152-154.

6. Chekhovsjka M. M. Derzhavna pidtrymka demonopolizaciji ta rozvytku konkurenciji na rynku zaliznychnykh perevezenj (2011). [State support for demonopolization and development of competition in the railroad market]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*. No. 5. T. 1, pp. 56-60.

7. Panchyshyn Ja. M. (2009). Osoblyvosti konkurentospromozhnosti zaliznychnogho transportu. [Features of the competitiveness of rail transport] URL: http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/44027.doc.htm (accessed 16.07.2019)

8. Tokmakova I.V. (2015) *Zabezpechennja gharmonijnogho rozvytku zaliznychnogho transportu Ukrajinj: monohrafija* [Ensuring the harmonious development of rail transport in Ukraine: a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

9. Dykanj V. L., Korinj M. V. (2011). Efektyvnistj roboty transportnoji systemy Ukrajinj v umovakh ghlobalizaciji ekonomichnykh system. [The efficiency of the transport system of Ukraine in the conditions of globalization of economic systems]. *Bulletin of the Economy of Transport and*

Industry: a collection of scientific and practical articles. Kharkiv: UkrDazt. No. 33, pp. 13-19.

10. Porter M. (2005) Konkurentnaja strategyja: metodyka analiza otraslej y konkurentov. [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitions]. M.: Alpina-Biznes-Buks (in Russian)

11. Ovchynnikova V. O. (2017). *Strategichne upravlinnja rozvytkom zaliznychnogho transportu Ukrajinj: monohrafija*. [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine: a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

12. Dy`kan` V. L., Borovy`k Yu. T., Polyakova O. M., Utkina Yu. M. (2011) *Zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpry`emstv* [Ensuring the competitiveness of enterprises]. UkrDAZT. (in Ukrainian)

13. Jaroshenko S. P. (1998). Pryncypy konkurentozdatnosti sfery materialnogho vyrobnyctva. Reghionaljni perspektyvy. [Principles of competitiveness of the sphere of material production]. *Regional prospects*. No. 1 (2), pp. 37-39.

14. Dykanj V.L. (1995)/ Obespechene konkurentoustojchyvosty predpryjatija: monohrafija. [Ensuring competitiveness of the enterprise: a monograph]. Kharkiv: Basis (in Ukrainian).

15. Kalicheva N.E. (2017). Metodologichni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu za rakhunok upravlinnja konkurentnymy pozycijamy [Methodological aspects of increasing the competitiveness of railway companies through the management of competitive positions]. *Scientific Herald of Kherson State University*. Series: Economic Sciences. Vol. 27. No 1, pp. 139 – 142.

УДК 657:656.2

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Кірдіна О.Г., д.е.н., професор,
Кудрявець Н.В., студентка (УкрДУЗТ)*

Основними фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток або збиток, який утворюється як різниця між його доходами та витратами, що виникли в процесі господарської діяльності. І якщо на виробничих підприємствах прибуток чи збиток формується як результат реалізації готової продукції, матеріальних цінностей, надання послуг допоміжних виробництв, доходів від інших (невиробничих) видів діяльності, то процес утворення фінансових результатів підприємств залізничного транспорту має свої особливості. Вони ґрунтуються на особливостях обліку їх продукції. Перш за все, слід відзначити, що продукцією транспортних підприємств залізничної галузі є транспортна послуга, яка надається споживачам і межах єдиного технологічного процесу організації перевезень. Роль бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту полягає у наданні достовірної фінансової інформації про стан означених підприємств для потенційних інвесторів і кредиторів. При цьому домогтися достовірності інформації щодо фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту можливо шляхом вирішення низки першочергових завдань, спрямованих на реорганізацію бухгалтерського обліку взагалі та бухгалтерського обліку фінансових результатів зокрема.

Ключові слова: фінансові результати, бухгалтерський облік, підприємства залізничного транспорту, облік фінансових результатів, розподіл фінансових результатів.

ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Кирдина Е.Г., д.е.н., профессор,
Кудрявец Н.В., студент (УкрГУЖТ)*

Основным финансовым результатом хозяйственной деятельности предприятия является прибыль или убыток, который образуется как разница между его доходами и расходами, возникшими в процессе хозяйственной деятельности. И если на производственных предприятиях прибыль или убыток формируется как результат реализации готовой продукции, материальных ценностей, предоставление услуг вспомогательных производств, доходов от прочих (непроизводственных) видов деятельности, то процесс образования финансовых результатов предприятий железнодорожного транспорта имеет свои особенности. Они основываются на особенностях учета их продукции. Прежде всего, следует отметить, что продукцией транспортных предприятий железнодорожной отрасли является транспортная услуга, которая предоставляется потребителям и в рамках единого технологического процесса организации перевозок. Роль бухгалтерского учета финансовых результатов

предприятий железнодорожного транспорта заключается в предоставлении достоверной финансовой информации о состоянии указанных предприятий для потенциальных инвесторов и кредиторов. При этом добиться достоверности информации относительно финансовых результатов деятельности предприятий железнодорожного транспорта возможно путем решения ряда первоочередных задач, направленных на реорганизацию бухгалтерского учета вообще и бухгалтерского учета финансовых результатов в частности.

Ключевые слова: финансовые результаты, бухгалтерский учет, предприятия железнодорожного транспорта, учет финансовых результатов, распределение финансовых результатов.

FEATURES OF ACCOUNTING OF FINANCIAL RESULTS OF THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Kirdina E. G., doctor of Economics, Professor,
Kudryavets N. V., magistr (USURT)*

The main financial result of economic activity of the enterprise is profit or loss, which is formed as the difference between its income and expenses incurred in the course of economic activity. And if the production enterprises profit or loss is formed as a result of the sale of finished products, material values, the provision of auxiliary production services, income from other (non-production) activities, the process of formation of financial results of railway transport enterprises has its own characteristics. They are based on the features of accounting for their products. First of all, it should be noted that the products of transport enterprises of the railway industry is a transport service that is provided to consumers and within the framework of a single technological process of transportation.

Financial results of activity are the main purpose of functioning of the enterprise in the conditions of market economy. For railway transport enterprises, profit is the main financial result of their operational activities and comprehensively characterizes the efficiency of their functioning. And, consequently, the enterprises of railway transport or its separate structural divisions also should not remain aside from process of formation, distribution and use of financial results as in difficult conditions of attraction of investment resources in branch in General own profit remains the only source of updating of material and technical base of transport enterprises of railway branch, ensuring social protection of their workers and implementation of postulates of corporate social responsibility of PJSC "Ukrainian railway".

The role of accounting of financial results of railway transport enterprises is to provide reliable financial information about the state of these enterprises for potential investors and creditors. Thus to achieve reliability of information concerning financial results of activity of the enterprises of railway transport it is possible by the decision of a number of the priority tasks directed on reorganization of accounting in General and accounting of financial results in particular.

Keywords: financial results, accounting, railway transport enterprises, accounting of financial results, distribution of financial results.

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями. Сьогодні в умовах тотальної інформатизації суспільства необхідність формування системи інформаційного забезпечення господарської діяльності підприємств є беззаперечною. Однією з найважливіших частин такого виступає інформація про фінансовий стан і фінансові результати

його діяльності. Отримання достовірної й об'єктивної фінансової інформації, яка у подальшому становиться основою прийняття управлінських рішень, досягається шляхом обліку фінансових результатів.

Основними фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток або збиток, який утворюється як різниця між його доходами та витратами, що виникли в процесі господарської діяльності. І якщо на виробничих підприємствах прибуток чи збиток формується як результат реалізації готової продукції, матеріальних цінностей, надання послуг допоміжних виробництв, доходів від інших (невиробничих) видів діяльності, то процес утворення фінансових результатів підприємств залізничного транспорту має свої особливості. Саме розкриття цих особливостей обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. На превеликий жаль, питання щодо ведення бухгалтерського обліку фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту не знайшли достатнього відображення в українській науці. Нечисленні праці, які стосуються означеної проблематики, у більшому ступені розкривають практичні підходи до ведення бухгалтерського обліку фінансових результатів або ж зміщують акцент дослідження на облік експлуатаційних витрат, виходячи з особливостей фінансування функціонування підприємств залізничного транспорту за кошторисним принципом. Зокрема, у цій царині слід виокремити роботи таких вчених, як Назарова Г.Б. [4], П'ятигорець С.Г. і Циплаков А.І [5], Петренко А.М [6], Корнілова С. і Довбиш А. [3] та ін. Окремі аспекти діяльності підприємств залізничного транспорту розкрито у працях В.Л. Диканя [8], А.А. Вовка [1], В.І. Дмитрієва [2], Макаренко М.В., Колесникової Н.М., Богомолової Н.І. [7] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на отримані результати, подальші дослідження питань щодо особливостей бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту є недостатньо розкритими в економічній науці.

Формування цілей статті. Саме тому метою статті є дослідження особливостей бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливості обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту ґрунтуються на особливостях обліку їх продукції. Перш за все, слід відзначити, що продукцією транспортних підприємств залізничної галузі є транспортна послуга, яка надається споживачам і межах єдиного технологічного процесу організації перевезень. На сьогодні єдиним державним підприємством у сфері залізничних перевезень є Акціонерне товариство «Українська залізниця», яка виступає правонаступником Державної адміністрації залізничного транспорту та мережі підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб у минулому. Однак, об'єднання всіх управлінських функцій в одній юридичній особі не вирішило гострої проблеми узгодження взаємодії різних структурних підрозділів в процесі надання транспортних послуг, що негативно позначається на формуванні експлуатаційних витрат і доходів, а також ускладнює процес розподілу фінансових результатів між структурними підрозділами, задіяними у процесі організації та реалізації перевезень.

У своїй більшості безпосередній процес надання транспортних послуг підприємствами залізничного транспорту виконується різними структурними підрозділами АТ «Українська залізниця», серед яких необхідно виокремити:

локомотивні та вагонні депо, сортувальні та вантажні ділянки станцій, пасажирські станції та вокзали, дистанції шляху, сигналізації і зв'язку, будівель і споруд, промивочно-пропарочні станції, ділянки електропостачання, механізовані дистанції вантажно-розвантажувальних робіт. У відповідності до виконуваних ними функцій відрізняються облікові показники виконання робіт і надання послуг (табл. 1).

З метою визначення бази для формування експлуатаційних витрат і

доходів, утворення фінансових результатів від надання транспортних послуг та їх розподілу між структурними підрозділами, задіяними в процесі перевезень, у дослідженнях В.А. Дмитрієва запропоновано визначати єдиний обліковий показник «продукція лінійного підприємства», який, за своєю сутністю, має бути адаптований під облік тих видів робіт, що виконуються окремим структурним підрозділом [2].

Таблиця 1

Облікові показники виконання робіт і надання послуг структурними підрозділами АТ «Українська залізниця»

Структурні підрозділи		Облікові показники
Депо	локомотивні	Вантажообіг бруто по всіх видах тяги; пасажирооборот бруто по всіх видах тяги; кількість відремонтованих локомотивів або мотор-вагонних секцій по видах ремонту і серіях; тривалість роботи локомотивів в господарському русі; тривалість маневрової роботи локомотивів
	вагонні	Кількість вантажних (пасажирських) вагонів, що пройшли через пункт технічного огляду, що входить до складу вагонного депо; пробіг вагонів пасажирського парку на всьому шляху проходження; кількість відремонтованих вагонних колісних пар із зміною елементів; кількість вантажних вагонів, що пройшли ремонт, і підготовлених до завантаження; кількість вагонів, що пройшли річний ремонт
Дільниці станцій	сортувальні	Кількість відправлених фізичних або приведених вагонів; кількість завантаженого вантажу; кількість розвантаженого вантажу
	вантажні	
Пасажирські станції, вокзали		Кількість відправлених пасажирських потягів прямого (місцевого і приміського) сполучення
Дистанції	шляху	Розгорнена або приведена довжина шляху, вантажообіг бруто, пасажирообіг бруто
	сигналізації і зв'язку	Приведена довжина автоблокування (вантажобігу бруто, пасажирообігу бруто)
	будівель і споруд	Капітальний ремонт будівель і споруд, роботи за експлуатацією будівель і споруд
Промивочно-пропарочні станції		Кількість цистерн що пройшли гарячу обробку з-під темних нафтопродуктів, гарячу обробку з-під бітуму і хімікатів, холодну обробку з-під світлих нафтопродуктів
Ділянки електропостачання		Кількість електроенергії, відпущеної для тяги потягів, кількість електроенергії, відпущеної споживачам залізниці
Механізовані дистанції вантажно-розвантажувальних робіт		Кількість переробленого вантажу (в тоннах)

Але саме тут проявляється друга фінансових результатів підприємств особливість бухгалтерського обліку залізничного транспорту. Вона обумовлена

використанням кошторисного принципу покриття експлуатаційних витрат структурних підрозділів АТ «Українська залізниця». Тобто за виконання своїх функцій структурні підрозділи залізничного транспорту отримують фінансову компенсацію витрат, пов'язаних з організацією та реалізацією перевізного процесу, і, фактично, не мають доходів. Отже, фінансові результати підприємств залізничного транспорту утворюються і, відповідно, розподіляються тільки на рівні головного підприємства – АТ «Українська залізниця».

Разом з тим слід відзначити, що фінансові результати діяльності виступають основною метою функціонування підприємства в умовах ринкової економіки [3]. Для підприємств залізничного транспорту прибуток виступає основним фінансовим результатом їх експлуатаційної діяльності та комплексно характеризує ефективність їх функціонування [7]. І, отже, підприємства залізничного транспорту чи його окремі структурні підрозділи також не мають залишатися осторонь процесу формування, розподілу та використання фінансових результатів, оскільки в складних умовах залучення інвестиційних ресурсів в галузь взагалі саме власний прибуток залишається єдиним джерелом оновлення матеріально-технічної бази транспортних підприємств залізничної галузі, забезпечення соціального захисту їх працівників і реалізації постулатів корпоративної соціальної відповідальності АТ «Українська залізниця».

Роль бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту полягає у наданні достовірної фінансової інформації про стан означених підприємств для потенційних інвесторів і кредиторів [4, 5]. При цьому, на нашу думку, домогтися достовірності інформації щодо фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту можливо шляхом вирішення

низки першочергових завдань, спрямованих на реорганізацію бухгалтерського обліку взагалі та бухгалтерського обліку фінансових результатів зокрема (рис. 1).

По-перше, необхідно удосконалити систему та процес перетворення економічної інформації щодо розподілу доходів між виконавцями перевезень в єдину базу даних. Це дозволить не тільки уніфікувати облікові показники у відповідності до виконуваних робіт, а й сприятиме оптимальному розподілу фінансових результатів у відповідності до обсягу виконаних робіт при організації та реалізації транспортного процесу.

По-друге, не дивлячись на те, що сьогодні підприємства залізничного транспорту не мають зобов'язання ведення бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами, поступово проводити системну роботу у даному напрямку. Це дозволить оптимізувати форми фінансової звітності та сприятиме приведенню інформації щодо фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту до міжнародних стандартів звітності, яка є більш корисною для іноземних інвесторів.

По-третє, у якості облікових показників при розподілі фінансових результатів використовувати тільки ті, які є основою прийняття управлінських рішень та визначені за результатами горизонтального і вертикального аналізу фінансової звітності на основі використання системи оціночних індикаторів і комплексних моделей діагностики фінансового стану.

У процесі вирішення поставлених задач особливу увагу, на нашу думку, слід приділити забезпеченню систематичності проведення діагностики фінансового стану підприємств залізничного транспорту з метою своєчасного коригування можливостей отримання фінансового результату достатнього розміру.



Рис. 1. Система оптимізації бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту

Висновки даного дослідження та перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Роль бухгалтерського обліку фінансових результатів підприємств залізничного транспорту полягає у наданні достовірної фінансової інформації про стан означених підприємств для потенційних інвесторів і кредиторів. При цьому, на нашу думку, домогтися достовірності інформації щодо фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту можливо шляхом вирішення низки першочергових завдань, спрямованих на реорганізацію бухгалтерського обліку взагалі та бухгалтерського обліку фінансових результатів зокрема.

Підприємства залізничного транспорту чи його окремі структурні

підрозділи не мають залишатися осторонь процесу формування, розподілу та використання фінансових результатів, оскільки в складних умовах залучення інвестиційних ресурсів в галузь взагалі саме власний прибуток залишається єдиним джерелом оновлення матеріально-технічної бази транспортних підприємств залізничної галузі, забезпечення соціального захисту їх працівників і реалізації постулатів корпоративної соціальної відповідальності АТ «Українська залізниця».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Вовк А.А. Проблемы характеристики продукции железных дорог и их структурных подразделений / А.А.

Вовк // Экономика железнодорожного транспорта. – 2001. – №5. – С. 51-59.

2 Дмитриев В.И. Планирование работы подвижного состава на железной дороге / В.И. Дмитриев. – М.: Трансжелдориздат, 1952. – 142 с.

3 Корнілова С. Формування фінансових результатів діяльності підприємств згідно з ПБО-3 / С. Корнілова, А. Довбиш // Бухгалтерія. Право. Податки. Консультації. – 2000. – №26. – С. 52-55.

4 Назарова Г.Б. Галузеві особливості залізничного транспорту та їх вплив на формування фінансових результатів / Г.Б. Назарова // Вестник Национального технического университета «ХПИ». – Вып. 23'2003. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2003. – С. 55-58.

5 П'ятигорець Г.С. Закордонний досвід у формуванні облікової інформації про фінансовий результат діяльності залізничного транспорту / Г.С. П'ятигорець, А.І. Циплаков // Проблеми економіки транспорту. – 2017. – Вип. 13. – С. 70-82.

6 Петренко А.М. Фінансові результати діяльності підприємства залізничного транспорту як складова його ефективної роботи / А.М. Петренко // Збірник наукових праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління», 2012. – Вип. 21-22, Ч. 1. – С. 19-26.

7 Макаренко М.В. Основи управління фінансами залізничного транспорту / М.В. Макаренко, Н.М. Колесникова, Н.І. Богомолова та ін. – К.: ДЕДУТ, 2011. – 458 с.

8 Дикань В.Л. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств залізничного транспорту / В.Л. Дикань // Українські залізниці. – 2014. – №12(18). – С. 43-45.

REFERENCES

1 Vovk A.A. (2001) *Problemy kharakteristiki produktsii zheleznykh dorog i ikh strukturnykh podrazdeleniy* [Problems of product characteristics of Railways and their structural subdivisions]. *Economics of railway*

transport, vol. 5, pp. 51-59.

2 Dmitriev V.I. (1952) *Planirovanie raboty podvizhnogo sostava na zheleznoy doroge* [Planning the work of rolling stock on the railway]. Moskva: Transzheldorizdat (in Russian)

3 Kornilova S., Dovbysh A. (2000) *Formuvannia finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstv zghidno z PBO-3* [Formation of financial results of enterprises in accordance with PBU-3]. *Accounting. Right. Tallage. Consultations*, vol. 26, pp. 52-55.

4 Nazarova H.B. (2003) *Haluzevi osoblyvosti zaliznychnoho transportu ta yikh vplyv na formuvannia finansovykh rezultativ* [Sectoral features of railway transport and their impact on the formation of financial results]. *Bulletin of the National technical University "KHPI"*, vol. 23'2003, pp. 55-58.

5 Piatyhorets H.S., Tsyplakov A.I. (2017) *Zakordonnyi dosvid u formuvanni oblikovoi informatsii pro finansovyi rezultat diialnosti zaliznychnoho transportu* [Foreign experience in the formation of accounting information on the financial result of railway transport]. *Problems of Transport Economics*, vol. 13, pp. 70-82.

6 Petrenko A.M. (2012) *Finansovi rezultaty diialnosti pidpriemstva zaliznychnoho transportu yak skladova yoho efektyvnoi roboty* [Financial results of activity of the enterprise of railway transport as a component of its effective work]. *Collection of scientific works of DETUT. Series "Economics and management"*, vol. 21-22, no. 1, pp. 19-26.

7 Makarenko M.V., Kolesnykova N.M., Bohomolova N.I. ta in. (2011) *Osnovy upravlinnia finansamy zaliznychnoho transportu* [Fundamentals of financial management of railway transport]. Kyiv: DETUT (in Ukrainian)

8 Dykan V.L. (2014) *Lohistychnye upravlinnia materialno-tekhnichnym zabezpechenniam pidpriemstv zaliznychnoho transportu* [Logistic management of material and technical support of railway transport enterprises]. *Ukrainian Railways*, vol. 12(18), pp. 43-45.

УДК 330.526.33

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

*Маслова В.О., к.е.н., доцент,
Ралько Я.О., магістр (УкрДУЗТ)*

У статті розглянуті особливості розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі з метою підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання. Визначено, що стратегія комерційної діяльності оптового торговельного підприємства для забезпечення її ефективності повинна включати як дії щодо встановлення взаємовигідних та надійних відносин з постачальниками, підприємствами, що надають транспортно-складські послуги, так і дії щодо налагодження довготривалих відносин з клієнтами (споживачами). Обґрунтовано використання клієнтоорієнтованого маркетингового підходу до розробки стратегії комерційної діяльності, оскільки від задоволеності клієнтів рівнем обслуговування залежать кінцеві результати роботи підприємства оптової торгівлі.

Ключові слова: підприємство оптової торгівлі, комерційна діяльність підприємства, ефективність комерційної діяльності, стратегія комерційної діяльності, поведінка споживачів, поведінка конкурентів.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

*Маслова В.А., к.э.н., доцент,
Ралько Я.А., магистр (УкрГУЖТ)*

В статье рассмотрены особенности разработки стратегии коммерческой деятельности предприятий оптовой торговли с целью повышения ее эффективности в современных условиях хозяйствования. Определено, что стратегия коммерческой деятельности оптового торгового предприятия для обеспечения ее эффективности должна включать действия по установлению взаимовыгодных и надежных отношений с поставщиками, предприятиями, предоставляющими транспортно-складские услуги, так и действия по налаживанию долгосрочных отношений с клиентами (потребителями). Обосновано использование клиентоориентированного маркетингового подхода к разработке стратегии коммерческой деятельности, поскольку от удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания зависят конечные результаты работы предприятия оптовой торговли.

Ключевые слова: предприятие оптовой торговли, коммерческая деятельность предприятия, эффективность коммерческой деятельности, стратегия коммерческой деятельности, поведение потребителей, поведение конкурентов.

FEATURES OF DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF COMMERCIAL ACTIVITY OF WHOLESALE TRADE ENTERPRISES

*Maslova V.O., PhD Econ., associate professor,
Ralko Y.A., master (USURT)*

The article deals with the peculiarities of the development of the strategy of commercial activity of the wholesale trade enterprises with the aim of increasing its efficiency in the current economic conditions. It is established that the necessity of applying a strategic approach to planning and managing the commercial activity of wholesale enterprises is due to the influence that commercial structures have on the development of the domestic economy as a whole and the socio-economic situation in the country. Since wholesale companies are part of the process of commodity circulation, intended for the purchase of goods by large lots for the purpose of their subsequent sale, the efficiency of their activity has a direct impact on the final price of the goods, and given the place of this type of economic activity in the structure of gross domestic product of Ukraine, indirectly affects the socio-economic situation in the country. It is determined that the strategy of commercial activity of a wholesale trading enterprise to ensure its effectiveness should include as actions to establish mutually beneficial and reliable supplier relationships, companies that provide transportation and warehousing services, as well as action to establish long-term relationships with customers (consumers). The use of a customer-oriented marketing approach to the development of a business strategy is justified, since the final results of the wholesale trade enterprise depend on the level of customer satisfaction with the level of service. The use of a competitor-centered approach is possible as an adjunct to utilize the most effective experience of competing firms with respect to their customers, but within their target market.

Keywords: *wholesale trade company, commercial activity of the enterprise, efficiency of commercial activity, strategy of commercial activity, consumer behavior, behavior of competitors.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день за даними Держкомстату України оптова та роздрібна торгівля займають провідне місце в структурі валового внутрішнього продукту (ВВП) країни (у 2018 році 13,2% проти 11,5% у структурі ВВП переробної промисловості [1]). Враховуючи відсутність дієвої ефективної державної програми розвитку промисловості, у найближчі роки можна прогнозувати подальше зростання цієї галузі економічної діяльності як за часткою у структурі ВВП України, так й за часткою зайнятого у цій галузі населення. Крім того, підприємства оптової та роздрібною торгівлі формують найбільший обсяг валової доданої вартості (у 2018 році 471,5 млрд. грн. проти 410 млрд. грн. у переробній промисловості [1]) та, по суті, кінцеву ціну споживчих товарів, впливаючи на соціально-економічну

ситуацію в країні. Саме тому, питання підвищення ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств, перш за все, на основі формування та вибору оптимальної стратегії розвитку, набувають сьогодні актуальності та потребують невідкладного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що проблемам розвитку та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств, у тому числі й оптової торгівлі, приділяється велика увага як науковців, так і фахівців з питань підприємництва та торгівлі в Україні та світі. Серед досліджень за останні роки можна виділити праці Бабух І. [2], Воловельської І. [3, 4], Диканя В. [4-6], Корнійчук А. [7], Лисак Г. [8, 10], Маслової В. [3, 4, 9], Янчевої Л. [10] та інших. В даних роботах висвітлені

особливості управління комерційною діяльністю, притаманні підприємствам-виробникам продукції, які займаються комерційною діяльністю, підприємствам оптової торгівлі, та розглянуто шляхи підвищення її ефективності.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У той же час у зазначених роботах питання розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі, як одного з дієвих засобів підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання, розглядаються не достатньо.

Метою статті є визначення особливостей розробки стратегії комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі, спрямованої на підвищення її ефективності та забезпечення економічних інтересів виробника, посередника (оптовика) та споживача одночасно.

Виклад основного матеріалу. Комерційна діяльність підприємства оптової торгівлі являє собою комплекс взаємозалежних торгово-організаційних операцій, спрямованих на здійснення процесу купівлі-продажу товарів великими партіями та надання торгових послуг з метою одержання прибутку [4].

Для підвищення ефективності комерційної діяльності важливо застосовувати сучасні методи стратегічного управління [11]. Визначення дієвої стратегії поведінки на ринку, ведення переговорів з партнерами і посередниками дають можливість сформулювати взаємовигідні умови співпраці, збільшити надходження грошових коштів від реалізації шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах.

Необхідність застосування стратегічного підходу до планування та управління комерційною діяльністю підприємств оптової торгівлі ґрунтується ще й на тому, що остання є частиною процесу товарного обігу, призначеною для закупівлі товарів великими партіями з метою їх подальшого продажу. Вона містить у собі

діяльність з доведення товарів (продажу та надання відповідних послуг) від постачальників до тих, хто отримує їх з метою подальшого перепродажу або професійного використання у виробничому процесі (роздрібних торгових підприємств та інших споживачів) [8]. Отже, ефективність комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі здійснює безпосередній вплив на кінцеву ціну товару, а враховуючи й місце цього виду економічної діяльності в структурі ВВП України, опосередковано впливає на соціально-економічне становище в країні.

У той же час, найвагоміша особливість, яку необхідно враховувати при розробці стратегії комерційної діяльності, криється в самій природі функціонування підприємства оптової торгівлі, оскільки на відміну від торгових посередників, такі підприємства в процесі закупівлі отримують права власності на куплений товар, тобто на свій ризик стають власниками купованого товару. Тобто стратегія комерційної діяльності оптового торговельного підприємства повинна включати як дії щодо встановлення взаємовигідних та надійних відносин з постачальниками, підприємствами, що надають транспортно-складські послуги, так і дії щодо налагодження довготривалих відносин з клієнтами (споживачами).

Підвищення ефективності комерційної діяльності оптового торговельного підприємства за рахунок встановлення взаємовигідних та надійних відносин з постачальниками проявляється, перш за все, у скороченні обігових коштів на закупівлю та зберігання великих партій товарів шляхом максимального використання сучасних транспортно-логістичних систем [12]. Теж саме стосується й відносин з підприємствами з надання транспортно-складських послуг.

Підприємства оптової торгівлі, як правило, реалізують товари з оптових баз, товарних складів, складів-холодильників, складів-магазинів. На практиці постачальники можуть відвантажувати

товари покупцям, минаючи склади і бази оптового торговельного підприємства. Такий вид продажу називається реалізацією товарів транзитом за участю оптового підприємства в розрахунках за товари як з постачальниками, так і з покупцями. Реалізація транзитом значно прискорює просування товарів до споживачів і знижує витрати оптовика, пов'язані з придбанням (транспортні, вантажно-розвантажувальні, витрати на складування, зберігання тощо) і продажем [13].

Однак загальна ефективність всієї роботи підприємства-оптовика формується на завершальній стадії, а саме на стадії продажу товарів. Без усвідомлення цього досягнення високої результативності діяльності на попередніх стадіях просування товарів будуть марними.

Ефективність комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі на стадії продажів визначається, передусім, якістю маркетингових досліджень стосовно можливостей покупців купувати великі партії товару, їхніх фінансових ресурсів, здатності до зберігання великої кількості товару та швидкого використання його. Звідси випливає, що маркетингова стратегія комерційної діяльності обов'язково повинна включати вирішення питань вибору цільового ринку, формування товарного асортименту та комплексу послуг, ціноутворення, стимулювання збуту і вибору місця розташування підприємства.

У практиці діяльності сучасних підприємств, у тому числі й торгових, застосовують два основних маркетингових підходи до розробки стратегії комерційної діяльності: конкуренто орієнтований та клієнтоорієнтований [9].

Клієнтоорієнтований підхід спрямований на дослідження поведінки споживачів, визначення факторів, що спонукають споживачів до зміни своєї поведінки, аналізу їхніх потреб, рівню задоволення цих потреб та орієнтацію маркетингової політики та стратегії діяльності підприємства саме на задоволення існуючих потреб споживача,

клієнта. При цьому поведінка споживача (клієнта) являє собою когнітивну (пізнавальну), емоційну і фізичну активність, яка проявляється споживачами при виборі, оплаті, використанні товарів і послуг.

Конкурентоорієнтований підхід полягає у тому, що підприємство при формуванні та реалізації маркетингової стратегії досліджує поведінку конкурентів та фактори, що спонукають конкурентів до зміни своєї поведінки на ринку. У цьому випадку під поведінкою конкурента розуміється ринкова активність товаровиробника (або оптовика), спрямована на розширення або збереження обсягів власної діяльності за рахунок зменшення ринкової долі іншого товаровиробника (оптовика) - суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару.

Важливим завданням комерційних структур, до яких відносяться, перш за все, торговельні підприємства, на ринку товарів та послуг є правильне формування асортименту товарів для найбільш повного задоволення попиту споживачів. На конкретному оптовому підприємстві формування асортименту товарів відбувається на основі асортиментного переліку. Оскільки умови роботи різних оптових підприємств мають свої особливості, асортимент товарів у них неоднаковий. Тому для підприємств оптової торгівлі використання конкурентоорієнтованого підходу до розробки стратегії комерційної діяльності як основного не має сенсу. Його можна використовувати як додатковий, пропонуючи для свого цільового ринку, наприклад, методи роботи конкурентів з їх споживачами.

Формування асортименту являє собою процес підбору різновидностей товарів у відповідності із попитом населення з метою більш повного його задоволення [10]. Формування асортименту здійснюється постійно у всіх ланках товаропросування - від виробництва до кінцевого споживання. У

кожній з них асортимент товарів різний. При цьому як цільова установка формування асортименту в усіх ланках товаропросування, виступає асортимент роздрібних торгових підприємств. Необхідною умовою безперебійного постачання роздрібною торговою мережою товарами в необхідному асортименті є створення оптимального асортименту товарів на оптових підприємствах. Тому правильне, науково обгрунтоване формування асортименту є найважливішою функцією комерційної служби оптових торговельних підприємств та безпосередньо впливає на підвищення ефективності всієї комерційної діяльності таких підприємств.

В процесі формування оптимального асортименту товарів оптовому підприємству доцільно визначити свій цільовий ринок замість намагання обслужити одразу всіх можливих клієнтів. Обравши свій цільовий ринок, оптовик дістає змогу вивчати особливості клієнтів і відповідно до цього організувати обслуговування. У цьому випадку врахування конкретних умов обраного цільового ринку дозволяє підприємству оптової торгівлі приймати ефективні рішення щодо кількості й переліку асортиментних груп товарів, які йому економічно вигідно продавати, стосовно доцільного рівня товарних запасів та надання комплексу необхідних послуг, який суттєво збільшить споживчу цінність товару та максимально задовольнить індивідуальні потреби кожного клієнта.

У свою чергу диверсифікація послуг, оптимальне поєднання товару та послуги сприяють скороченню витрат та раціоналізації процесів торгівлі й створюють умови для зниження цін та підвищення рівня обслуговування. Перспективним стає ціноутворення, здійснюване на засадах розрахунків собівартості за видами діяльності, коли клієнт платить за товар і кожну надану послугу, що збільшує його цінність, виходячи з грошового еквівалента виконаної функції. Це надасть можливість здійснити перехід від простого продажу товару до задоволення потреб клієнта із

оптимальним поєднанням товару та послуги, тобто так званим інтегрованим товаром [7,13].

Висновок. Таким чином, забезпечення ефективної комерційної діяльності торговельних підприємств, у тому числі й оптових, є важливим завданням підвищення темпів розвитку вітчизняної економіки. Для підвищення ефективності комерційної діяльності підприємств оптової торгівлі, враховуючи особливості ведення такої діяльності в сучасних умовах господарювання, необхідно застосовувати клієнтоорієнтований маркетинговий підхід до розробки стратегії комерційної діяльності, оскільки загальна ефективність діяльності таких підприємств залежить, передусім, від задоволеності клієнтів товарним асортиментом, комплексом супутніх послуг та методів ціноутворення оптовика.

Застосування конкурентоорієнтованого підходу можливо у якості додаткового для використання найбільш ефективного досвіду поведінки підприємств-конкурентів по відношенню до своїх споживачів, але у межах свого цільового ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

2 Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею / І.Бабух // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - Вип. 10 (1). - С. 23–26.

3 Воловельська І.В. Дослідження факторів, що впливають на поведінку споживачів в сучасних умовах / І.В.Воловельська, В.О.Маслова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. - №61. – С.117-123.

4 Дикань В.Л. Управління бізнесом:

підручник / В.Л. Дикань, С.В. Панченко, І.В. Воловельська, В.О. Маслова. – Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.

5 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.

6 Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. – 228 с.

7 Корнійчук А.А. Проблеми і перспективи розвитку комерційної діяльності торговельних підприємств // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2018. - № 1 (83). – С. 71-75.

8 Лисак Г. Г. Управління комерційною діяльністю підприємства оптової торгівлі на основі ціннісних пріоритетів / Г. Г. Лисак // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 5. – С. 146–151.

9 Маслова В.О. Основні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства / В.О. Маслова, І.В. Сапієнко. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. – С.277-283

10 Янчева Л.М. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія. / Л.М.Янчева, Г.Г.Лисак, О.А.Круглова. – Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2016. – 210 с.

11 Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

12 Дикань, В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера / В. Л. Дикань // Українські залізниці. - 2014. - № 9 (15). - С. 22-26.

13 Савощенко А. С. Інфраструктура товарного ринку: Навч. посіб./ А.С.Савощенко. - К.: КНЕУ, 2005. - 336 с.

REFERENCES

1 Valovyi vnutrishnii produkt u faktychnykh tsinakh [Gross domestic product at actual prices]. *Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy* (official site). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15 October 2019)

2 Babukh I. (2016) Teoretychni pidkhody do analizu komertsii noi diialnosti ta upravlinnia neiu [Theoretical approaches to the analysis of business activity and its management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10(1), pp.23-26.

3 Volovelska I.V., Maslova V.O. (2018) Doslidzhennia faktoriv, shcho vplyvaiut na povedinku spozhyvachiv v suchasnykh umovakh [Investigation of the factors influencing consumer behavior in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no.61, pp.117-123.

4 Panchenko S.V., Dykan V.L., Volovelska I.V., Maslova V.O. (2017) *Upravlinnia biznesom* [Business management]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

5 Panchenko S.V., Dykan V.L., Shramenko O.V. ta in. (2018) Teoretychni osnovy orhanizatsii pidpryemnytskoi diialnosti [Theoretical foundations of business organization]. *Pidpryemnytstvo* [Entrepreneurship]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

6 Panchenko S.V., Dykan V.L., Shramenko O.V. ta in. (2018) Realizatsiia pidpryemnytskoi diialnosti u suchasnykh rynkovykh umovakh [Realization of business activity in modern market conditions]. *Pidpryemnytstvo* [Entrepreneurship]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

7 Korniiichuk A.A. (2018) Problemy i perspektyvy rozvytku komertsii noi diialnosti torhovelynykh pidpryemstv [Problems and prospects of development of commercial activity of trading enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho*

tehnologichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, no.1(83), pp. 71-75.

8 Lysak H. H. (2015) *Upravlinnia komertsiiinoiu diialnistiu pidpriemstva optovoi torhivli na osnovi tsinnisnykh priorytetiv* [Management of commercial activity of a wholesale trade company on the basis of value priorities]. *Biznes-Inform*, no.5, pp. 146-151.

9 Maslova V.O., Sapiienko I.V. (2018) *Osnovni pidkhody do rozrobky marketynhovoii stratehii pidpriemstva* [Basic approaches to the development of enterprise marketing strategy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no.64, pp. 277-283.

10 Yancheva L.M., Lysak H. H., Kruhlova O.A. (2016) *Teoretyko-praktychni aspekty upravlinnia komertsiiinoiu diialnistiu* [Theoretical and practical aspects of the

management of commercial activity]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. (in Ukrainian)

11 Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kiev: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

12 Dykan V. L. (2014) *Osnovy lohistychnoi intehratsii pry formuvanni lohistychnykh system cherez utvorennia terytorialno-promyslovoho klastera* [Fundamentals of logistics integration in the formation of logistics systems through the formation of a territorial-industrial cluster]. *Ukrainski zaliznytsi*, no.9(15), pp.22-26.

13 Savoshchenko A.S. (2005) *Infrastruktura tovarnoho rynku* [Commodity market infrastructure]. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)

УДК 004.12.3

УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

*Науменко М.О., д. філос. (екон.), професор,
Павлов Д.О., студент-магістр (НАНГУ)*

У даній статті подано методичні засади управління підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів. Дані методичні засади ґрунтуються на визначенні інформації як сукупності матеріалів, даних, відомостей, повідомлень, які визначають ступінь потенційних знань менеджера про явища або процеси в їх взаємозв'язку. У дослідженні окремо проаналізовано визначення інформаційних ресурсів підприємства та розглянуто їх основні складові. Виконано обґрунтування основних цілей системи менеджменту організації при розробці ефективної політики підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів.

Ключові слова: підприємство, інформаційні ресурси, управління, якість послуг, інформаційні системи

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

*Науменко М.А., д. фил. (эконом.), профессор,
Павлов Д.О., студент-магистр (НАНГУ)*

В данной статье представлены методические основы управления повышением качества услуг предприятия на основе оптимизации использования информационных ресурсов. Данные методические основы основываются на определении информации как совокупности материалов, данных, сведений, сообщений, которые определяют степень потенциальных знаний менеджера о явлениях или процессы в их взаимосвязи. В исследовании отдельно проанализированы определения информационных ресурсов предприятия и рассмотрены их основные составляющие. Выполнено обоснование основных целей системы менеджмента организации при разработке эффективной политики повышением качества услуг предприятия на основе оптимизации использования информационных ресурсов.

Ключевые слова: предприятие, информационные ресурсы, управление, качество услуг, информационные системы

MANAGEMENT OF INCREASING THE QUALITY OF ENTERPRISE SERVICES BASED ON THE OPTIMIZATION OF THE USE OF INFORMATION RESOURCES

*Naumenko M., PhD (Econ.), Professor,
Pavlov D., Master's Degree (NANGU)*

This article presents the methodological principles of managing the quality of enterprise services based on optimizing the use of information resources. These guidelines are based on the definition of information as a set of materials, data, information, messages that determine the degree of potential knowledge of the manager about the phenomena or processes in their relationship. The study also focuses on the fact that the transformation of information into a resource, together with financial, energy and other resources, makes it possible to define it as a direct product of human intellectual activity. The work separately identifies the definition of information resources of the enterprise and their main components. The article states that the information resources of the enterprise include the totality of information arrays in the information systems of the enterprise, the results of intellectual activity of scientists, specialists, managers and other employees of the enterprise, as well as knowledge about the enterprise in the external environment, expressed through image and brand, and potentially applicable immediately or after appropriate processing for use in the enterprise's reproduction processes. In addition, the paper takes into account the organizational information resource of the enterprise, the carrier of which are organizational units located outside the enterprise (scientific, industrial, management and other organizations) and have improvements in the field of methodological, scientific, technological, organizational and technical approaches to solving problems. in various spheres of activity of the enterprise. The substantiation of the main goals of the management system of the organization in the development of an effective policy by improving the quality of services of the enterprise based on the optimization of the use of information resources. The practical importance is to improve the process of managing the

quality of service of the enterprise. A further direction of this research may be the development of an organization's information services management strategy.

Keywords: *enterprise, information resources, management, quality of services, information systems*

Постановка проблеми. В умовах становлення економіки, заснованої на інформації й знаннях, для більшості сучасних підприємств ключовими стають ресурси, що мають інформаційну основу й похідні від них. Заміна цінностей споживання матеріальної продукції цінностями виробництва й споживання інформації, а також постійним інформаційним обміном, що виступає невід'ємним атрибутом в ході обміну ресурсами між різними соціально-економічними системами, ставить підприємства перед необхідністю постійно нарощувати свій інформаційний потенціал і збільшувати інформаційну ресурсну складову всіх без винятку бізнес-процесів.

Інформаційні системи та інші засоби генерації та збереження інформаційних ресурсів сучасних підприємств акумулюють величезну кількість інформації, потік якої постійно зростає. Існування корпоративної інформації переважно в електронному вигляді надає нових можливостей та альтернатив її використання в господарській діяльності бізнес-одиниць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вчених, що внесли безперечний внесок у розвиток теорії управління інформацією, необхідно відзначити таких вітчизняних дослідників як О. Колмогоров, Є. Глушков, В. Афанасьєв, О. Верьовченко, М. Мойсєєв, О. Соколов, В. Пономаренко, А. Ракитов, Г. Артамонов, О. Пушкар, Є. Грабовський та ін. Більшість із них дотримуються різних точок зору на визначення сутності інформації, від заперечення існування інформації як такової, до подання інформації у вигляді суб'єктивної реальності. Ці погляди висвітлені в роботах [1-7]. Але майже всі вони сходяться в тому, що розвиток сучасного

суспільства неможливий без ефективної організації суспільних інформаційних процесів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У той же час у спеціалізованій літературі відсутні опис і обґрунтування ефективної політики підвищення якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів.

Метою даної статті є формування методичних засад управління підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів.

Викладення основного матеріалу дослідження. З економічної точки зору інформацію можна визначити як сукупність матеріалів, даних, відомостей, повідомлень, які визначають ступінь потенційних знань менеджера про явища або процеси в їх взаємозв'язку. Сучасні трактування розглядають інформацію як сукупність відомостей, знань й існуючих між ними зв'язків. Перетворення інформації в ресурс, разом з фінансовими, енергетичними й ін., дає можливість визначити її як безпосередній продукт інтелектуальної діяльності людини [8].

Під інформаційним ресурсом (ІР) варто розуміти такий вид ресурсів підприємства, що має інформаційну основу, продукується на підприємстві або в зовнішньому середовищі, може існувати на носіях різної природи, якими є знання, уміння людей, інформаційні системи, бази знань, друковані матеріали, технології, програмні продукти і який лежить в основі виробничої й інтелектуальної діяльності як персоналу підприємства, так і агентів зовнішнього середовища, пов'язаних з підприємством для досягнення цілей економічної або соціальної діяльності [4].

Виходячи з даного визначення, ІР

підприємства включають всю сукупність інформаційних масивів в інформаційних системах підприємства, результати інтелектуальної діяльності вчених, фахівців, менеджерів і інших працівників підприємства, а також знання про підприємство в зовнішньому середовищі, що виражаються через імідж і бренд, і потенційно придатні відразу або після відповідної обробки для використання у відтворювальних процесах підприємства [9].

Виходячи з наведеного вище, ІР підприємства включають:

- 1) інформаційні ресурси, представлені у вигляді інформації в інформаційних системах (ІС) підприємства (ІР1);
- 2) знання й досвід діяльності персоналу підприємства (ІР2);
- 3) знання партнерів, споживачів і інших контрагентів підприємства в зовнішньому середовищі про підприємство (ІР3).

Також структура ІР підприємства містить у собі ще один специфічний вид ІР - організаційний ІР підприємства (ІР4), носієм якого є організаційні одиниці, що перебувають за межами підприємства (наукові, виробничі, управлінські й інші організації) та мають доробки в сфері методологічних, наукових, технологічних, організаційних і технічних підходів до рішення завдань у різних сферах діяльності підприємства [10].

В цілому при розробці ефективної політики підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів має здійснюватися в наступній методичній послідовності.

1. Забезпечити конфіденційність інформаційного контенту мультимедійних ІР підприємства в процесі їх зберігання, обробки або при передачі по мережі. При цьому під конфіденційністю розуміється властивість інформації, що полягає в тому, що вона не може бути отримана неавторизованим користувачем під час її

зберігання, обробки й передачі.

2. Забезпечити цілісність даних в ході їх зберігання, обробки або при передачі по внутрішніх або зовнішніх каналах зв'язку. Цілісність розглядається в двох аспектах. По-перше, це цілісність інформаційного контенту мультимедійних ІР підприємства, що полягає в неможливості їх модифікації неавторизованим користувачем або процесом під час зберігання, обробки й передачі. По-друге, це цілісність апаратної платформи, що полягає в тому, що жоден її компонент не може бути неконтрольовано вилучено, модифіковано або додано.

3. Забезпечити доступність мультимедійних ІР, що зберігаються у глобальному мережному середовищі, а також можливість їх своєчасної обробки й передачі. Забезпечення доступності припускає, що користувач, що володіє відповідними правами, суб'єкт або процес може використовувати мультимедійний ІР підприємства, не очікуючи довше заданого проміжку часу. Доступність спрямована на підтримку апаратної компоненти в працездатному стані, забезпечуючи своєчасне й точне її функціонування.

4. Забезпечити спостережність. Спостережність спрямована на забезпечення можливості фіксувати будь-яку діяльність користувачів мультимедійних ІР під час надання послуг підприємства, а також однозначно встановлювати причетних до певних подій користувачів й процесів з метою запобігання зниження рівня надійності апаратної компоненти мультимедійних ІР.

5. Забезпечити гарантії. Гарантії являють собою сукупність вимог, що становлять деяку шкалу оцінки для визначення ступеня впевненості в тім, що:

- функціональні вимоги дійсно сформульовані й коректно реалізовані;
- вжиті заходи забезпечення апаратної надійності, як технічні, так і організаційні, забезпечують адекватну працездатність підприємства, інформаційних процесів і ресурсів;

- забезпечено достатній захист від навмисних помилок користувачів або помилок програмного забезпечення в процесі надання послуг замовникам;

- забезпечено достатню стійкість від навмисного проникнення й використання обхідних шляхів.

Висновок. Таким чином, у даному дослідженні подано методичні засади управління підвищенням якості послуг підприємства на основі оптимізації використання інформаційних ресурсів.

Наукова новизна даного дослідження визначається новизною запропонованої методики оптимізації використання інформаційних ресурсів.

Практичне значення полягає в удосконаленні процесу управління підвищенням якості послуг підприємства.

Подальшим напрямком даного дослідження може виступати розроблення стратегії управління інформаційними послугами організації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черкашина М. В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *ScienceRise*. 2019. -№ 2-3. -С. 28-31.

2. Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. – P. 286-296.

3. Wan X., Dresner M. Losing the Loop: An Empirical Analysis of the Dynamic Decisions Affecting Product Variety. *Decision Sciences Journal*. 2015. № 46(6). P. 1141-1164.

4. Пушкарь А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. 480 с.

5. Zhou L., Zhang Y.Y., Rao L.L., Wang Z.J., Wang W. A Scanpath Analysis of

the Risky Decision-Making Process. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2016. № 29(2-3). P.169-182.

6. Грабовський Є. М. Проектування інтелектуального користувацького інтерфейсу систем підтримки електронного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»*. № 11(52). 2018. С. 36-39

7. Kock A., Georg Gemünden H. Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management. *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33(6). P. 670-686.

8. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія/ за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М. Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210.*

9. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку: колективна монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: «НТМТ», 2014. С. 73-78.*

10. Каличева Н. Є. Роль інформаційних технологій у розвитку підприємств транспорту. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-прак. конф. (5-7 червня 2014 р, м. Харків). Харків: УкрДАЗТ. 2014. С. 100-101.*

REFERENCES

1. Cherkashina M. V. (2019) Rozrobka metody`ky` upravlinnya pidgotovkoynu personalu dlya sy`stem prosuvannya tovariv v umovax postindustrial`nogo suspil`stva. [Development of methods of management training of personnel for systems of promotion

of goods in conditions of post-industrial society]. *ScienceRise*. Vol. 2-3, pp. 28-31.

2. Hrabovskyi Y. (2015). Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. No. 12, pp. 286-296.

3. Wan X., Dresner M. (2015). Losing the Loop: An Empirical Analysis of Dynamic Decisions Affecting Product Variety. *Decision Sciences Journal*. No. 46 (6), pp. 1141-1164.

4. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). Strategy`cheskoe upravleny`e rozvy`ty`em` elektronnoho by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`aty`ya [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian)

5. Zhou L., Zhang Y.Y., Rao L.L., Wang Z.J., Wang W. A (2016)/ Scanpath Analysis of the Risky Decision-Making Process. *Journal of Behavioral Decision Making*. No. 29 (2-3), pp.169-182.

6. Grabovsky E.M. (2018). Proektuvannya intelektual`nogo kory`stuvacz`kogo interfejsu sy`stem pidtry`mky` elektronnoho navchannya. [Designing the Intelligent User Interface of E-Learning Support Systems]. *Scientific Journal "ScienceRise"*. No. 11 (52), pp. 36-39.

7. Kock A., Georg Gemünden H. (2016). Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management. *Journal of Product Innovation Management*. No. 33 (6), pp. 670-686.

8. Kalicheva N. E. (2017). Vply`v informacijny`x texnologij na efekty`vnist` funkcionuvannya vitchy`znyanoi transportno-logisty`chnoyi sy`stemy` v suchasny`x umovax. [Influence of information technologies on efficiency of functioning of domestic transport-logistic system in modern conditions]. Aktual`ni problemy` ta napryamy` rozvy`tku potencialu social`no-ekonomichny`x sy`stem v umovax konkurenciyi: monografiya. [Actual problems and directions of development of potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph]. Kharkiv: FOP Panov AM Issued. LLC In Business, pp. 201-210. . (in Ukrainian)

9. Kalicheva N.E. (2014). Problemy` ta perspekty`vy` vprovadzhennya informacijny`x texnologij u vitchy`znyanij transportnij sferi. [Problems and prospects of introduction of information technologies in the domestic transport sphere]. Suchasna ekonomika: aktual`ni problemy` ta perspekty`vy` rozvy`tku: kolekty`vna monografiya. [Modern Economics: Current Issues and Prospects for Development: A Collective Monograph]. Kharkiv: NTMT, pp. 73-78.

10. Kalicheva N. E. (2014). Rol` informacijny`x texnologij u rozvy`tku pidpny`emstv transportu. [The role of information technology in the development of transport enterprises]. Problems of International Transport Corridors and Corporate Logistics: Abstracts on X International. Research Assistant Conf. (June 5-7, 2014, Kharkiv). Kharkiv: UkrDAZT, pp. 100-101.

УДК 658.628.001.26

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ОПЕРАТИВНИХ ЗАХОДІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Нескуба Т.В., к.е.н., доцент кафедри,
Верцанов А.С., магістр (УкрДУЗТ)*

Визначено, що діяльність підприємств на сучасному етапі ринкових відносин пов'язана зі своєчасним реагуванням на швидку зміну умов мінливого середовища. В статті визначено основні заходи стратегічного та оперативного планування товарної політики підприємства, які дозволять забезпечити ефективну оптимізацію його товарного асортименту на кожному етапі життєвого циклу товару відповідно до умов ринкової економіки.

Ключові слова: товарна політика, товарний асортимент, оптимізація, стратегічні та оперативні заходи, життєвий цикл товару.

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ОПТИМИЗАЦИИ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Нескуба Т.В., к.э.н., доцент кафедры,
Верцанов А.С., магистр (УкрГУЖТ)*

Определено, что деятельность предприятий, на современном этапе рыночных отношений, связана с своевременным реагированием на быструю смену условий изменчивой среды. В статье определены основные мероприятия стратегического и оперативного планирования, которые позволят обеспечить эффективную оптимизацию его товарного ассортимента на каждом этапе жизненного цикла товара в соответствии с условиями рыночной экономики.

Ключевые слова: товарная политика, товарный ассортимент, оптимизация, стратегические и оперативные мероприятия, жизненный цикл товара.

PLANNING STRATEGIC AND OPERATIONAL MEASURES TO OPTIMIZE THE COMPANY'S PRODUCT RANGE

*Neskuba T.V., PhD, Associate Professor of Department,
Vertsanov A.S., magistr (USURT)*

Enterprises adjust their activities to a changing external environment in a market economy. The competitiveness of the enterprise is ensured by the correct approach to improving the marketing mix of goods that create its product range. It is determined that the existing methods for optimizing the product range are aimed at solving marketing problems that already negatively affect the enterprise.

The main objective of marketing planning is to ensure the competitive advantages of the organization with the help of marketing tools with the definition of the scope, is attractive for the marketing activities of the enterprise, that is, the identification of marketing opportunities.

Thus, when determining strategic and operational measures, it is necessary to take into account the stage of the product's life cycle through various market conditions.

The article states that determining the stage of the product's life cycle proceeds from an analysis of the situation on the market. On this basis, strategic marketing goals are formed that must meet a specific strategy of the enterprise. It is noted that operational activities are derivatives of operational tasks that come from strategic activities. A graphic representation of the system for the formation of strategic and operational measures to implement the optimization of the product range of products in accordance with the stage of the product life cycle is presented.

The main result of determining strategic and operational plans is the ability to provide flexibility in managing the product range, and this is the main condition for increasing the competitiveness of the enterprise in a market economy. Improving the methods of strategic and operational control in managing product mix is a promising area of research and is able to ensure the effectiveness of optimization of product range.

Keywords: *product policy, product range, optimization, strategic and operational measures, product life cycle.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Мінливість зовнішнього середовища діяльності підприємств в умовах ринкової економіки обумовлює необхідність реалізації заходів, що сприятимуть забезпеченню його конкурентоспроможності на довготривалий період.

Процес планування - один з найважливіших складових управлінського процесу, який широко використовується в маркетинговій діяльності та представляє собою систематичну діяльність з вирішення питань, що стосуються моніторингу поточної ситуації зовнішнього та внутрішнього сторін діяльності підприємства, а також розробки конкретних заходів (планів) на майбутнє для досягнення поставлених цілей та задач. Таким чином, маркетингове планування представляє собою розробку системи стратегічних та оперативних заходів для досягнення визначених цілей діяльності підприємства.

Враховуючи те що, товарна складова в комплексі маркетингу є ключовою, то розробка системи стратегічних та оперативних заходів при проведенні оптимізації товарного асортименту підприємства має забезпечити необхідний рівень

конкурентоспроможності підприємства в умовах конкурентного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Більшість наукових досліджень стосовно методів оптимізації товарного асортименту підприємств в умовах ринкової економіки містять рекомендації та обґрунтування заходів щодо збільшення прибутковості діяльності за рахунок проведення окремих інструментів маркетингового аналізу.

Методологічні аспекти управління товарним асортиментом підприємства представлені в наукових роботах закордонних дослідників А. Альберса, Ж. Шука, Ф. Котлера, Б. Бермана [1-4] та ін.

Наукова робота під загальним керівництвом А. Альберса присвячена обґрунтуванню методів планування товарного асортименту підприємств різних галузей економіки на основі гнучкого, послідовного та гібридного підходів на стадії зародження життєвого циклу продукту [1]. В дослідженні зазначено, що формування конкурентних переваг продукту доцільніше визначати на початковому етапі його розробки за допомогою реалізації методу ASD (Agile Systems Design), що ґрунтується на проведенні кластерного аналізу вимог, які висуваються до продукту, та подальшої

оптимізації товарного асортименту відповідно до отриманих результатів. Проте зазначено, що вимоги, встановлені протягом кількох поколінь продуктів, іноді можуть бути реалізовані набагато ефективніше, використовуючи класичні підходи послідовного розвитку.

Група німецьких вчених під керівництвом Ж. Шука в дослідженні [2] зазначають, що в умовах мінливості зовнішнього середовища, необхідним є провадження програмного забезпечення, що засноване на методиці гнучкого (agile) управління товаром, як окремого елемента товарного асортименту. Результативність запропонованого підходу обґрунтовано аналізом стратегічних альтернатив, що складаються з 20 оперативних цілей.

Дослідження вітчизняних науковців щодо проблеми оптимізації товарного асортименту представлено в роботах, А. Лизанець, В. Верби, В. Ліщинської, Р. Русина та ін. [5-7]

А. Лизанець запропонувала застосування принципів категорійного менеджменту для регулювання товарної та асортиментної політики підприємства [5]. Наукова робота В. Верби та В. Ліщинської [6] присвячена дослідженню методичних аспектів оптимізації продуктового портфеля підприємств як чинника економічної ефективності їх діяльності. В якості головного інструменту оперативного регулювання товарного асортименту дослідниками обох робіт запропоновано механізм використання матриці ABC+XYZ аналізу. Головним результатом проведеного дослідження визначено можливість регулювання прибутковості економічних суб'єктів через проведення заходів контролю складських запасів та головних характеристик товарного асортименту: його структури та глибини.

В науковій роботі Р. Русина [7] зазначено, що при розробці оптимального товарного асортименту необхідно враховувати попит на основі використання моделей і методів його виявлення та

представлення. На цій основі можливим є використання аналітичних та синтетичних методів оптимізації структури і номенклатури товарного асортименту. Запропонований порівняльний аналіз методів оптимізації товарного асортименту підприємства дозволив виявити їх основні переваги і недоліки.

Виділення невіршених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.

Існуючі методи оптимізації товарного асортименту (ABC+XYZ аналіз, категорійний менеджмент та ін.) загалом направлені на вирішення маркетингових проблем-симптомів, тобто тих, які вже ускладнюють діяльність підприємства. Проте забезпечення оптимальності товарного асортименту, перш за все, можливо досягти за рахунок проведення відповідних стратегічних та оперативних заходів, в рамках визначених маркетингових стратегій, що виходять з фази життєвого циклу товару

Формування цілей статті. Основна мета наукового дослідження – визначення основних заходів стратегічного та оперативного планування товарної політики, реалізація яких забезпечить ефективну оптимізацію товарного асортименту підприємства на кожному етапі життєвого циклу товару відповідно до умов ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення споживачів саме тими продуктами, що здатні задовольнити їх вимоги є головною задачею маркетингу. Для реалізації цього завдання використовуються інструменти комплексу маркетингу, серед яких товар має ключове значення, оскільки визначає ті характеристики, що здатні задовольнити потреби споживачів.

Відповідно до класифікації товару та цільового сегменту формується товарний асортимент, що представляє собою окремий набір товарів, які мають схожість за визначеними характеристиками: функціональні

властивості, сегмент, ціна, особливості збуту. Для широкого спектру асортиментних груп формується товарна номенклатура. Дії підприємства стосовно забезпечення конкурентоспроможності продукції визначаються товарною політикою.

Головною задачею маркетингового планування є забезпечити конкурентні переваги організації за допомогою маркетингових інструментів з визначенням сфери, що є привабливою для маркетингових дій підприємства, тобто виявлення маркетингової можливості. Таким чином, при визначенні стратегічних та оперативних заходів необхідно враховувати етап життєвого циклу товару через різні умови ринкової кон'юнктури.

Життєвий цикл товару є однією з провідних концепцій маркетингу, що визначає послідовність етапів існування товарів на ринку. На сьогодні кількість етапів життєвого циклу товарів визначається відповідно до основних характеристик товару та становить від 3 до 7 фаз [8-9]. Проте класична концепція життєвого циклу товару, що була запропонована Теодором Левіттом в 1965

році, налічує чотири основні етапи: етап впровадження на ринок, етап зростання, етап зрілості, етап спаду.

Визначення стадії життєвого циклу товару виходить з аналізу ситуації на ринку. На цій основі формуються стратегічні цілі маркетингу, які мають відповідати визначеній стратегії підприємства. Зауважимо, що оперативні заходи є похідними оперативних задач, що виходять з стратегічних заходів. Графічне зображення системи формування стратегічних і оперативних заходів для реалізації оптимізації товарного асортименту продукції відповідно до етапу життєвого циклу продукту наведено на рисунку 1.

Передуючий етапом життєвого циклу товару є етап його розробки. Даний етап не враховується до життєвого циклу через відсутність матеріального втілення товару. Таким чином, основні заходи пов'язані з проведенням комплексного аналізу ринку, виявленню потреб і плануванню стратегічних та оперативних заходів, що спрямовані на забезпечення виробництва товару.

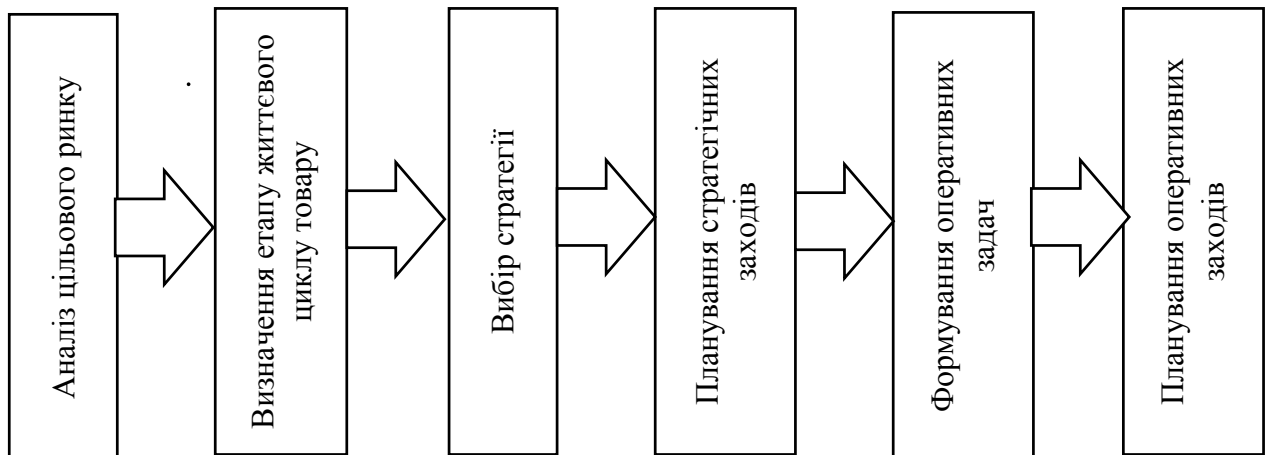


Рис. 1. Формування стратегічних і оперативних заходів оптимізації товарного асортименту продукції відповідно до етапу життєвого циклу продукту

Планування стратегічних та оперативних заходів на етапі впровадження товару на ринок виходить з вибору наступних стратегій:

1) стратегія швидкого проникнення на ринок. В умовах, коли споживачі не достатньо обізнані щодо основних характеристик товару, купівельна спроможність низька, проте місткість

ринку досить велика планування оперативних заходів повинне полягати в:

- посиленні заходів просування товару через інтенсифікацію реклами;
- забезпеченні високого рівня сервісу покупців;
- зниженні ціни за рахунок збільшення масштабів виробництва;

2) стратегія повільного проникнення на ринок. Реалізується в ситуації, коли велика місткість ринку супроводжується достатньою кількістю поінформованих покупців та існує досить жвава конкуренція на ринку. Основні оперативні заходи мають виходити з пошуку шляхів зниження ціни продукції;

3) стратегія швидкого «зняття вершків». Якщо ринок характеризується низьким рівнем конкуренції з досить високою кількістю покупців, більшість яких слабо обізнана про товар, а інформовані споживачі готові придбати його за високою ціною, основні оперативні заходи повинні стосуватися інтенсифікації заходів просування (реклама) та удосконалення методів обслуговування покупців;

4) стратегія повільного «зняття вершків». У випадку, коли місткість ринку є досить високою з одночасним існуванням на ньому низького рівня конкуренції та великої кількості поінформованих споживачів, сутність оперативних заходів полягає в:

- збільшенні обсягів виробництва товару;
- розповсюдженні ефективної реклами;
- забезпеченні високого рівня післяпродажного сервісу.

Етап зростання життєвого циклу продукту характеризується посиленням конкурентної боротьби, розширенням місткості ринку і кількості реальних покупців. Основна стратегія на даному етапі пов'язана з освоєнням ринку. Таким чином, стратегічні заходи оптимізації товарного асортименту повинні забезпечувати беззбитковість продукції та

досягнення запланованого рівня прибутку. Виходячи з наведеного, головна тактична задача полягає в контролюванні поточних продаж, що обумовлює виконання таких оперативних заходів як удосконалення товару та інтенсифікація реклами.

Стабілізація місткості ринку, максимальний рівень конкурентної боротьби внаслідок появи товарозамінників, а також зростання запасів готової продукції є головними характеристиками етапу зрілості життєвого циклу товару. Оскільки основні стратегічні завдання пов'язані з реалізацією стратегії диференціації та включають заходи щодо підтримки досягнутого максимального рівня прибутку, то головними оперативними заходами мають стати:

- підвищення якості продукції через удосконалення технології її виробництва;
- реалізація заходів з покращення дизайну та оформлення товару або його пакування;
- впровадження ефективних заходів просування, наприклад персональні продажі та збут продукції.

Заключним етапом життєвого циклу товару є стадія спаду. Головні характеристики даного етапу – це скорочення обсягів реалізації, що призводить до надлишку виробничих потужностей виробництва, а також зростання залишків товарних запасів в каналах збуту. Вибір стратегії виходить з визначної мети діяльності підприємства та полягає або в модифікації товару, або в його елімінаванні. Орієнтуючись на головну стратегічну мету діяльності підприємства на цьому етапі – запобігання стрімкому скороченню прибутку, оперативні заходи оптимізації товарного асортименту будуть визначатися відповідно до обраної стратегії:

- виведення товару з ринку – зняття товару з виробництва та застосування системи знижок для реалізації залишків продукції;

- модифікація товару - диференціація комплексу маркетингу, що полягає в удосконаленні всіх його складових.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.

Забезпечення реалізації заходів стратегічного та оперативного планування товарної політики дозволить забезпечити ефективну оптимізацію товарного асортименту підприємства на кожному етапі життєвого циклу товару. Головним результатом визначення стратегічних та оперативних планів є можливість забезпечення гнучкості управління товарним асортиментом, що є головною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Удосконалення методів стратегічного та оперативного контролю при управлінні товарним асортиментом є перспективним напрямом дослідження, що здатен забезпечити ефективність оптимізації товарного асортименту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Albers, A., Hirschter, T., Fahl, J., Hünemeyera, S., Heimicke, J. Identification of Indicators for the Selection of Agile, Sequential and Hybrid Approaches in Product Development. *Procedia CIRP*. 2019. Vol.84. P.838-847

2 Schuh, G., Dölle, C., Kantelberg, J., Menges, A. Identification of Agile Mechanisms of Action As Basis for Agile Product Development *Procedia CIRP*. 2018. Vol.70. P.19-24

3 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 800 с.

4 Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход. Пер. с англ. М. 2003. 1183 с

5 Лизанець А.Г., Долинай Т.Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах

категорійного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2016. Випуск 2(6). С. 91-96

6 Верба В. А., Ліщинська В. В Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства *Проблеми економіки*, 2014. Вип. № 4. С. 262-268

7 Русин Р.С Методи оптимізації товарного асортименту підприємства *Моделювання регіональної економіки. Збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Видавництво «Плай» ЦІТ ПНУ ім. В. Стефаника, 2014. № 1(23). С. 330-340

8 Овечкіна О. А., Солоха Д. В., Іванова К. В., Морєва В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп.: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с

REFERENCES

1 Albers, A., Hirschter, T., Fahl, J., Hünemeyera, S., Heimicke, J. Identification of Indicators for the Selection of Agile, Sequential and Hybrid Approaches in Product Development. *Procedia CIRP*. 2019, no.84, pp.838-847

2 Schuh, G., Dölle, C., Kantelberg, J., Menges, A. Identification of Agile Mechanisms of Action As Basis for Agile Product Development *Procedia CIRP*. 2018, no.70, pp.19-24

3 Kotler F. Marketing management. Per. s anghl. SPb.: Pyter, 2000. 800 p. (in Russian)

4 Berman B. Roznychnaja torghovlja: strategicheskyj podkhod. Per. s anghl. M, 2003, 1183 p. (in Russian)

5 Lyzanecj A.Gh., Dolynaj T.T. Reghuljuvannja tovarnoji ta asortymentnoji polityky pidpryjemstva na zasadakh kateghorijnogho menedzhmentu. *Naukovyj visnyk Mukachivskogho derzhavnogho universytetu*, 2016, no. 2(6), pp. 91-96 (in Ukrainian)

6 Verba V. A., Lishhynsjka V. V Optymizacija tovarnogho portfelja jak chynnyk pidvyshhennja ekonomichnoji

- efektyvnosti vyrobnychogho pidpryjemstva. *Problemy ekonomiky*, 2014, no. 4, pp. 262-268 (in Ukrainian)
- 7 Rusyn P.C. Metody optymizaciji tovarnogho asortymentu pidpryjemstva. *Modeljuvannja reghionaljnoji ekonomiky. Zbirnyk naukovykh pracj. Ivano-Frankivsjk: Vydavnyctvo «Plaj» CIT PNU im. V. Stefanyka*, 2014, no. 1(23), pp. 330-340 (in Ukrainian)
- 8 Ovjechkina O. A., Solokha D. V., Ivanova K. V., Morjeva V. V., Bjeljakova O. V., Balakaj O. B. Planuvannja marketynghu. 2-ghe vyd. pererob. ta dop.: navch. posib. K.: «Centr uchbovoji literatury», 2013. 352 p (in Ukrainian)

УДК: 658.114:656.07

РЕСУРСИ СТИВІДОРНОЇ КОМПАНІЇ ЯК ОБ'ЄКТ КОНТРОЛІНГУ

*Онешко С.В., к.е.н., доцент,
Зданевич Д.А., магістр (ОНМУ)*

В статті розглянуті теоретичні та практичні аспекти впровадження системи контролінгу в діяльність стивідорної компанії, визначені особливості формування її ресурсів. Особлива увага приділена оцінці ресурсів компанії на базі ключових показників ефективності, використання яких дозволяє критично оцінити продуктивність, оперативність, якість або витрати. Запропоновано алгоритм та перелік ключових показників ефективності використання ресурсів стивідорної компанії, які враховують особливості її діяльності, оцінка яких сприяє економічному зростанню та ефективності розвитку.

Ключові слова: *контролінг, об'єкти контролінгу, ресурси, ключові показники ефективності, стивідорна компанія.*

РЕСУРСЫ СТИВИДОРНОЙ КОМПАНИИ КАК ОБЪЕКТ КОНТРОЛЛИНГА

*Онешко С.В., к.э.н., доцент,
Зданевич Д.А., магистр (ОНМУ)*

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты внедрения системы контроллинга в деятельность стивидорной компании, определены особенности формирования ее ресурсов. Особое внимание уделено оценке ресурсов компании на базе ключевых показателей эффективности, использование которых позволяет критически оценить производительность, оперативность, качество или затраты. Предложен алгоритм и перечень ключевых показателей эффективности использования ресурсов стивидорной компании, учитывающие особенности ее деятельности, анализ которых способствует экономическому росту и эффективности развития.

Ключевые слова: *контроллинг, объекты контроллинга, ресурсы, ключевые показатели эффективности, стивидорная компания.*

RESOURCES OF THE STEVEDORING COMPANY AS AN OBJECT OF CONTROLLING

*Oneshko S.V., PhD in Economics, Associate Professor,
Zdanevich D.A., Master (ONMU)*

The purpose of the research is to determine the algorithm of evaluation and composition of key indicators of use efficiency of stevedoring company resources in the controlling system. When researching the resources of a stevedoring company, it is necessary to take into account the specifics of its activity: product is a service that cannot be stored and accumulated; material resources do not participate in the creation of finished goods in the form of inventory; in the formation of financial resources, all financial indicators are pledged through the forecast dollar exchange rate and when calculating this rate does not always meet the forecast; the income of the stevedoring company is based on revenue from the stevedoring services; there are no transport, storage and packaging costs when generating marketing costs, for the most part, these costs consist of advertising costs. In the controlling system, the company's resources are evaluated on the basis of Key Performance Indicators (KPIs), the use of which can critically evaluate the productivity, efficiency, quality or costs of the company. Using the recommended KPIs, you can evaluate the effectiveness of the process, draw conclusions about the potential and get recommendations for the necessary changes. There are the following types of KPIs: absolute and relative; quantitative and qualitative; input- and output-oriented or effect-oriented. Relative KPIs have advantages that are suitable for benchmarking purposes. The algorithm of estimation and the list of key indicators of use efficiency of stevedoring company resources in the controlling system are offered, which takes into account the presence of different types of deviations and is aimed at performing the main functions of controlling: accounting and control (comparison of planned and actual indicators) and prevention (risk prevention). The use of the proposed KPIs is based on the analysis and diagnosis of the processes and factors impact in connection with business activities and will allow for a continuous process of monitoring and recording the planned and actual parameters of the stevedoring company to track the dynamics of change for each type of resources to improve efficiency.

Key words: *controlling, objects of controlling, resources, key performance indicators, stevedoring company.*

Постановка проблеми. У ринкових умовах, які характеризуються високою невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентних відношень на світових та вітчизняних ринках, ефективне управління передбачає великий обсяг планової та контрольної роботи. Невід'ємною частиною сучасної системи управління підприємством є контролінг, який є зворотним зв'язком управління, а об'єкти контролінгу, як управлінські інструменти, об'єднують спосіб управління та відповідний методичний інструментарій. Об'єктами контролінгу є фактори виробництва,

процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал підприємства (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва і збуту тощо), а також показники фінансового стану у порівнянні з прогнозованими.

Головну роль в забезпеченні стабільного функціонування суб'єкта господарювання відіграють різні види ресурсів, від яких напряму залежать результати діяльності, а наявність, якість та взаємодія відповідних видів ресурсів є запорукою їх ефективного використання. В процесі використання ресурси відносяться

на різні види витрат, що на пряму впливає на формування фінансового результату.

В процесі здійснення фінансово-господарської діяльності показники, закладені в фінансовий план стивідорних компаній, переважно можуть суттєво змінитися. Оперативне порівняння планових і фактичних значень ключових показників з метою виявлення їх взаємозалежності є ключовим принципом концепції контролінгу або «управління за відхиленнями».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тракткування терміну «контролінг» у літературних джерелах неоднозначно та має принципові відзнаки. Неоднозначність у визначенні контролінгу можливо пояснити тим, що його розвиток відбувався впродовж тривалого часу, протягом якого він видозмінювався, а також відмінністю моделей по відношенню теоретичних досліджень та практичного використання.

Загальні теоретичні засади контролінгу викладені у роботах В. Бекера [1], Р. Манна, Э. Майера [2], Д. Хана, Х. Хунгенберга [3].

Міжнародною групою контролінгу (IGC) створена концепція контролінгу, що підтримується на міжнародному рівні, сформульовані професійні компетенції контролера, визначені: місія контролера, модель процесу управління, ключові показники ефективності (KPI) вимірювання продуктивності в процесу контролінгу та ін. [4].

Науковцями, які досліджували контролінг з різних аспектів для підприємств портової діяльності, встановлені: формат впровадження контролінгової системи [5, 6], доцільність впровадження інструментів контролінгу тарифів та ставок портових зборів [7, 8, 9], система управління економічною безпекою на базі системи контролінгу [10]. Контрольний аспект здійснення фінансового моніторингу підприємств портової галузі на базі ризик-орієнтованого підходу викладено у роботі [11].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У світовій та вітчизняній теорії та практиці не існує єдиної точки зору щодо сутності контролінгу. Невизначеність сутності контролінгу, насамперед, пов'язана з тим, що концепція контролінгу не містить нових знань з економіки підприємства, а лише використовує інструментарій інших дисциплін. Дійсно, контролінг – це складне синтезоване поняття, яке ґрунтується на наукових досягненнях різних дисциплін – менеджменту, бухгалтерського обліку, економічної теорії, економічного аналізу, маркетингу, соціології.

Впровадження системи контролінгу в діяльність стивідорної компанії супроводжується великою кількістю робіт, які включають організаційні, фінансові, економічні, матеріально-технічні та інші аспекти, а також визначення об'єктів контролінгу: ресурси, витрати, господарські процеси, види діяльності, фінансовий стан та ефективність.

На теперішній час дослідження у напрямку практичної реалізації роботи системи контролінгу як для підприємств взагалі, так і для стивідорної компанії, зокрема, потребують формування базисних основ стосовно специфіки використання наявних ресурсів. У зв'язку з цим, доцільним є оцінка та пошук резервів ефективності використання ресурсів для отримання більшого ефекту при виконанні плану та своєчасного реагування на можливі відхилення фактичних показників від планових.

Метою статті є визначення алгоритму оцінки та складу ключових показників ефективності використання ресурсів стивідорної компанії в системі контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні інтерес до контролінгу став проявлятися на початку 90-х років, коли були зроблені спроби створити систему управлінського обліку, синхронизувавши її зі стратегічним й оперативним плануванням. Спочатку такі

спроби були зроблені в банківській діяльності, а подальше розвиток системи контролінгу відбувся на промислових підприємствах. Темпи розвитку контролінгу в Україні достатньо повільні, при цьому теоретичні аспекти обґрунтування впровадження системи контролінгу обговорюються дуже активно.

Наукові підходи до трактування сутності поняття «контролінг» в різних літературних джерелах суттєво відрізняються. При цьому, основоположними елементами даної категорії повинні бути: системне спостереження; аналізування; планування (бюджетування); прогнозування; контроль (моніторинг) як установлених показників, так і виявлених фактичних відхилень; регулювання виявлених відхилень; підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі комплексу заходів контролінгу.

Різноманітність підходів до трактування терміну «контролінг» та не визначення даної категорії на законодавчому рівні дозволяє інтерпретувати дану категорію в залежності від галузевої приналежності підприємства, форми власності, організаційної структури та особливостей використання методів аналізу та прогнозування. Крім того, контролінг інтегрує окремі елементи функцій управління (облік, аналіз, контроль, планування).

В даному дослідженні контролінг будемо розглядати як систему, направлену на формування цільового комплексу заходів щодо досягнення головної мети підприємства – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку при зберіганні власного капіталу, прибутковості та необхідної ліквідності, а також ефективності використання наявних ресурсів.

Успішна реалізація контролінгу неможлива без участі керівництва, при цьому, співробітники також повинні усвідомлювати всю значимість впровадження стратегічного та

оперативного контролінгу, який базується на релевантній інформації, що необхідна для прийняття оптимальних управлінських рішень по різних аспектах діяльності підприємства.

Контролінг реалізується у співпраці менеджерів і контролерів, як і було описано в «класичній» моделі Альбрехта Дайлен (рис. 1).

Контролери надають менеджерам широку підтримку – розвантажують менеджера, переймаючи частину його обов'язків (наприклад, організація процесів планування або надання інформації); обмежують менеджера, не допускаючи прийняття ним неекономічних рішень у власних цілях або інтересах функціонального підрозділу. Дана підтримка, у тому числі, спрямована на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, які має у своєму розпорядженні підприємство.

Ресурси – це керовані чинники виробництва, які володіють вартісними властивостями і перетворюючими можливостями, необхідні для забезпечення функціонування і розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів [13, с. 173].

До ресурсів, як об'єкту контролінгу, відносяться: трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інноваційні. Взаємодія всіх видів ресурсів проявляється в забезпеченні стабільного розвитку компанії та підвищення ефективності їх використання в процесі здійснення діяльності.

При дослідженні ресурсів стивідорної компанії необхідно враховувати специфіку її діяльності, яка «пов'язана, перш за все, з тим, що її продукцією є послуга, яку не можна зберігати та накопичувати, вона не має доданої вартості, а характеризується тільки підвищенням споживчої вартості товарів, що перевантажуються, на яку собівартість перевантаження впливає не прямо, як на додану вартість (через збільшення прибутку), а опосередковано через конкурентну ціну товару у місті продажу» [14, с. 137].

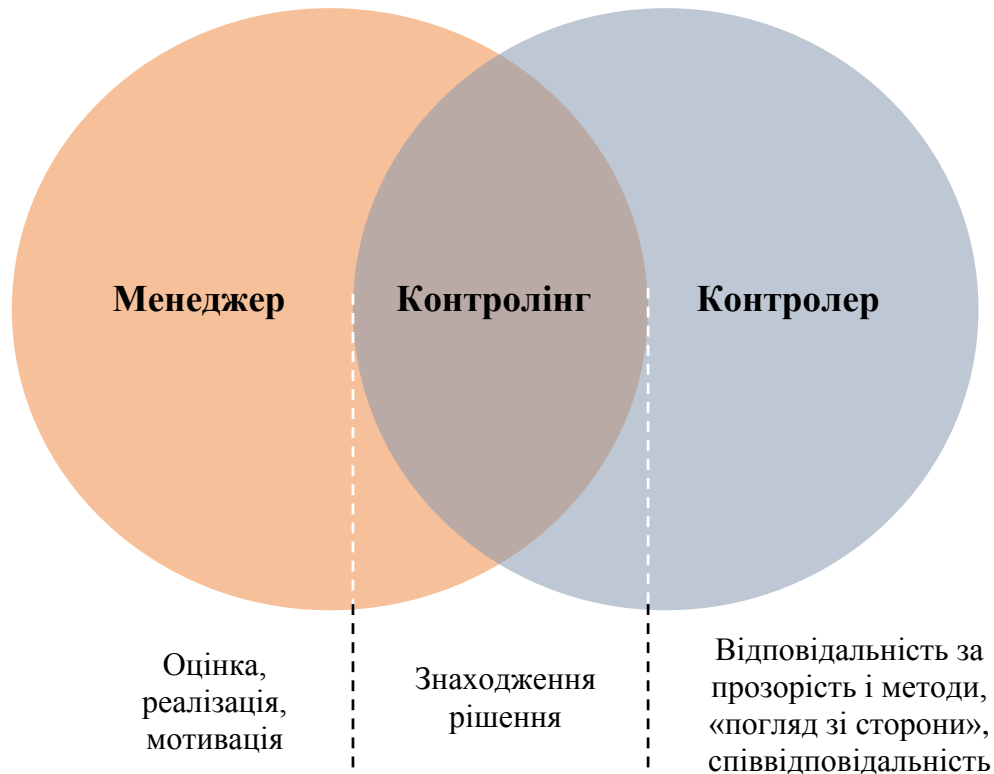


Рис. 1. Модель по Альбрехту далі
Джерело: [12, с. 4]

Крім того, стивідорна діяльність охоплює весь перелік комплексу вантажно-розвантажувальних робіт як на судні, так і на причалах та інших об'єктах портової інфраструктури, включаючи складські операції та накопичення партій вантажів, що відрізняє дану діяльність від інших видів. У відповідності до цих особливостей контролінг, як управлінська технологія, є складним та трудомістким процесом, а весь комплекс об'єктів контролінгу стивідорної діяльності повинен бути охоплений його різними формами в залежності від рівня ризику:

– стивідорна компанія отримує або формує і використовує значиму і якісну інформацію для підтримки і функціонування контролінгу;

– стивідорна компанія здійснює внутрішній обмін інформацією, включаючи інформацію про цілі та обов'язки в області контролінгу, яка необхідна для його функціонування;

– стивідорна компанія здійснює обмін інформацією з зовнішніми сторонами з питань, які впливають на функціонування системи контролінгу.

Розглянемо більш детально об'єкти контролінгу на прикладі функціонування стивідорної компанії.

Трудові ресурси або персонал порту – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і (або) мають досвід практичної діяльності. Крім постійних працівників у діяльності порту або його окремих структурних підрозділів беруть участь інші працездатні особи на основі тимчасових трудових договорів (контрактів) [15, с. 337].

У загальному вигляді склад працівників (штатних працівників, зовнішніх сумісників та працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами), включає: директора, адміністративно-управлінський персонал, працівників. Основними категоріями

працівників у стивідорній компанії є інженерно-технічний персонал та робочі, у тому числі докери-механізатори, які поділяються на чотири категорії.

Складний характер виробничих процесів стивідорної компанії вимагає високого професіоналізму фахівців, задіяних в процесі організації та здійснення стивідорних операцій, тобто наявність у них спеціальних знань та навиків (наприклад, термінальні роботи – стафірування контейнера, сюрвейерські послуги – інспекції кількості та якості вантажів в трюмах суден).

Матеріальні ресурси стивідорної компанії не приймають участь у створенні готової продукції у вигляді товарно-матеріальних цінностей. До їх складу відносяться виробничі запаси (паливо, пально-мастильні матеріали, малоцінні та швидкопсувні предмети). Оцінка стану запасів важлива з точки зору запобігання їх надлишкової величини, відволікання оборотних активів та збільшення ефективності їх використання.

Фінансові ресурси стивідорної компанії, як і інших підприємств, є сукупністю всіх видів фінансових активів, що знаходяться у розпорядженні компанії. З позиції особливостей формування фінансових ресурсів стивідорної компанії необхідно зазначити наявність поточних рахунків в іноземній валюті, які, як правило, домінують у структурі грошових коштів. При формуванні фінансового плану всі фінансові показники закладаються через прогнозний курс долару, а при здійсненні розрахунків даний курс не завжди відповідає прогнозованому. Тому досить актуальним є фактор стабільності національної валюти та курсу іноземної валюти, що напряду впливає на курсові різниці та здійснення фінансової діяльності стивідорної компанії.

Інформаційні ресурси дозволяють оцінити характер інформації про підприємство та зовнішнє середовище, можливість її поповнення чи підвищення

достовірності та подані у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення.

Відповідно до сучасних вимог, інформаційне забезпечення дозволяє зменшувати час, необхідний для підготовки й обробки інформації щодо виробничих процесів. Адекватне інформаційне забезпечення дає можливість відповідати на запити клієнтури стивідорної компанії в режимі реального часу.

В системі контролінгу інформація повинна бути достовірною, повною, доступною для порівняння, своєчасною, а також релевантною – для швидкого прийняття управлінських рішень. Своєчасно одержані і використані дані можуть бути основою, як для аналізу результатів звітного періоду, так і для прогнозування рівнів показників у майбутньому.

Інноваційні ресурси стивідорної компанії набувають все більшого значення. Інновації виступають у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень управлінського, виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру, що сприяє зростанню результативності певного виду діяльності.

Важливу роль мають технології, які використовуються компанією, наявність конкурентоспроможних ідей та сукупності знань про використання або удосконалення обладнання, які забезпечують навантажувально-розвантажувальні роботи (НРР), наукові розробки та ін.

Впровадження інновацій вимагає певної фінансової підтримки – інвестиційних ресурсів, які характеризують інвестиційні можливості стивідорної компанії та формуються за рахунок власних та залучених коштів, наприклад, на умовах кредиту з урахуванням можливостей його забезпечення й погашення.

Головне джерело коштів, що формують прибуток, це – виручка від

реалізації робіт (послуг) стивідорної компанії, яка формується за рахунок чистого доходу від реалізації, інших операційних доходів, інших фінансових доходів (відсотки по депозитним рахункам), інших доходів. В основі формування виручки стивідорної компанії лежить виручка у вигляді доходів від стивідорних послуг.

Іншим основним фактором, що впливає на розмір фінансового результату у вигляді прибутку є витрати, які включають: собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, інші витрати, витрати з податку на прибуток. Для стивідорної компанії особливістю формування витрат на збут є відсутність транспортних витрат, витрат на зберігання та упакування. Здебільшого, дані витрати складаються з витрат на рекламу.

В системі контролінгу оцінка ресурсів компанії проводиться на базі КРІ (Key Performance Indicators – ключеві показники ефективності). Використання показників КРІ дозволяє критично оцінити продуктивність, оперативність, якість або витрати компанії. Використовуючи рекомендовані КРІ, можна оцінити ефективність процесу, зробити висновки щодо потенціалу та отримати рекомендації для необхідних змін.

В процесі вибору показників можуть використовуватися фінансові та нефінансові показники КРІ, які для кожного процесу дають можливість всебічного вимірювання ефективності. Так, «вимірювання ефективності процесів контролінгу виходить далеко за рамки досягнутої фінансової оцінки, оскільки вона забезпечує прозорість не лише з точки зору фінансової, але й з точки зору ефективності. Цілі, пов'язані з процесом, часто не просто спрямовані на максимізацію або мінімізацію, наприклад, мінімізація використаних ресурсів може призвести до проблем з якістю (наприклад, збільшення ліміту для початку

інвестиційної оцінки). Максимізація наявних ресурсів не має сенсу через закон зменшення граничної корисності (наприклад, розширення можливостей організації-контролера з метою особистої та інтенсивної підтримки наступних організаційних підрозділів)» [16, с. 16].

Згідно «Керівництво для вимірювання ефективності в управлінні процесами» виділяють наступні типи КРІ: абсолютні та відносні; кількісні та якісні; орієнтовані на вхід та вихід чи на ефект [16, с. 17].

Відносні КРІ, як правило, мають перевагу, придатні для цілей порівняльної оцінки. Для цілей контролінгу відносно порівняння використання ресурсів різних компаній більш доцільно, ніж порівняння ресурсів у абсолютному значенні. Кількісні показники, які базуються на основі чітко вимірюваних факторів, таких як витрати та час, вимірюються більш доступно ніж якісні показники наприклад, задоволення.

Вимірювання параметрів, орієнтованих на вхід та вихід ускладнено наявністю непрямого впливу факторів на результативний показник чи прояву даного впливу через визначений період. Так, витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, які понесені у звітному періоді, окупляться у майбутніх періодах у вигляді, наприклад, підвищення продуктивності праці; витрати на аудиторські послуги дозволять у майбутньому запобігти помилок при складанні фінансової звітності та ін. Оцінка таких параметрів є складною, потребує збір великої кількості інформації та не завжди виправдана з позиції співвідношення витрат на проведення такої оцінки та отриманого результату. Більш того, відволікання часу на проведення такого аналізу порушує завдання контролінгу – забезпечення раціональності управлінського процесу.

При обґрунтуванні системи кількісних та якісних показників необхідно провести ретельний відбір КРІ, які підлягають аналізу з врахуванням специфіки, видів і

масштабів діяльності компанії, її правової форми та організаційної структури.

Оцінку КРІ доцільно проводити за алгоритмом – послідовністю дій, виконання яких призведе до вирішення поставленого

завдання в системі контролінгу – орієнтувати управлінський процес на досягнення поточних та стратегічних цілей компанії з метою оптимізації фінансового результату (рис. 2).

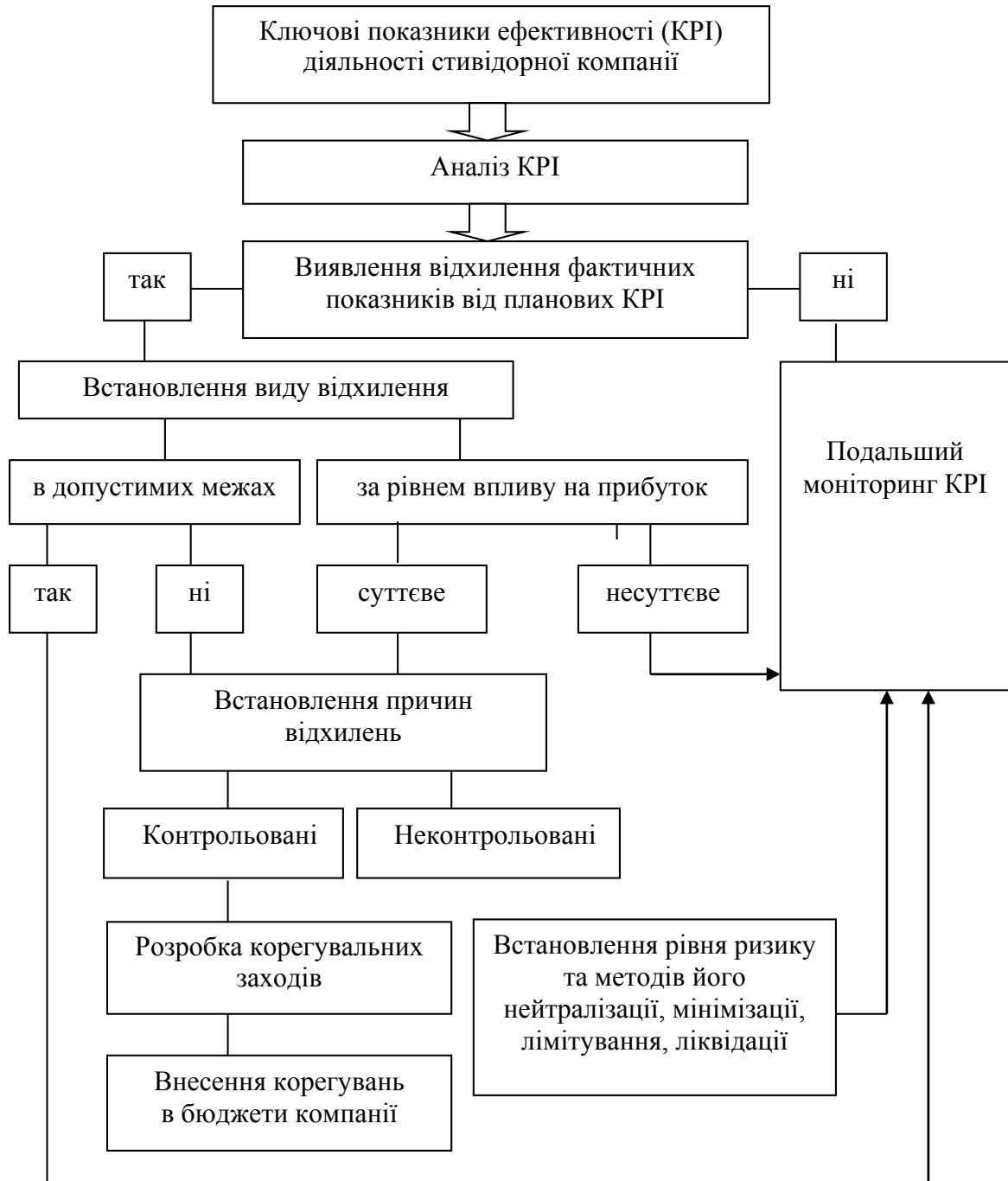


Рис. 2. Алгоритм оцінки ключових показників ефективності використання ресурсів компанії в системі контролінгу
Джерело: розробка авторів

Наведений алгоритм направлений на виконання наступних функцій контролінгу:

– обліково-контрольної – зіставленні планових та фактичних показників для виміру і оцінки ступеню досягнення мети, встановлювання допустимих меж відхилень від параметрів, що були задані, визначення причин відхилень та розробка пропозицій по їхньому усуненню;

– превентивності – попередження ризику, недопущення або запобігання виникненню несприятливого (кризового) стану об'єкта управління, в нашому випадку – стивідорної компанії.

Процес виконання наведеного на рис. 2 алгоритму враховує наявність різного виду відхилень, серед яких важливого значення мають суттєві відхилення – відносні значимі відхилення в контексті впливу на прибуток, які включають кількісні та якісні фактори (наприклад, величина, характер, ефект, доречність і наслідки).

При встановленні причин відхилень виділяють контрольовані та неконтрольовані причини. Контрольовані причини напряму пов'язані з факторами внутрішнього характеру діяльності компанії – помилки при плануванні, використання недоречних методів планування, недостатністю інформації та

ін. Неконтрольовані причини пов'язані з проявом факторів зовнішнього середовища: рівень розвитку НТП), вплив міжнародного ринку товарів, вплив інфляції, рівень зайнятості, стабільність національної валюти, законодавство країни, урядові постанови, укази президента, відношення до підприємства різних груп населення, можливість проникнення на ринок, розподіл сегментів, перспектива розвитку ринку та його структури, конкуренти – умови, що домінують на ринку товарів, можливість співіснування, тощо.

Неконтрольовані причини потребують встановлення рівня ризику та методів його нейтралізації, мінімізації, лімітування чи ліквідації. Керівництво компанії вибирає метод реагування на ризик, розробляючи ряд заходів, направлених на доведення виявленого ризику у відповідність з допустимим рівнем. Оцінивши відповідні ризики, керівництво визначає, яким чином на них реагувати, тобто знизити ймовірність їх настання у подальшому.

Наведений алгоритм може використовуватися для будь-якої компанії та відрізняється лише набором КРІ. Для оцінки ефективності використання ресурсів стивідорної компанії пропонуються КРІ, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові показники ефективності використання ресурсів стивідорної компанії в системі контролінгу

Напрямок оцінки	Показники
1	2
Трудові ресурси	
ефективність праці	продуктивність праці у натуральному та грошовому вимірі
ефективність кадрової політики	освітній рівень працівників, коефіцієнт стабільності кадрів
ефективність роботи управлінського персоналу	рентабельність витрат на управління компанією (підрозділом), рентабельність витрат на залучення виконавців до прийняття управлінських рішень
Матеріальні ресурси	
ефективність використання	витрати палива і енергії на 1 грн. чистої портової продукції, економія матеріальних витрат, оборотність та тривалість обороту паливо-енергетичних ресурсів

1	2
Фінансові ресурси	
комплексна оцінка ефективності використання фінансових ресурсів	коефіцієнт економічної ефективності використання фінансових ресурсів, коефіцієнт підвищення економічної ефективності використання фінансових ресурсів, коефіцієнт оптимальної ефективності використання фінансових ресурсів
коефіцієнти зміни	обсягів вантажопереробки, доходів та витрат (за видами діяльності), прибутку (валового, від операційної діяльності, чистого), собівартості переробки 1 т вантажу, прогнозного курсу долару
ефективність понесених витрат	рентабельність НРР, рентабельність робіт та послуг, рентабельність операційної діяльності, ефективність витрат за оренду причалу, ефективність витрат на енергоресурси
рівень послугомісткості	місткість витрат на НРР, місткість портових зборів, що сплачуються на користь стивідорної компанії згідно до законодавства, місткість витрат на інші види послуг
ефективність утворення та використання фінансових ресурсів	рентабельність сукупних фінансових ресурсів, рентабельність власного капіталу, рентабельність позикових коштів, оборотність та тривалість обороту сукупних фінансових ресурсів, власного капіталу та позикових коштів
Напрямок оцінки	Показники
фінансовий стан	коефіцієнт автономії, коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності, оборотність та тривалість обороту окремих статей балансу, коефіцієнт відволікання грошових коштів у дебіторську заборгованість, коефіцієнт прихованих витрат, мультиплікатор капіталу
Інформаційні ресурси	
ефективність використання	ефективність інформаційної системи, частка витрат на відділ автоматизованих систем управління в собівартості портової продукції, ефективність точності та суперечливості інформації
капіталомісткість	капіталомісткість програмного забезпечення одного ПК, капіталомісткість програмного забезпечення одного користувача
Інноваційні ресурси	
ефективність інноваційних заходів	рентабельність інновацій, інтегральний ефект від інновацій
ефект інноваційних заходів	відносна економія собівартості, приріст прибутку, підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, ефект впливу інновації на обсяги споживання певного виду ресурсу, ефект від підвищення продуктивності, зниження викидів у навколишнє середовище
Інвестиційні ресурси	
ефективність окремих проектів	чиста теперішня вартість проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості, коефіцієнт вигід/витрат, термін окупності інвестицій
інвестиційна привабливість	рентабельність ЕВІТДА, ефективність надійності прогнозу витрат та прибутку

Джерело: Складено з використанням [10, 14, 16–19] та доповнено

Застосування наведених ключових показників ефективності використання ресурсів базується на аналізі і діагностиці впливу процесів і факторів у зв'язку з господарською діяльністю та дозволить організувати безперервний процес спостереження і зіставлення планових і фактичних параметрів стивідорної компанії для відстеження динаміки змін за кожним видом ресурсів з метою підвищення ефективності їх використання.

Таким чином, контролінг ресурсів стивідорної компанії представляє собою складне та комплексне завдання, направлене на економічне зростання та ефективність розвитку. Реалізація цього завдання залежить від оптимально скоординованої роботи всіх працівників підприємства на усіх етапах функціонування, починаючи від розроблення стратегії підприємства, закінчуючи впровадженням окремих програм розвитку.

Висновок. В дослідженні розглянуті об'єкти контролінгу на прикладі функціонування стивідорної компанії, визначені особливості формування її трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інноваційних. Запропоновано алгоритм оцінки ключових показників ефективності використання ресурсів компанії в системі контролінгу, який враховує наявність різного виду відхилень та направлений на виконання основних функцій контролінгу: обліково-контрольної (зіставленні планових та фактичних показників) та превентивності (попередження ризику). Рекомендовано перелік ключових показників ефективності використання ресурсів стивідорної компанії, які враховують особливості її функціонування та, наряду з традиційними показниками ефективності діяльності компанії, включають оцінку ефективності використання енергоресурсів, як суттєвої статті витрат стивідорної компанії, рівня послугомісткості та ефекту впливу інновації на обсяги споживання певного виду ресурсу, в тому числі зниження

викидів у навколишнє середовище. Використання запропонованих КРІ базується на аналізі і діагностиці впливу процесів і факторів у зв'язку з господарською діяльністю та дозволить організувати безперервний процес спостереження і реєстрації планових і фактичних параметрів стивідорної компанії для відстеження динаміки змін за кожним видом ресурсів з метою підвищення ефективності їх використання.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Becker W. (1990) Funktionsprinzipien des Controlling. *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*. 60, 295-318.
2. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1995. 304 с.
3. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2005. 925 с.
4. International Group of Controlling: official website. URL: <https://www.igc-controlling.org/>
5. Артамонова М.Ю. Методы оценки эффективности работы службы контроллинга в морских портах. *Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова*. 2010. С. 131-136.
6. Потай І.Ю. Контролінг у стратегічному плануванні розвитку морських портів України. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2015. № 6 (462). С. 109-118. DOI 10.15589/jnn20150617
7. Будник В.А., Шкурко Є.Л. Контролінг тарифів на перевалку вантажів у морських портах України. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 100-107.
8. Рябоволенко Н.В. Контролінг портових зборів у морських портах України. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. Вип. 14. С. 88-96.

9. Yarovaya N.V., Vorkunova O.V., Ryabovolenko N.V. Controlling – coordination instrument for managerial decision-making on pricing. *Modern directions of theoretical and applied researches*. 2014. P. 7-11. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/424.pdf>

10. Онешко С.В., Попов І.І. Контролінг економічної безпеки підприємств портової діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №65. С. 39-51. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i65.155861>

11. Oneshko S., Pchenko S. Financial monitoring of the port industry companies on the basis of risk-oriented approach. *Investment Management and Financial Innovations*. Volume 14, Issue #1, 2017. pp. 191-199. DOI: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.05

12. Базовые положения Международного Объединения Контроллеров и Международной Группы Контроллинга. URL: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valueraper_RU.pdf

13. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 550 с.

14. Бойко М.О. Сучасні тенденції розвитку стивідорних компаній України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 133-144.

15. Жихарева В.В., Котлубай А.М., Кибик О.Н. и др. Экономика морского транспорта: учебник. Харьков: «БУРУН КНИГА», 2012. 480 с.

16. Controlling Process KPIs. A Guideline for Measuring Performance in Controlling Processes. Haufe Gruppe, Freiburg . München. 2012. 80 p.

17. Бойко М.О., Опря В.О., Балан Я.О. Підхід до формування системи показників оцінки економічного потенціалу підприємств портової діяльності. *Розвиток методів господарювання та управління на транспорті*. 2018. №4(65). С. 59-72.

18. Гвоздей Н.І., Бондарук І.С., Вінницька О.А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. №1. С. 216-222.

19. Ковальчук В.В. Механізм управління інформаційними ресурсами промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук спец. 08.06.01. Хмельницький, 2006. 20 с.

REFERENCES

1. Becker W. (1990) Funktionsprinzipien des Controlling. *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*. 60, 295-318. (in English)

2. Mann R., Mayer E. *Kontrolling dlya nachinayuschih* [Controlling for beginners]. М.: Finansyi i statistika, 1995. 304 p. (in Russian)

3. Han D., Hungenberg H. *Planirovanie i kontrol: stoimostno-orientirovannyye kontseptsii kontrollinga* [Planning and control: value-oriented concepts of controlling]. М.: Finansyi i statistika, 2005. 925 p. (in Russian)

4. International Group of Controlling: official website. URL: <https://www.igc-controlling.org/> (in English)

5. Artamonova M.Yu. *Metodyi otsenki effektivnosti raboty sluzhbyi kontrollinga v morskikh portakh* [Methods for assessing the effectiveness of the controlling service in seaports]. *Bulletin of the State University of the Sea and River Fleet. Admiral S.O. Makarova*. 2010. pp. 131-136. (in Russian)

6. Potai I.Iu. *Kontrolinh u stratehichnomu planuvanni rozvytku morskyykh portiv Ukrainy* [Controlling of strategic plan development of marine ports of Ukraine]. *Collection of scientific works of the National University of Shipbuilding*. 2015. № 6 (462). pp. 109-118. DOI 10.15589/jnn20150617 (in Ukrainian)

7. Budnyk V.A., Shkurko Ye.L. *Kontrolinh taryfiv na perevalku vantazhiv u morskyykh portakh Ukrainy* [Controlling of tariffs for transshipment of cargo in the seaports of Ukraine]. *Problems of economy*.

2014. № 2. pp. 100-107. (in Ukrainian)

8. Riabovolenko N.V. Kontrolinh portovykh zboriv u morskykh portakh Ukrainy [Controlling of port charges in the seaports of Ukraine]. *Problems of Transport Economics*. 2017. Вип. 14. pp. 88-96. (in Ukrainian)

9. Yarovaya N.V., Vorkunova O.V., Ryabovolenko N.V. Controlling – coordination instrument for managerial decision-making on pricing. *Modern directions of theoretical and applied researches*, 2014. P. 7-11. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer34/424.pdf> (in English)

10. Oneshko S.V., Popov I.I. Kontrolinh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv portovoi diialnosti [Controlling the economic security of port businesses]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2019. № 65. pp. 39-51. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i65.155861> (in Ukrainian)

11. Oneshko S., Ilchenko S. Financial monitoring of the port industry companies on the basis of risk-oriented approach. *Investment Management and Financial Innovations*. Volume 14, Issue #1, 2017. pp. 191-199. DOI: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.05 (in English)

12. Bazovyye polozeniya Mezhdunarodnogo Ob'edineniya Kontrollerov i Mezhdunarodnoy Gruppyi Kontrollinga [Basic Provisions of the International Controllers Association and the International Controlling Group]. URL: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valu epaper_RU.pdf (in Russian)

13. Mykhailovska O.V. Operatsiyni menedzhment: navchalnyi posibnyk

[Operational management: a textbook]. К .: Condor, 2008. 550 p. (in Ukrainian)

14. Boiko M.O. Suchasni tendentsii rozvytku styvidornykh kompanii Ukrainy [Current trends of stevedoring companies in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2018. № 63. pp. 133-144. (in Ukrainian)

15. Zhihareva V.V., Kotlubay A.M., Kibik O.N. i dr. Ekonomika morskogo transporta: uchebnyk [Economics of Maritime Transport: A Textbook]. Harkov: «BURUN KNIGA», 2012. 480 c. (in Russian)

16. Controlling Process KPIs. A Guideline for Measuring Performance in Controlling Processes. Haufe Gruppe, Freiburg. München. 2012. 80 p. (in English)

17. Boiko M.O., Opria V.O., Balan Ya.O. Pidkhid do formuvannia systemy pokaznykiv otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv portovoi diialnosti [Approach to the formation of a system of indicators for assessing the economic potential of port enterprises]. *Development of transport management and management methods*. 2018. №4(65). pp. 59-72. (in Ukrainian)

18. Hvozdiei N.I., Bondaruk I.S., Vinnytska O.A. Otsinka efektyvnosti vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva [Assessment of efficiency of use of financial resources of the enterprise]. *Economic analysis*. 2018. T. 28. №1. pp. 216-222. (in Ukrainian)

19. Kovalchuk V.V. Mekhanizm upravlinnia informatsiynymy resursamy promyslovykh pidpriemstv [The mechanism of management of information resources of industrial enterprises]: author's abstract. diss. ... Ph.D. specialist 08.06.01. Khmelnytskyi, 2006. 20 p. (in Ukrainian)

УДК 360.08.003

СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ: ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ ЇХ УПРАВЛІННЯ

Проценко А.В., здобувач (УІПА)

В статті визначено, що структурні трансформації інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств спрямовані на подолання інноваційно-інвестиційного спаду в період затяжної кризи й депресії, структурну перебудову виробництва та його фінансове оздоровлення. Вони включають розробку інноваційно-інвестиційних проектів як складової частини стратегічного планування.

Зроблено висновок, що ефективна інноваційно-інвестиційна стратегія повинна передбачати залучення фінансових ресурсів на умовах, прийнятних для кризового підприємства, і в обсягах, що забезпечують заплановану динаміку його поступального розвитку. Аналіз інноваційно-інвестиційної стратегії як сукупності операцій, проведених у логічній послідовності для досягнення певного результату, повинен забезпечувати її економічну безпеку в умовах кризи. Це здійснюється шляхом оцінки економічного ризику інновацій, визначення заходів запобігання негативному впливу кризи на стратегічний проект на концептуальній стадії, шляхом розробки інноваційних заходів щодо недопущення розвитку інвестиційної кризи й забезпечення економічної безпеки кредиторів на інвестиційній стадії, нейтралізації негативного впливу й можливих втрат на стадії експлуатації. Даний підхід дозволяє забезпечувати заданий рівень міцності інноваційного потенціалу за критичними параметрами шляхом зниження ризику реалізації й підвищення життєздатності. Розробка заходів зі структурних перетворень інноваційного потенціалу також припускає формування сценаріїв і варіантів реалізації інноваційних проектів з метою забезпечення гарантованих джерел фінансових ресурсів.

Ключові слова: механізм управління; структурні трансформації; інноваційний потенціал; стратегія, розвиток.

СТРУКТУРНЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОСТРОЕНИЕ МЕХАНИЗМА ИХ УПРАВЛЕНИЯ

Проценко А.В., соискатель (УИПА)

В статье определено, что структурные преобразования инновационного потенциала промышленных энергетических предприятий направлены на преодоление инновационно-инвестиционного спада в период затяжного кризиса и депрессии, структурную перестройку производства и его финансовое оздоровление. Они включают разработку инновационно-инвестиционных проектов как составной части стратегического планирования.

Сделан вывод, что эффективная инвестиционная стратегия должна предусматривать привлечение финансовых ресурсов на условиях, приемлемых для кризисного предприятия, и в объемах, обеспечивающих запланированную динамику его поступательного развития. Анализ инвестиционной стратегии как совокупности операций, проведенных в логической последовательности для достижения определенного результата, должен обеспечивать ее экономическую безопасность в условиях кризиса.

Это осуществляется путем оценки экономического риска инноваций, определение мер предотвращения негативного влияния кризиса на стратегический проект на концептуальной стадии, путем разработки инновационных мер по недопущению развития инвестиционного кризиса и обеспечению экономической безопасности кредиторов на инвестиционной стадии, нейтрализации негативного влияния и возможных потерь на стадии эксплуатации. Данный подход позволяет обеспечивать заданный уровень прочности инновационного потенциала по критическим параметрам из-за снижения риска их реализации и повышения жизнеспособности. Разработка мероприятий по структурным преобразованиям инновационного потенциала также предполагает формирование сценариев и вариантов реализации инновационных проектов с целью обеспечения гарантированных источников финансовых ресурсов.

Ключевые слова: механизм управления; структурные преобразования; инновационный потенциал; стратегия, развитие.

STRUCTURAL TRANSFORMATIONS OF THE INNOVATION POTENTIAL OF THE ENTERPRISES: BUILDING THE MECHANISM OF THEIR MANAGEMENT

Protsenko A.V., Applicant (UAEP)

The article determines that structural transformations of the innovative potential of industrial energy enterprises are aimed at overcoming the innovation and investment downturn in the period of prolonged crisis and depression, structural restructuring of production and financial recovery of production. They include the development of innovation and investment projects as part of strategic planning. It is concluded that an effective innovation and investment strategy should involve the attraction of financial resources on terms and conditions acceptable to the crisis enterprise, and in volumes that ensure the planned dynamics of its progressive development.

The analysis of an innovation and investment strategy as a set of operations carried out in a logical sequence to achieve a certain result should ensure its economic security in a crisis. This is done by assessing the economic risk of innovation, identifying measures to prevent the negative impact of the crisis on the strategic project at the conceptual stage, by developing innovative measures to prevent the development of the investment crisis and ensuring the economic security of creditors at the investment stage, neutralizing the negative impact and possible losses at the stage of exploitation. This approach allows to provide the given level of durability of innovative potential on critical parameters through reduction of risk of their realization and increase of viability. Development of measures for structural transformation of innovative potential also implies the formation of scenarios and options for the implementation of innovative projects in order to provide guaranteed sources of financial resources.

Keywords: control mechanism; structural transformations; innovative potential; strategy, development.

Постановка проблеми. Розвиток інноваційних змін. У той же час промислове ринкових відносин в Україні зумовлює енергетичне підприємство поєднує безліч потребу формування новітніх засад технологій, засобів і предметів праці, функціонування промислових енергетичних пов'язаних структурно та функціонально. підприємств як відкритих економічних Наявні реальні якісні й кількісні зміни системи у складному зовнішньому зовнішніх і внутрішніх умов діяльності середовищі, яке характеризується підприємств створюють належні умови для нестабільністю, наявністю динамічних стратегічних структурних перетворень

Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019

інноваційного потенціалу. Це сприяє формуванню ефективної системи управління підприємством, яке здійснюється на основі глибокого аналізу факторів, які викликають кризовий стан; дослідження базових понять та характеристик інноваційного розвитку; визначення економічної сутності системи структурних перетворень інноваційного потенціалу, його цілей, завдань, напрямків, інструментів, методів. Змістовна наповненість та логічна послідовність управлінського процесу, в свою чергу, підтверджує об'єктивну необхідність розробки механізму управління структурними трансформаціями ми інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств, зважаючи на глибину, рівень та вплив ризиків і кризових явищ на їх діяльність, тобто сформулювати сучасний підхід до застосування визначеної системи змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з механізмом структурних перетворень інноваційного потенціалу підприємств, є об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема, Безугла Ю.Є., Войнаренко М.П., Іванілова О.А., Подольчак Н.Ю., Левченко Ю. Г., Прохорової В. В. та ін [1-10].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз наукових вітчизняних та зарубіжних літературних джерел свідчить про те, що механізм структурних перетворень інноваційного потенціалу підприємств є необхідною умовою забезпечення ефективності прогресивних перетворень. Існують проблеми при генеруванні стратегічних рішень щодо формування механізму структурних перетворень інноваційного потенціалу як необхідної умови забезпечення ефективності розвитку підприємств.

Метою статті є удосконалення механізму управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Функціонування економіки відбувається нерівномірно, що проявляється у наявності структурних спадів та підйомів як на окремо взятих промислових енергетичних підприємствах, так і в енергетичній галузі в цілому. Послідовність визначених структурних спадів та підйомів визначаються інноваційними циклами розвитку промислових енергетичних підприємств. Кризові явища у будь-якому інноваційному циклі є неминучими і саме ефективність подолання існуючих та можливих загроз нестабільного, динамічного середовища свідчить про фінансову стійкість підприємства та доцільність обраних стратегічних заходів й наявність перспективних напрямів розвитку інноваційного потенціалу. Як і будь-яка інша система, система структурних перетворень інноваційного потенціалу підприємств характеризується наявністю об'єкта, суб'єкта, принципів, функцій, механізму та результату (рис. 1).

Вхід до системи структурних перетворень інноваційного потенціалу підприємства становлять ресурси, які беруть участь у функціонуванні системи: інноваційні, технічні, фінансові, кадрові, інформаційні та інші. Для впливу на об'єкт управління суб'єкт реалізує певні функції. Система структурних перетворень інноваційного потенціалу має традиційні функції як планування, організація, координація, мотивація, контроль та ряд власних специфічних. До специфічних функцій належать: діагностика індикаторів інноваційного розвитку підприємства; розробка загальної інноваційної стратегії; усунення неплатоспроможності підприємства; підвищення інноваційного потенціалу; забезпечення загальної рівноваги інноваційного розвитку підприємства, ефективність структурних перетворень на підприємстві. Усі зазначені функції направлені на досягнення кінцевого результату – стабілізацію фінансового стану, інноваційного розвитку та оздоровлення підприємства, усунення негативних

тенденцій структурних перетворень та кризових процесів тощо.

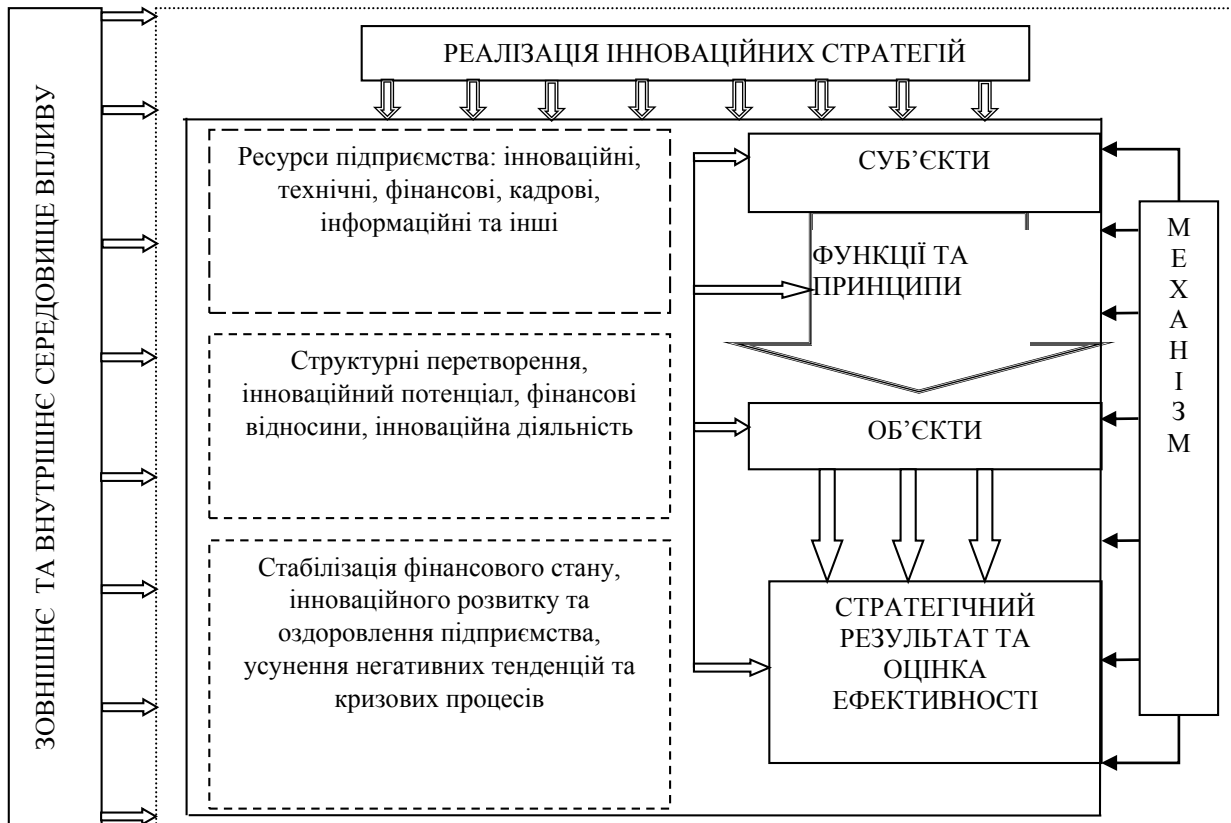


Рис. 1. Система структурних трансформацій інноваційного потенціалу промислового енергетичного підприємства

Стратегічні заходи у рамках впровадження системи управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислового енергетичного підприємства охоплюють наступні стратегічні цілі на напрямки розвитку:

- щодо формування фінансово-інноваційних ресурсів підприємства: максимізація росту чистого грошового потоку; ріст чистого прибутку; ріст амортизаційного потоку; мінімізація вартості позичкового капіталу;

- щодо забезпечення стійкості фінансових структурних перетворень підприємства: оптимізація структури капіталу; оптимізація структури активів; мінімізація рівня інноваційних ризиків;

- щодо підвищення якості управління інноваційною діяльністю підприємства: формування ефективної

організаційної структури управління; підвищення кваліфікації фінансових менеджерів; розширення інформаційно-аналітичної бази прийняття інноваційних рішень; впровадження сучасних технологій обробки даних та управління;

- щодо інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства: оптимізація розподілу фінансово-інноваційних ресурсів щодо стратегічних напрямків діяльності та їх структурних перетворень; розгляд та впровадження прибуткових інвестиційних проектів.

Реалізація даних стратегічних напрямків та цілей системи управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу забезпечать промислому енергетичному підприємству довгострокову фінансово-інноваційну стабільність. Окрім того, вони повинні бути основою прийняття усіх рішень стосовно

господарської діяльності підприємства, бути орієнтиром змін у фінансово-господарській, управлінській діяльності, а також критерієм щодо проведення контролю здійснення інноваційних змін. Механізм будь-якого складного економічного процесу являє собою структуровану сукупність таких елементів як суб'єкт та об'єкт, мета

механізму, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також комплекс принципів, функцій, методів та інструментів.

Механізм управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств представлено на рис. 2.

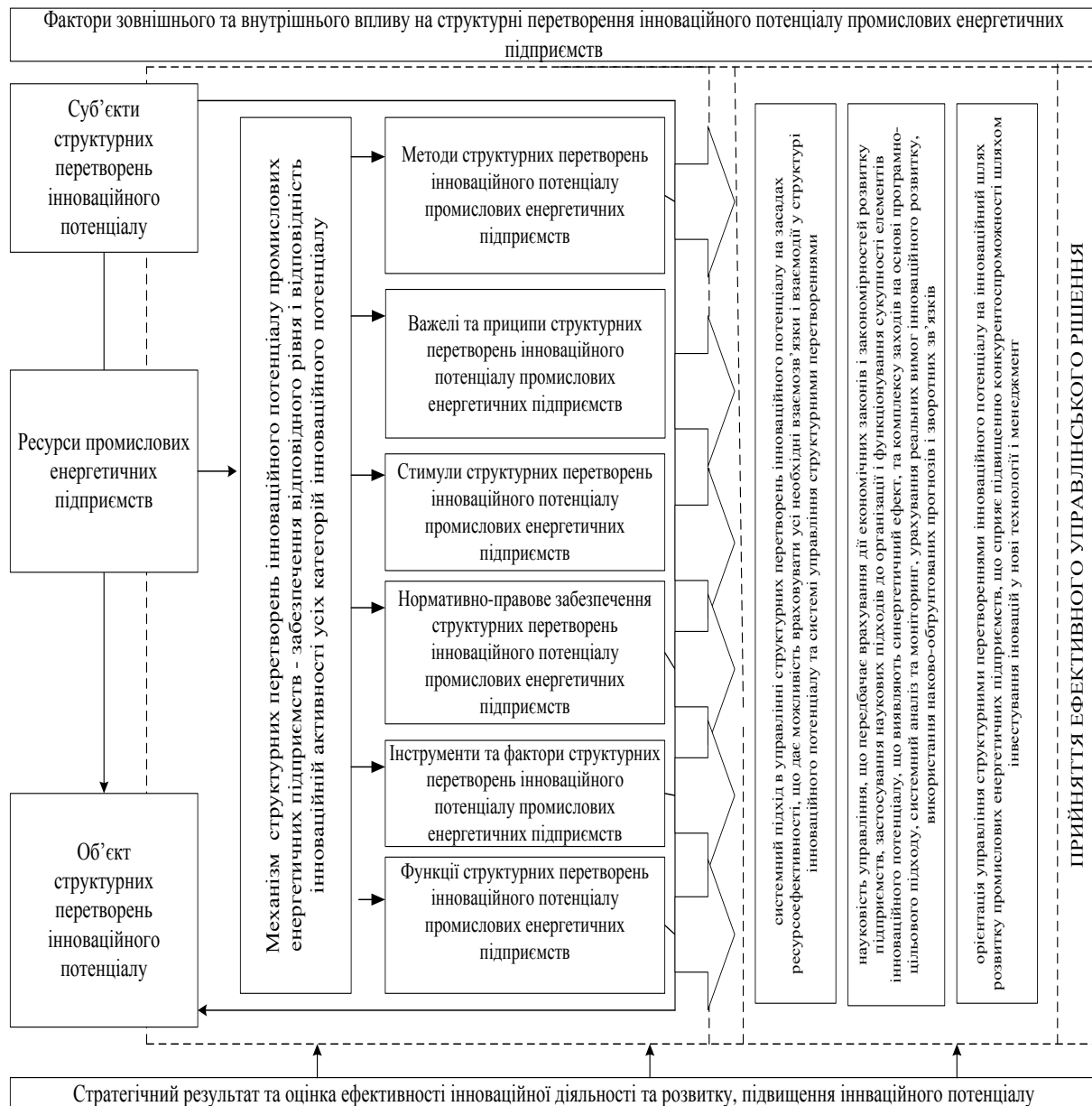


Рис. 2. Механізм управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств

В основу механізму покладені дотримання яких забезпечить успішність їх принципи структурних перетворень реалізації. У свою чергу, принципи інноваційного потенціалу промислових реалізуються на основі комплексу енергетичних підприємств, чітке інструментів і методів та відповідного

інформаційно-аналітичного інноваційного управління підприємством використовуються фінансові методи аналізу та оцінки, прогнозування та планування, організації та управління, а також мотивації і контролю, які відповідають усім стадіям прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень [10].

Крім цього, механізм управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств необхідно розглядати як сукупність структурних підсистем, що взаємоузгоджені між собою та функціонують, враховуючи специфіку об'єкту інноваційного впливу загального механізму та виходячи із мети, інформаційно-аналітичного забезпечення, а також комплексу принципів, функцій, методів та інструментів, які знаходяться в безперервному взаємозв'язку. Від ступеню їх узгодженості та адекватності сучасним конкурентним ринковим вимогам буде залежати результативність побудованого механізму та ступінь досягнення ефективності структурних трансформацій та стратегічної мети.

Структурні трансформації інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств можна охарактеризувати як сукупність рішень і дій, початих прогресивними менеджерами, що забезпечують розробку конкретної інноваційної стратегії, реалізація яких дозволить підприємству вийти зі стану кризи у встановлений термін та із заданим рівнем техніко-економічних показників. Розвиток кризового процесу на підприємствах поєднано з недостатнім рівнем контролю над ситуацією й з обмеженнями в часі. Це впливає на необхідність впровадження структурних перетворень, у рамках яких формуються завдання й мета інноваційної діяльності підприємств, здійснюється оцінка аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, рівня конкурентоздатності підприємств і стратегічної наявності їх інноваційного потенціалу. Стратегічне

планування при цьому є способом прогнозування виникнення в майбутньому нових проблем зі структурними трансформаціями інноваційного потенціалу та перспектив економічного розвитку.

Ефективність структурних трансформацій інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств визначається орієнтацією на перспективу розвитку, використанням нових управлінських стратегічних інструментів та технологій, спрямованістю всіх елементів виробничо-економічної системи на досягнення поставленої мети в рамках загальної стратегії розвитку.

Управління енергетичним промисловим підприємством в умовах кризи припускає ефективне планування інноваційної діяльності й реалізацію загальних стратегій, залучення споживачів і збереження купівельних переваг у довгостроковому періоді. Рішення завдань управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу забезпечує комплексну, різнобічну й цілеспрямовану інноваційну роботу в області виробництва й енергетичного ринку, що виступає як структурна система зіставлення інноваційних можливостей підприємства й наявного попиту, що забезпечує задоволення потреб як споживачів, так і виробників. Сегмент структурних перетворень спрямований на виявлення й сегментацію цільових ринків, вивчення потреб споживачів на визначених ринках, розробку й позиціонування товарів (робіт та послуг), установлення цін на них, вибір способів розподілу й просування. Визначення цільових ринків припускає аналіз привабливості сегментів енергетичного ринку відповідно до одержуваного прибутку й можливостей росту підприємства. Сегментація ринку призначена для розподілу цільових ринків на чіткі групи споживачів, вивчення їхніх потреб, а також мотивації в прийнятті купівельних рішень і переваг [1-2].

Стратегічне управління нововведеннями припускає рішення завдань

інноваційного розвитку, що є одним з найважливіших принципів структурних перетворень інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств, відповідність якому багато в чому залежить від якості прийнятих інноваційних управлінських рішень, а їхня реалізація зможе забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей.

Характер і особливості розвитку інноваційних процесів визначають загальну економічну ситуацію підприємства й закономірності його розвитку. Оскільки основою інноваційного розвитку є стратегія, пов'язана з періодичними інтенсивними структурними трансформаціями, що якісно змінюють технологію, вироблену продукцію, спосіб організації виробництва. Процес ефективного використання досягнень науки й техніки (інновацій) прогресує в ході реалізації ринкових реформ. Для багатьох промислових енергетичних підприємств, перед якими встало питання конкуренції, виживаності в умовах ринку, саме інноваційна діяльність та інноваційний потенціал розвитку є головними умовами успіху й ефективності реалізації інноваційних проектів. Об'єктом управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу, поряд з новою продукцією й новими технологіями, можуть бути нові ринки, нові методи інноваційного управління, нові організаційні структури. Слід зазначити, що інноваційна діяльність необхідна підприємству як на стадії виходу із кризи, так і на інших стадіях розвитку й ведення конкурентної боротьби на ринку [3, 8].

Структурні трансформації інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств спрямовані на подолання інноваційно-інвестиційного спаду в період затяжної кризи й депресії, структурну перебудову виробництва та його фінансове оздоровлення. Вони включають розробку інноваційно-інвестиційних проектів як складової частини стратегічного планування. Ефективна інноваційно-інвестиційна стратегія повинна передбачати

залучення фінансових ресурсів на умовах, прийнятних для кризового підприємства, і в обсягах, що забезпечують заплановану динаміку його поступального розвитку. Аналіз інноваційно-інвестиційної стратегії як сукупності операцій, проведених у логічній послідовності для досягнення певного результату, повинен забезпечувати її економічну безпеку в умовах кризи. Це здійснюється шляхом оцінки економічного ризику інновацій, визначення заходів запобігання негативному впливу кризи на стратегічний проект на концептуальній стадії, шляхом розробки інноваційних заходів щодо недопущення розвитку інвестиційної кризи й забезпечення економічної безпеки кредиторів на інвестиційній стадії, нейтралізації негативного впливу й можливих втрат на стадії експлуатації. Даний підхід дозволяє забезпечувати заданий рівень міцності інноваційного потенціалу за критичними параметрами шляхом зниження ризику реалізації й підвищення життєздатності. Розробка заходів щодо структурних перетворень інноваційного потенціалу також припускає формування сценаріїв і варіантів реалізації інноваційних проектів з метою забезпечення гарантованих джерел фінансових ресурсів. Комплекси завдань управління інноваційним потенціалом підприємств є інформаційно-сумісними та реалізують взаємодію за допомогою інформаційних потоків і припускають подальшу формалізацію тактичних проблем. Якість організаційно-фінансових і організаційно-управлінських механізмів формування й реалізації заходів щодо здійснення структурних перетворень інноваційного потенціалу визначає ефективність всього процесу інноваційного управління підприємствами, що підкреслює необхідність опису принципів розробки інноваційних заходів. За своєю сутністю організаційно-управлінські механізми варто відносити до інструментів формування інноваційного потенціалу, а організаційно-фінансові – до залучення коштів його реалізації.

У процесі формування структурних перетворень інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств однією із ключових проблем є проблема адекватного прогнозування інноваційного стану підприємства й тенденцій його розвитку. За результатами достовірного прогнозу розробляються й реалізуються найбільш ефективні тактичні заходи, спрямовані на завчасну нейтралізацію й запобігання можливих загроз або стимулювання конструктивних процесів перспективного розвитку підприємств [7-10].

Стан промислових енергетичних підприємств можна охарактеризувати через параметри внутрішнього потенціалу, що характеризує його ресурси й впливи зовнішнього середовища. Ці параметри варто розглядати як керуючі, негативні впливи яких визначають динаміку розвитку підприємств. Стрибокподібна зміна стану підприємств, що відбуває в результаті плавних трансформацій керуючих параметрів, з позиції теорії розвитку означає, що будь-який негативний зовнішній або внутрішній імпульс може привести до глибокої кризи підприємства.

Висновки. Процес управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств складається з ряду етапів, кожний з яких обумовлена реалізацією комплексу інноваційних завдань. Аналіз сукупності принципових проблем, що підлягають рішенню в процесі управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу, дозволяє виділити структуру відповідного комплексу завдань інноваційного розвитку. Відповідно до виділених комплексів завдань стратегічного управління підприємством передбачається розробка конкретних функціональних стратегій. Задачі, які виникають в процесі управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств, вимагають системного підходу до їх вирішення. Процес

виведення підприємства з інноваційної кризи повинен здійснюватися відповідно до визначеної програми, яка складається з послідовності погоджених етапів, від стану стагнації до конкурентоспроможного рівня. В результаті дослідження було обґрунтовано необхідність формування механізму управління структурними перетвореннями інноваційного потенціалу промислових енергетичних підприємств, як основи прийняття якісних управлінських рішень щодо підвищення адаптивності підприємств до складних мінливих умов зовнішнього середовища. Головною метою визначеного механізму є забезпечення стійкого конкурентного інноваційного потенціалу та статусу у довгостроковій перспективі, максимізація рівня конкурентостійкості за допомогою розробки та реалізації ефективних стратегічних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного і адекватного розподілу й використання інноваційного потенціалу та переваг. Обґрунтовано, що від ступеню узгодженості структурних елементів механізму та адекватності їх сучасним енергетичним ринковим вимогам буде залежати результативність його дії та ступінь досягнення стратегічної мети підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Ю.Є. Сценарії розвитку економічної діяльності підприємств/ Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 8 (170). – С. 402-408.
2. Войнаренко М.П. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: [монографія] / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.В. Череп. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 444 с.
3. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький та ін.] – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
4. Іванілова О.А. Методологічні підходи до підвищення ефективності

виробництва на інноваційній основі / О.А. Іванілова // Ефективна економіка. – 2011. – № 8. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.

5. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

6. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Н.Ю. Подольчак, Ю.О. Блинда // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 4 (20). – С. 6-11. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.

7. Левченко Ю. Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства / Ю.Г. Левченко // Наукові праці НУХТ. – 2012. – № 43. – С. 57-61.

8. Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія] / Й.М.Петрович, Л.М. Прокопишин – Рашкевич // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 184 с.

9. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І.П. Сидорчук // Економіка і регіон. – 2014. – № 2 (45). – ПолтНТУ. – С. 97-101.

10. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М. Янковець // Проблеми науки. – 2009. – №6. – С. 26-32.

11. Prokhorova V., Protsenko V., Us Yu. Bezuglaya Y./ The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machine-building enterprises/ Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2018. – Vol. 1(94). – P. 6-13.

REFERENCES

1. Bezughla Ju.Je.(2015) Scenariji rozvytku ekonomichnoji dijajlnosti pidpryjemstv[Scenarios for development of economic activity of enterprises], Aktualjni problemy ekonomiky [Actual problems of economy]. No. № 8 (170). Pp 402-408.

2. M.P. Vojnarenko, A.V. Cherep, L.Gh. Olejnikova, O.V. Cherep. (2010) Innovacijnyj rozvytok promyslovykh pidpryjemstv: analiz ta ocinky [Innovative development of industrial enterprises: analysis and evaluation]. Khmeljnyckyj: KhNU, pp. 444.

3. V.L. Ortyns'kyj, I.S. Kernyc'kyj ta in. (2009) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv, orghanizacij ta ustanov [Economic security of enterprises, organizations and institutions]. K.: Pravova jednistj, pp. 544

4. Ivanilova O.A. (2011) Metodologichni pidkhody do pidvyshhennja efektyvnosti vyrobnyctva na innovacijnij osnovi [Methodological approaches to improving the efficiency of production on an innovative basis] / Efektyvna ekonomika [Effective economy]. No. 8. (Electronic resource). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.

5. P. P. Mykytjuk (2015) Innovacijnyj rozvytok pidpryjemstva.[Innovative development of pidpriyemstva.] Ternopilj: PP «Prynter Inform». Pp.224.

6. N.Ju. Podoljchak, Ju.O. Blynda (2015) Innovacijnyj rozvytok jak element ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva (Elektronnyj resurs) [Innovative development of a strong element of economical security of the enterprise (Electronic resource)]/ Ekonomika: realiji chasu (Naukovyj zhurnal) [Economics: more real time(Naukovyj zhurnal)] no. 4 (20). – pp. 6-11. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n4.html>.

7. Levchenko Ju. Gh. (2012) Sutnistj ta skladovi innovacijnogho potencialu pidpryjemstva [The essence and components of the innovation potential of the enterprise] /

Naukovi praci NUKhT [Scientific practices of NUCT.] No. 43. Pp . 57-61.

8. J.M.Petrovych, L.M. Prokopyshyn – Rashkevych (2010) Innovacijnyj potencial upravlinnja orghanizacijeju: (monografija) [Innovative management potential of the organization: (monograph)] Ljviv: Vydavnytvo Ljvivs'koji politehniky, pp. 184

9. Sydorhuk I.P (2014) Sutnistj, struktura ta osoblyvosti ocinjvannja innovacijnogho potencialu promyslovogho pidpryjemstva [Sutnistj, the structure of this peculiarity of evaluating the innovational potential of promyslovogho pidpryjemstva] / Ekonomika i reghion. [Economics and reghion.] no.2 (45). – pp. 97-101.

10. Jankovec T.M. (2009) Obgruntuvannja vzajemov'jazku strategichnogho upravlinnja pidpryjemstvom j innovacijnogho jogho rozvytku / Problemy nauky [Substantiation of effective management of strategic management and innovative development / Problems of science.] No. 6. – pp. 26-32.

11. Prokhorova V., Protsenko V., Us Yu. Bezuglaya Y.(2018) / The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machine-building enterprises/ Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 1(94). – P. 6-13.

УДК 658.3:656.2

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Доброскок О.В., магістр (УкрДУЗТ)*

Проведено аналіз кадрової ситуації АТ «Укрзалізниця», який довів доцільність удосконалення процесів адаптації персоналу. Розкрито сутність поняття «адаптація персоналу» і з'ясовано спільні та відмінні риси позицій вчених у його трактуванні. Систематизовано види адаптації персоналу і виявлено зміст основних стадій організації адаптації персоналу та її інструментарій, що є перспективним для впровадження на підприємствах залізничної галузі.

Ключові слова: адаптація, персонал, види адаптації, інструменти, підприємства, залізничний транспорт.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И.В., д.э.н, профессор,
Доброскок О.В., магистр (УкрГУЖТ)*

Проведен анализ кадровой ситуации АО «Укрзалізниця», который доказал целесообразность совершенствование процессов адаптации персонала. Раскрыта сущность понятия «адаптация персонала» и выяснены общие и отличительные черты

позиций ученых в его трактовке. Систематизированы виды адаптации персонала и выявлено содержание основных стадий организации адаптации персонала и ее инструментарий, перспективный для внедрения на предприятиях железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: адаптация персонала, виды адаптации, инструменты, предприятия, железнодорожный транспорт.

IMPROVING THE PROCESS OF ADAPTATION OF THE PERSONNEL RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

***Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Dobroskok O.V., master (USURT)***

The analysis of the personnel situation of JSC "Ukrzaliznytsia", which showed that in the conditions of JSC "Ukrzaliznytsia" is rapidly losing skilled workers and trying to replenish the staff of young workers from external sources of the labor market, which creates the preconditions for the development of crisis phenomena in the personnel sector of the railway industry. One of the most important ways to solve this problem is the implementation of personnel adaptation, because its well-organized process, on the one hand, removes many negative aspects of the internal environment of the company, and on the other - is an effective motivational tool that allows managers to keep the team and develop it in a creative direction.

The essence of the concept "personnel adaptation" is revealed and the common and distinctive features of the positions of scientists in its interpretation are clarified. It is concluded that the main similarity of opinions of scientists is that the adaptation of personnel, first of all, is understood as a process in which the adaptation of the employee to various aspects of the enterprise. The difference in the understanding of this process by different researchers and specialists is manifested in the subject-object plane of adaptation of one-sided (from the position of the new employee) or mutual (from the position of the organization and the new employee) adaptation, as well as in the consideration of the mechanisms underlying it (training, information, identification, change of attitudes and behavior, etc.).

Systematic types of adaptation of the staff on grounds such as experience, behavior, spheres of influence, direction, and nature of the activity, the nature of the impact on the identity of the employee, the contents. There are four main stages that should be taken into account in the organization of the process of adaptation of workers in the enterprises of railway transport, namely assessment, orientation, activity and functioning. The tools of personnel adaptation in the following groups are disclosed: economic, organizational and procedural; information; feedback; reputation; institutional.

It is argued that the success of the process of adaptation of employees of railway transport enterprises depends on both the tools and the quality of the organization of adaptation activities. Modern adaptation tools perspective for introduction at the enterprises of railway transport and organizational and resource support necessary for their effective implementation are found out.

Keywords: *personnel adaptation, types of adaptation, instruments, enterprises, railway transport.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Підвищення плинності персоналу за рахунок зовнішніх джерел й персоналу АТ «Укрзалізниця» через наповнення компанії молодими,

Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019

компетентними та цілеспрямованими співробітниками обумовлюють вагомість заходів адаптації персоналу. Адже налагоджена система адаптаційних заходів скорочує витрати, оскільки дає можливість якнайшвидше почати працювати в повну силу, вона також підвищує лояльність працівників, згуртовує колектив. Недостатня увага до створення ефективного механізму адаптації працівників підприємств залізничного транспорту негативно впливає на встановлення таких соціальних пропорцій в основних характеристиках персоналу АТ «Укрзалізниця», які сприяють росту і розвитку компанії, в тому числі за рахунок залучення і закріплення в кадровому складі професійно підготовлених фахівців. За таких умов питання удосконалення процесу адаптації працівників підприємств залізничного транспорту є вельми актуальним і потребує термінового вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій й виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретико-методичні основи адаптації персоналу підприємств є предметом дослідження в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Т. Базаров, Б. Єрьомін, А. Єгоршин, А. Кібанов, Ю. Конотопцева, В. Никифорова [1-5] та інші. На підприємствах залізничного транспорту проблематику адаптації персоналу в системі розвитку трудового потенціалу вивчають В. Дикань, Т. Сухорукова, Ю. Єлагін, М. Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова [6-9]. Поряд з значним внеском вищезазначених вчених, проблема адаптації персоналу підприємств залізничної галузі потребує подальших досліджень, включаючи необхідність пошуку нових управлінських засобів, методів і технологій її успішного здійснення.

Мета статті полягає в розкритті сутнісно-змістовної характеристики адаптації персоналу, систематизації її видів й розкриття перспективних інструментів

адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу.

Аналіз кадрової ситуації в АТ «Укрзалізниця» вказує, що чисельність штатних працівників компанії постійно знижується. Так облікова чисельність штатних працівників АТ «Укрзалізниця» у 2018 році склала 272745 осіб, що порівняно з 2017 роком менше на 6914 осіб, або 4,2 % [10]. Скорочення чисельності персоналу відбувається як за рахунок природної плінності кадрів, так і через реорганізацію структурних підрозділів компанії з урахуванням процесів автоматизації, а також в результаті приведення чисельності працівників до обсягів виконуваних робіт.

Ключові причини звільнення персоналу підприємств залізничного транспорту такі: неконкурентоспроможні ставки оплати; несправедлива структура оплати; тривалі або незручні години роботи; погані умови праці; деспотичне або неприємне керівництво; відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання; неефективна процедура відбору і оцінки кандидатів; неадекватні заходи по введенню в посаду (відсутність контролю за адаптацією); зміна іміджу компанії.

Найголовнішим негативним фактором для прийняття рішення про звільнення працівників є оплата праці. Незважаючи на достатньо високі середньогалузеві показники заробітної плати (середня заробітна плата по АТ «Укрзалізниця» - 11 564 грн., а по галузях економіки України – 10 161 грн.), за більшістю професій рівень оплати праці залізничників не відповідає ані рівню складності праці, ані відповідальності за неї. Місячні тарифні ставки у кваліфікованих робітників становлять: 3-й розряд – 4181 грн.; 4-й розряд – 4759 грн.; 5-й розряд – 5435 грн.; 6-й розряд – 6205 грн. Крім того визначені у щорічному фінансовому плані АТ «Укрзалізниця» розміри зростання зарплати були нижчими

за показники у Державному бюджеті на 2019 рік.

Можна констатувати, що нині АТ «Укрзалізниця» стрімко втрачає кваліфікованих працівників і намагається поповнити кадровий склад молодими працівниками з зовнішніх джерел ринку праці, що створює передумови для розвитку кризових явищ в кадровій сфері підприємств залізничної галузі. Одним із вагомих напрямків вирішення даної проблеми є здійснення адаптації персоналу. Адже грамотно організований процес адаптації, з одного боку, знімає багато негативних аспектів внутрішнього середовища компанії, а з іншого - є ефективним мотиваційним інструментом, що дає можливість керівникам зберегти колектив і розвивати його в творчому напрямку. Однак наразі управління адаптацією персоналу на підприємствах залізничного транспорту недостатньо серйозно сприймається керівництвом, зокрема процес адаптації зводиться в основному до введення в посаду, а система адаптації персоналу в АТ «Укрзалізниця» залишається нереалізованим проектом.

Для вирішення завдання удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту розкриємо її сутність й перспективний інструментарій для впровадження.

Дослідження думок вчених щодо визначення сутнісно-змістовної характеристики поняття «адаптація персоналу» вказує на існування наступних підходів. Базаров Т. Ю. і Єрсьомін Б. Л. [1, с. 233] визначають адаптацію як процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища процес активного пристосування. На думку Кібанова А. Я. [3] під адаптацією персоналу слід розуміти взаємне

пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку взаємне пристосування. Никифоренко В. Г. [4, с. 93] вбачає адаптація персоналу у взаємному пристосуванні людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. Єгоршин А. П. [2, с. 193] розглядає адаптацію персоналу як процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу процес пристосування. За визначенням Конотопцевої Ю. В. [5] адаптація персоналу – це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації.

Узагальнюючи представлені вище трактування, можна зробити висновок, що основна подібність думок вчених полягає в тому, що адаптація персоналу, в першу чергу, розуміється як процес, в ході якого відбувається пристосування працівника до різних аспектів діяльності підприємства. Відмінність у розумінні цього процесу різними дослідниками і фахівцями, виявляється у суб'єктно-об'єктній площині адаптації - одностороннього (з позиції нового працівника) або взаємного (з позиції організації і нового співробітника) пристосування, а також у розгляді механізмів, що лежать в його основі (навчання, інформування, ідентифікація, зміна установок і поведінки та ін.).

Аналізу дефініцій поняття «адаптація персоналу» вказує, що мета її здійснення на підприємствах залізничного транспорту полягає як у скороченні витрат часу і фінансів, так і у збільшенні цінності робочого місця. Крім того процеси адаптації позитивно впливають на підтримання командного духу, створюючи

тим самим передумови для успішної ефективності діяльності АТ системи наставництва, спадкоємства, «Укрзалізниця». Виділяють різні види трудової навчання персоналу і підвищення кваліфікації, що в підсумку сприяє адаптації персоналу, які розкрито в підвищенню соціально-економічної таблиці.

Таблиця

Види адаптації (складено на основі джерел [1-4])

Ознаки	Види адаптації	Зміст
за наявністю досвіду	первинна	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за характером поведінки	активна	працівник намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	до пониження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за напрямом і характером діяльності	професійно-виробнича	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
за характером впливу на особу працівника	прогресивна	сприяє розвитку особистості;
	регресивна	сприяє деградації працівника як професіонала з-за відсутності необхідності демонстрації професійних якостей.
за змістом	організаційна	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних
	психофізіологічна	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна	пристосування працівника до відносин у колективі
	професійна	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії

Як вказують дані таблиці, відповідно до змісту адаптації можна виділити чотири основні комплекси проблем трудової адаптації на підприємствах залізничного транспорту. Проблеми професійної адаптації включають: усвідомлення необхідних навичок відповідно до специфіки місця роботи; коригування своїх професійних навичок відповідно до специфіки місця роботи; придбання нових професійних навичок; формування необхідних для виконання професійної діяльності якостей особистості. Проблеми психофізіологічної адаптації: освоєння нових умов праці; організація режиму праці відповідно до вимог організації та особистим станом здоров'я; організація відпочинку відповідно до прийнятих санітарно-гігієнічними нормами; звикання до психологічних навантажень. Проблеми соціально-психічної адаптації: встановлення міжособистісних відносин з колегами; встановлення ділових відносин; встановлення стосунків з керівництвом; прийняття норм корпоративних відносин. Проблеми організаційної адаптації: прийняття структури організації; усвідомлення свого організаційного статусу; прийняття механізмів управління.

Для вирішення комплексу проблем адаптації персоналу вчені й фахівці пропонують різні підходи щодо стадій процесу управління адаптацією та їх змісту. При цьому слід відзначити єдність думок вчених щодо ключових етапів, які слід врахувати і при організації процесу адаптації працівників на підприємствах залізничного транспорту, серед яких такі.

1 етап – «Оцінювання». Даний етап передбачає виявлення рівня підготовленості кандидата як фахівця, так і співробітника, що взаємодіє з іншими співробітниками. Мета даного етапу – визначити терміни і методи адаптації.

2 етап – «Орієнтування». Даний етап передбачає практичну реалізацію процедур адаптація. На даному етапі передбачається знайомство нового

працівника з правами, обов'язками та умовами роботи: проводяться знайомства з охороною праці та технікою безпеки, екскурсії, інформування за загальним поданням про підприємство, його політику, наявну стимулюючу політику та компенсаціям, соціальній інфраструктурі.

3 етап – «Діяльність». Даний етап передбачає спостереження за процесом адаптації нового співробітника. Важливо надати новачкові можливість проявити себе у всіх сферах: соціальній, психологічній, професійної і т. д., але надавати підтримку при постійній спільній з ним оцінці продуктивності праці.

4 етап – «Функціонування». Даний етап передбачає завершення етапу адаптації. Його тривалість визначається подоланням усіх виробничих і міжособистісних труднощів і переходом до стабільної роботи.

Успішність процесу адаптації працівників підприємств залізничного транспорту залежить як від інструментарію, так і від якості організації діяльності з адаптації. Так реалізація адаптації персоналу потребує використання комплексу інструментів, які розділяють на такі основні групи:

1) Економічні - забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: норм виробітку для працівників; вимог для фахівців і управлінських працівників;

2) Організаційно-процедурні - перелік необхідних заходів, що полегшують входження нових співробітників в організацію і знижують стресове навантаження для всіх учасників процесу (співбесіда в ході відбіркових процедур, програми адаптації, програми введення на посаду, індивідуальний план розвитку новачка, екскурсії по підприємству, тренінги, стажування);

3) Інформаційні - покликані забезпечити працівників необхідними для успішної роботи інформацією (пам'ятка новому співробітнику, книга нового співробітника, «сторінка новачка» на

внутрішньому сайті компанії, буклет-путівник по компанії, інформаційна дошка, пам'ятка з комунікацій і т. д.);

4) Зворотного зв'язку - за допомогою яких можна отримати суб'єктивну оцінку успішності адаптації з боку всіх зацікавлених осіб (лист оцінки працівника, лист оцінки введення в посаду, відгуки про наставництво, відгук молодого спеціаліста про ефективність діяльності системи наставництва в організації, запитальник для аналізу якості роботи наставника, бланк виконання завдань, встановлених на період випробувального терміну і т. д.);

5) Репутаційні - забезпечують створення і підтримання позитивного іміджу роботодавця як всередині організації, так і на ринку праці в цілому (звернення керівника до нового співробітника, привітання керівництва та ін.);

6) Інституційні - інститути наставництва, кураторства, шефства та ін.).

Зарубіжний досвід вказує про перспективність впровадження на підприємствах залізничної галузі таких сучасних інструментів адаптації персоналу, як: програма тренінгів і навчальних заходів; контроль індивідуальної комунікації; розробка системи поетапного ускладнення завдань; організація тимблдінгів; корпоративний PR; створення єдиного інформаційного простору для працівників; Secondment (повторне навчання); E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання); Buddying (закріплення за новим працівником дружньо налаштованого працівника, який надає допомогу та інформаційну підтримку).

Забезпечення якості процесу адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту потребує системного підходу до її організації, зокрема необхідним є: розроблення методичного інструментарію (стандартів, методичних рекомендацій, методик оцінки) процесів адаптації персоналу і

створення відповідної інституційної бази; планування адаптаційних заходів, у тому числі пілотних проектів з високою результативністю; закріплення відповідальності за реалізацію адаптаційних заходів і формування мотиваційної системи.

Висновок. Таким чином, виявлені недоліки і завдання адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту вказують на необхідність вдосконалення управління діяльністю з адаптації на основі системного підходу. Останній дозволяє забезпечити якість організації процесу ознайомлення працівників з компанією і ініціювати зміну їх поведінки, забезпечуючи розвиток необхідних знань і навичок відповідно до функціональних обов'язків, вимог і правил корпоративної культури підприємств залізничного транспорту. Беручи до уваги те, що успішність процесу адаптації працівників підприємств залізничного транспорту залежить як від інструментарію, так і від якості організації діяльності з адаптації, розкрито перспективні для впровадження інструменти й необхідне для їх ефективної реалізації організаційно-ресурсне забезпечення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2007. 560 с.

2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

4. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107.

5. Никифорова В.Г. Управління

персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

6. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

7. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53-56.

8. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

9. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

10. Інтегрований звіт 2018 рік : для інвесторів. Укрзалізниця : веб-сайт. URL:

[https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf) (дата звернення: 1.09.2019).

REFERENCES

1 Bazarov T. YU., Eremin B. L. (2007). *Upravlenie personalom* [Personnel management]: uchebnik dlya vuzov. M.: YUNITI (in Russian)

2 Egorshin A. P. (2015). *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of personnel management]: Uchebnoe posobie; 4-e izd., pererab. i dop. M.: NIC INFRA-M. (in Russian)

3 Kibanov A. YA. (2002) *Upravlenie personalom organizacii* [Organization personnel management] : uchebnik; 2-e izd., dop. i pererab. M.: INFRA-

M. (in Russian)

4 Nykyforenko V. H. (2013) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]: navch. posib. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)

5 Konotoptseva Yu. Adaptatsiia personalu derzhavnoi sluzhby. [Adaptation of civil service personnel]. *Naukovyi visnyk*. 2014, no. 14 «Demokratychnе vriaduvannia», pp. 100–107.

6 Dykan V. L., Yelahin Yu. V., Sukhorukova T. H. (2012) *Ekonomika pratsi na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu* [Labor Economics at railway transport enterprises] : pidruchnyk. Kharkiv: UkrDAZT, 2012. (in Ukrainian)

7 Korin M. V. Stratehiia rozvytku kadrovoho potentsialu zaliznyts. [Strategy of development of human resources of the Railways]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. 2014, no. 4(1), pp. 53-56.

8 Ovchynnikova V. O. (2017) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

9 Tokmakova I. V. (2015) *Zabezpechennia harmoniinoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

10 Intehrovanyi zvit 2018 rik : dlia investoriv. [Integrated report 2018: for investors]. Ukrzaliznytsia : veb-sait. Available at:

[https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf). (accessed: 1.09.2019)

УДК 658.013.21.1

МЕТОДИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Черкашина М.В., к.е.н., доцент,
Колмаков С.О., студент-магістр (НАНГУ)*

У даній статті подано розроблення методичного забезпечення процесу підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства. Здійснено структурування процесу забезпечення ефективності комунікацій підприємства. Виявлено параметри діагностики системи комунікацій підприємства. Систематизовано основні засоби забезпечення ефективності комунікацій підприємства. Особливу увагу наділено розробленню принципів корпоративної культури комунікацій підприємства. Прийняття рішення щодо доцільності корегування тих чи інших принципів корпоративної культури підприємства пропонується здійснювати на основі анкетування персоналу.

Ключові слова: комунікації, ефективність, стратегічне управління, підприємство, методика

МЕТОДИКА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Черкашина Н.В., к.э.н., доцент,
Колмаков С.А., студент-магистр (НАНГУ)*

В данной статье представлены разработки методического обеспечения процесса повышения эффективности коммуникационных действий предприятия. Осуществлено структурирование процесса обеспечения эффективности коммуникаций предприятия. Выведены параметры диагностики системы коммуникаций предприятия. Систематизированы основные средства обеспечения эффективности коммуникаций предприятия. Особое внимание уделено разработке принципов корпоративной культуры коммуникаций предприятия. Принятие решения о целесообразности корректировки тех или иных принципов корпоративной культуры предприятия предлагается осуществлять на основе анкетирования персонала.

Ключевые слова: коммуникации, эффективность, стратегическое управление, предприятие, методика

METHODS OF PROVIDING EFFICIENCY OF COMMUNICATIONS FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

*Cherkashyna M., Ph.D., Associate Professor,
Kolmakov S., Master's Degree (NANGU)*

This article presents the development of methodological support for the process of improving the efficiency of communication processes of the enterprise. Ensuring effective

communications is a key prerequisite for improving the enterprise's strategic management processes in the information economy. The process of ensuring the efficiency of communications of the enterprise is structured. Performing diagnostics of communication processes is the basis for creating a single information space of the enterprise, which is formed with the help of appropriate means of construction and improving the efficiency of communications. The parameters of diagnostics of the enterprise communication system are revealed. It is stated that the communications of the enterprise are based on a certain system of values, which are present in the whole set of participating companies and which are manifested in the behavior of participants, their interaction, perception of themselves and the environment. These principles should take into account the mechanism of distribution of powers between participants, which can be expressed in functional, geographical, hierarchical differentiation, as well as differentiation by products and technologies. The basic means of ensuring the efficiency of enterprise communications have been systematized. The mechanisms of providing realization of means of construction and increase of efficiency of communication processes of the enterprise are considered. Particular attention is paid to the development of principles of corporate communication culture of the enterprise. The paper focuses on the fact that enterprise communications are based on a particular value system that is present in the entire set of participating companies and which are manifested in the participants' behavior, their interaction, perception of themselves and the environment. It is proposed to make a decision on the advisability of adjusting certain principles of corporate culture of the enterprise on the basis of a staff survey. In the article it is stated that as questions of the questionnaire there may be questions related to the estimation of the degree of achievement of parameters by the personnel of the enterprise. It is suggested that on the basis of the results of the questionnaire the manager makes a decision on the expediency of adjusting certain principles of corporate culture of the enterprise.

Keywords. *Communications, efficiency, strategic management, enterprise, methodology*

Постановка проблеми. В умовах інформаційної економіки важливим фактором покращання процесів стратегічного управління підприємством є забезпечення ефективних комунікацій. Ефективна система комунікацій підприємства створить відповідні засади для успішного стратегічного розвитку підприємства та посилення його конкурентних позицій на ринку [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях [2-4] аналізуються характерні загальні особливості комунікацій у сучасній організації, аналізується типологія бізнес-комунікацій, виділяються методи та інструменти підвищення ефективності комунікацій всередині компанії. У роботі [5] підіймаються питання узгодженого механізму стратегічного управління електронним бізнесом та інформаційними

ресурсами підприємства. Статті [6, 7] присвячена проблематиці моделювання процесів оцінки ефективності комунікацій. У дослідженні [8] розглядається такий вагомий інструмент підвищення ефективності комунікацій, як використання мультимедійних компонентів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте відсутня інформація стосовно цілісної методики забезпечення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві, яка б враховувала особливості структури та характеру діяльності такого роду компаній.

Метою даної статті є розроблення методичного забезпечення процесу підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Методика забезпечення

ефективності комунікацій підприємства має бути структурована у вигляді певної послідовності етапів.

Етап 1. Діагностика існуючої системи комунікацій.

В рамках першого етапу слід виявити недоліки та переваги

комунікаційної системи підприємства з метою вибору напрямків її подальшого покращання. Таку діагностику слід здійснювати за певними параметрами, використовуючи табл. 1.

Таблиця 1

Параметри діагностики системи комунікацій підприємства

Вид підприємства	Параметри
Корпорація	Частота проведення нарад з виконання складних унікальних проектів, наявність комісій щодо узгодження розподілу ризику в інвестиційних проектах
Товариство	Наявність корпоративного інтранет-порталу, частота комунікацій засобами e-mail і SMS, наявність системи корпоративного навчання
Асоціація	Частота проведення нарад з виконання загальних операцій, наявність системи зворотного зв'язку щодо розподілу відповідальності між учасниками
Консорціум	Швидкість розповсюдження корпоративних новин, наявність дошки оголошень, наявність корпоративного інтранет-порталу
Картель	Кількість сумісних угод компаній-учасників з цін, обсягів виробництва, ринків збуту
Концерн	Наявність корпоративного інтранет-порталу, кількість функцій, що делегуються концерну компаніями-учасниками
Трест	Частота зібрань тресту, наявність опитувань думок учасників тресту, частота анкетування
Фінансово-промислова група	Частота комунікацій засобами e-mail і SMS, швидкість розповсюдження корпоративних новин, наявність дошки оголошень

Виконання діагностики комунікаційних процесів є базою для створення єдиного інформаційного простору підприємства, який формується за допомогою відповідних засобів побудови та підвищення ефективності комунікацій.

Етап 2. Забезпечення реалізації засобів побудови та підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства.

Засоби побудови та підвищення ефективності комунікацій підприємства

являють собою набір певних методів управління комунікаційними процесами з метою досягнення відповідного стану інформаційного простору. Здійснення засобів слід реалізовувати за допомогою інструментів, під якими слід розуміти конкретні міри та заходи забезпечення ефективності комунікацій у підприємстві.

Проявлення дії засобів (табл. 2) дає змогу досягти відповідного результату підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Таблиця 2

Засоби забезпечення ефективності комунікацій підприємства

Найменування засобу	Інструменти здійснення засобу	Проявлення дії засобу
Управління персоналом	Зібрання, наради, система адаптації, корпоративні тренінги	Організація комунікацій відповідно до інтересів підприємства
Паблік рілейшенз	Листівки, розсилання повідомлень, фокус-групи, анкетування, система опитування, інтернет-бренди.	Формування позитивного іміджу підприємства в суспільстві
Маркетинг	Система опитування, інтернет-бренди, фокус-групи, пробні експерименти та демонстраційні версії бізнес-рішень в Інтернет	Просування товарів та послуг підприємства на ринок; виявлення потреб цільового сегменту в Інтернет
Реклама	Інтернет-бренди, розсилання повідомлень, фокус-групи	Привернення уваги, формування бажання й активності цільового сегменту в Інтернет
Конфліктологія	Зібрання, наради, система адаптації, корпоративні заходи, анкетування	Усунення протиріч між компаніями-учасниками підприємства

Реалізація засобів побудови та підвищення ефективності комунікаційних процесів дозволить сформувати та скорегувати принципи корпоративної культури підприємства відносно здійснення інформаційних потоків між компаніями-учасниками [9].

Етап 3. Розроблення принципів корпоративної культури комунікацій підприємства.

Комунікації підприємства базуються на певній системі цінностей, які присутні всій сукупності компаній-учасників і які проявляються в поведінці учасників, їхній взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища. Ця система цінностей утворює корпоративну культуру підприємства. В свою чергу, корпоративна культура має в своїй основі певні принципи, що регламентують ефективну взаємодію компаній-учасників підприємства

Дані принципи повинні враховувати механізм розподілу повноважень між учасниками, який можна виразити у функціональній, географічній, ієрархічній диференціації, а також диференціації за продуктами та технологіями.

Етап 4. Корегування принципів корпоративної культури відповідно до реакції персоналу.

Сформований перелік принципів має бути скорегований після проведення анкетування персоналу підприємства.

Розроблення анкети слід здійснювати на основі підходу, представленого у роботі [4]. У якості питань анкети можуть бути питання, пов'язані з оцінкою персоналом підприємства ступеня досягнення параметрів, наведених в табл.1.

Відповідь на кожне питання анкети повинна бути подана у відповідному стовпчику (табл.3):

К – даний параметр якості системи комунікації присутній у повному обсязі;

Р - даний параметр якості системи комунікації присутній частково;

G - даний параметр якості системи комунікації практично відсутній.

Таблиця 3

Загальний вигляд анкети

Принцип 1				
№	Питання	Показники оцінки		
		К	Р	G
1				
...				
m				
Принцип N				
1				
...				
m				

На основі результатів анкетування менеджером приймається рішення щодо доцільності корегування тих чи інших принципів корпоративної культури підприємства.

Етап 5. Корегування механізмів та інструментів забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством відповідно до змін принципів корпоративної культури та вимог сучасної інформаційної економіки.

До внутрішніх механізмів та інструментів забезпечення ефективності комунікацій для стратегічного управління підприємством в умовах інформаційної економіки пропонується відносити:

1) інструменти системи електронної комерції:

- корпоративний сайт підприємства, що містить інформацію про підприємство, керівництво, а також каталоги пропонованих продукції та послуг;

- служба закупівель, що надає підприємству можливість публікації потреби в ресурсах, пошуку партнерів, організації тендерів;

- електронні торгові майданчики, Інтернет-магазини, онлайніві аукціони, консалтингові сайти, що дозволяють підприємству отримувати комерційний

ефект від інформаційної діяльності в Інтернет;

2) фінансові інструменти:

- платіжні системи, що забезпечують оплату товарів і послуг;

- система безперервної зовнішньої і внутрішньої звітності через Інтернет;

- ІТ-бюджет підприємства;

- схема залучення інвестицій і розміщення вільних коштів;

- система антикризового управління;

- інструменти фінансового аналізу виробничо-комерційної діяльності;

3) інструменти реінжинірингу бізнес-процесів, що включають комплекс використовуваних на підприємстві методів і засобів для перебудови і реконструювання бізнес-процесів з метою здійснення виробничо-комерційної діяльності в умовах інформаційної економіки.

Інфраструктурні механізми мають включати:

1) технічні інструменти підтримки інформаційної діяльності:

- засоби створення додатків електронного бізнесу, що представляють собою програмне забезпечення для реалізації угод в Інтернет, конкретний різновид якого може бути обраний залежно від профілю підприємства, від професійного, соціального і вікового складу

потенційних клієнтів, від обсягів та характеру операцій, від специфіки реалізації доступу в Інтернет;

- інтегровані комплекси, що дозволяють повністю автоматизувати виробничі функції, пов'язавши в єдиний ланцюжок все ланки бізнес-процесів підприємства:

■ системи управління відносинами зі споживачами (CRM);

■ системи планування ресурсів підприємства (ERP);

■ системи управління життєвим циклом виробу (PLM);

■ системи управління ланцюгами поставок (CSM);

- віртуальні банерообмінні мережі, що представляють презентаційні та рекламні функції на підприємстві;

- канали обміну інформацією, серед яких провідне місце належить системі електронного обміну інформацією (EDI) і електронній пошті;

- інформаційні технології, які складають технологічну платформу бізнес-рішень в інформаційній економіці;

- засоби телекомунікації на основі інтернет-технологій (Інтранет, Екстранет);

2) фінансово-економічні інструменти:

- інструменти ринку фінансових послуг:

■ факторинг;

■ страхування;

■ лізинг;

■ офшори;

- брокерські сайти, які відіграють роль посередника між продавцем і покупцем;

- інформаційні сайти і вертикальні портали, що надають інформацію про галузь в цілому, основних компаніях галузі, ключових показниках і параметрах стану ринку, галузевих стандартах;

- система здійснення оплати за надані послуги та продукцію;

- система реалізації зовнішньоторговельних операцій та

логістичних операцій (за допомогою послуг системи електронних платежів);

- франчайзингові інструменти;

- електронні біржі, що представляють собою Інтернет-системи з підтримки служб збуту і постачання, на яких діяльність ведуть агенти (брокери) підприємства.

До механізмів забезпечення інформаційної безпеки варто відносити:

1) комп'ютерні засоби забезпечення безпеки:

- інформаційна зброя, що представляє собою технічні та програмні засоби, технології, методи і інформацію, призначені для надання «силового» впливу на інформаційний простір супротивника;

- системи Firewall, інструменти аутентифікації і ідентифікації користувача;

- кошти програмно-математичного впливу, до яких відносяться засоби придушення інформаційного обміну в телекомунікаційних мережах, різного роду помилки, свідомо внесені програмістами в програмне забезпечення;

- нейтралізатори текстових програм, які роблять неможливими виявлення випадкових і спеціально створених недоліків програмного забезпечення;

2) організаційні засоби забезпечення безпеки:

- механізми криптографії та шифрування інформації;

- отримання розвідувальної інформації шляхом застосування методів конкурентної розвідки;

- формування і поширення по інформаційним каналам тенденційної інформації для впливу на оцінки, наміри і тактичну орієнтацію осіб, які приймають рішення.

Висновок. Таким чином, у даному дослідженні знайшло свого відбиття розроблення методичного забезпечення процесу підвищення ефективності комунікаційних процесів підприємства.

Наукова новизна даного дослідження визначається розробленою

методикою забезпечення ефективності комунікаційних процесів підприємства.

Практичне значення полягає в удосконаленні процесу управління розвитком підприємствами на основі сформованої методики.

Подальшим напрямком даного дослідження може виступати розроблення стратегії управління розвитком підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. Херсон, 2017. Вип. 27. Ч. 1. -С. 139 – 142.

2. Науменко М. О. Аналіз напрямів подолання труднощів складського господарства при забезпеченні логістичних процесів. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. № 2-3. С. 13 – 16.

3. Chen L., Ellis S., Suresh N. A supplier development adoption framework using expectancy theory. *International Journal of Operations and Production Management*. 2016. 36(5), P. 592-615.

4. Wan X., Dresner M. Losing the Loop: An Empirical Analysis of the Dynamic Decisions Affecting Product Variety. *Decision Sciences Journal*. 2015. № 46(6), P. 1141-1164.

5. Пушкар А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. – 480 с.

6. Meyer J.P., Creusier J., Biétry F. Multiple-Group Analysis of Similarity in Latent Profile Solutions. *Organizational Research Methods*. 2016. № 19(2), P. 231-254.

7. Науменко, М.О. Вдосконалення управління якістю продукції високотехнологічних підприємств. *Вісник*

економіки транспорту і промисловості УДУЗТ, 2018. Випуск № 62 . С. 335 – 342

8. Грабовський Є. М. Аналіз використання мультимедійних компонентів в сучасних технологіях мобільного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»* . № 4(57). 2019. -С. 46-50

9. Каличева Н. Є., Діденко К. В., Ільєнков В. В. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*: науковий журнал. Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. - Вип. 28. Ч. 1. С. 79-81.

REFERENCES

1. Kalicheva N.E. (2017) Metodologichni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu za rakhunok upravlinnja konkurentnyjmi pozycijamy [Methodological aspects of increasing the competitiveness of railway companies through the management of competitive positions]. *Scientific Herald of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. Vol. 27. No 1, pp. 139 – 142

2. Naumenko M. O. (2019). Analiz napryamiv podolannya trudnoshhiv sklads`kogo gospodarstva pry` zabezpechenni logisty`chny`x procesiv. [Analysis of directions of overcoming the difficulties of the warehouse economy while providing logistic processes]. *Scientific Journal "ScienceRise"*. No. 2-3, pp. 13 - 16.

3. Chen L., Ellis S., Suresh N. (2016). A supplier developmental adoption framework using expectancy theory. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol 36 (5), pp. 592-615.

4. Wan X., Dresner M. (2015). Losing the Loop: An Empirical Analysis of Dynamic Decisions Affecting Product Variety. *Decision Sciences Journal*. No. 46 (6), pp. 1141-1164.

5. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). Strategy`cheskoe upravleny`e razvy`ty`em elektronogo

by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpr`yaty`ya [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian)

6. Meyer J.P., Creusier J., Biétry F. (2016). Multiple-Group Similarity Analysis in Latent Profile Solutions. *Organizational Research Methods*. No. 19 (2), pp. 231-254.

7. Naumenko M. O. (2018). Vdoskonalennya upravlinnya yakistyu produkciyi vy`sokoteknologichny`x pidpr`yemstv. [Improvement of product quality management of high-tech enterprises. *Bulletin of the Economics of Transport and Industry of the UGCC*. No. 62, pp. 335 - 342

8. Grabovsky E. M. (2019). Analiz vy`kory`stannya mul`ty`medijny`x komponentiv v suchasny`x tekhnologiyax mobil`nogo navchannya. [Analysis of the use of multimedia components in modern technologies of mobile learning]. *Scientific Journal "ScienceRise"*. No. 4 (57), pp. 46-50

9. Kalicheva N. E. , Didenko K. V., P'enkov V. V. (2018). Vply`v social`noyi vidpovidal`nosti na rozvy`tok biznesu v Ukraini. [The influence of social responsibility on business development in Ukraine]. *Black Sea Economic Studies: a scientific journal*. Odessa, Black Sea Research Institute of Economics and Innovation. No. 28. Part 1, pp. 79-81.

УДК 004.11.3

ФАКТОРИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

*Черкашина М.В., к.е.н., доцент,
Притула К.В., студент-магістр (НАНГУ)*

У даній статті подано систематизацію та дослідження факторів стратегічного розвитку інформаційного середовища підприємства. З метою виявлення сфери впливу чинників було виконано збільшений їх поділ шляхом виділення основних груп. В роботі окремо проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В рамках розгляду технологічного фактору розглянуто сучасні тенденції обробки інформації. В контексті стратегічного розвитку інформаційного середовища проаналізовано ключові складові системи комунікації.

Ключові слова: фактори, інформаційне середовище, стратегічний розвиток, комунікації

ФАКТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Черкашина М.В., к.э.н., доцент,
Притула К.В., студент-магистр (НАНГУ)*

В данной статье представлены систематизация и исследование факторов стратегического развития информационной среды предприятия. С целью выявления влияния факторов было выполнено их разделение путем выделения основных групп. В работе отдельно проанализированы факторы внутренней и внешней среды

предприятия. В рамках рассмотрения технологического фактора рассмотрены современные тенденции обработки информации. В контексте стратегического развития информационной среды проанализированы ключевые составляющие системы коммуникации.

Ключевые слова: факторы, информационная среда, стратегическое развитие, коммуникации

FACTORS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE INFORMATION ENVIRONMENT OF ENTERPRISES

*Cherkashyna M., Ph.D., Associate Professor,
Pritula K., Master's Degree (NANGU)*

This article presents the systematization and research of the factors of strategic development of the information environment of the enterprise. The normal functioning of the organization is determined not only by the volume of material, human, financial, energy, production resources, it is necessary to know what to do with them and how to develop them. Therefore, information, information resources are considered as separate economic categories, their role in the activity of enterprises is intensively increasing. In order to identify the sphere of influence of the factors, their separation was increased by identifying the main groups. The study indicates that the technological factor in the post-industrial information economy is manifested in the use of the company's technology platform. The factors of internal and external environment of the enterprise are separately analyzed in the work. The article focuses on psychological mechanisms as a factor in the strategy of development of the information environment of the enterprise. The study states that in the post-industrial stage of economic development, these factors of the internal environment have a significant impact on both the business system of the enterprise and the development of the information environment of the country as a whole. Within the framework of technological factor consideration modern trends of information processing are considered. Analytical means of work with information resources are considered. In the context of strategic development of the information environment, key components of the communication system are analyzed. Particular attention is given to consideration of factors of social behavior. It also identifies a group of factors that play an organizing role in the functioning of mechanisms for the formation and implementation of strategic development of the information environment.

Keywords: factors, information environment, strategic development, communications

Постановка проблеми. Нормальне функціонування організації нині визначається вже не тільки обсягами матеріальних, людських, фінансових, енергетичних, виробничих ресурсів, адже необхідно знати, що з ними робити і як їх розвивати. Тому інформація, інформаційні ресурси розглядаються як окремі економічні категорії, інтенсивно зростає їх роль в діяльності підприємств. У зв'язку з цим в процесі керування кадрами виникає проблема управління формування та розвитку інформаційного середовища.

В умовах постіндустріального етапу розвитку економіки важливого значення набуває ефективне використання підприємством інформаційного середовища з метою оптимізації загальної стратегії розвитку. У зв'язку з цим виникає потреба у виявленні та оцінці різних чинників, що впливають на розвиток інформаційного середовища, що дозволяє в подальшому усувати можливі протиріччя в стратегічній програмі розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях [1-3] виділяються особливості інформаційного середовища сучасного високотехнологічного підприємства як економічної категорії, аналізується механізм його формування, визначають підходи до управління трудовими ресурсами. У роботі [4] подано методіку розвитку інформаційних ресурсів підприємства. У наукових статтях [5-8] розглянуто мультимедійні та веб-базовані компоненти інформаційного забезпечення підприємств і організацій.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У той же час вимагають детального опису та аналізу фактори стратегічного розвитку інформаційного середовища та визначення структури факторів.

Метою даної статті є систематизація та дослідження факторів стратегічного розвитку інформаційного середовища підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз спеціалізованих літературних джерел, присвячених вивченню інформаційного середовища підприємств [1, 3, 4, 7], дозволив визначити основні чинники, що обумовлюють механізм управління розвитком інформаційного середовища організації. З метою виявлення сфери впливу чинників було виконано збільшений їх поділ шляхом виділення наступних груп:

- *фактори внутрішнього середовища підприємства* - чинники, що визначають розвиток інформаційного середовища, формування та вплив яких відбувається безпосередньо всередині підприємства;

- *фактори зовнішнього середовища* - група чинників розвитку інформаційного середовища, вплив яких відбувається через переділв організаційної структури підприємства;

- інформаційні чинники - група факторів, тісно пов'язаних з інформацією як основною компонентою стратегічного

розвитку інформаційного середовища підприємства;

- *загальносистемні чинники* - чинники розвитку інформаційного середовища, формування та вплив яких відбувається на методологічному рівні;

- *фактори організації процесу формування стратегії розвитку інформаційного середовища* - група факторів, що виконують організуючу роль у функціонуванні механізмів формування та реалізації стратегічного розвитку інформаційного середовища.

В умовах постіндустріального етапу розвитку економіки перераховані фактори внутрішнього середовища роблять значний вплив як на бізнес-систему підприємства, так і на розвиток інформаційного середовища країни в цілому. Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються зменшенням частки живої праці і збільшенням значимості корпоративних знань, тобто сукупного інтелекту, кваліфікації персоналу. Знання персоналу і менеджерів нелінійним чином впливають на розвиток компанії в цілому. Піднімаючись на певний критичний рівень, знання переводять компанію на новий якісний рівень. З іншого боку, потрапляючи на новий рівень розвитку, компанія змушена купувати і накопичувати нову суму знань. Інформаційна система в цьому випадку грає центральну роль, забезпечуючи реалізацію технологій видобутку знань (data mining), інтеграцію робіт і знань персоналу всіх підрозділів (з використанням мереж екстранет і інтранет), надаючи менеджерам компанії допомогу в прийнятті рішень (експертні системи і системи підтримки прийняття рішень).

У структурі чинників зовнішнього середовища слід виділяти технологічний фактор, інвестиції в інформаційні технології, проблему прийняття рішення, системи комунікації, фактори соціальної поведінки, глобальну економічну середу,

фактори конкуренції, засоби впливу на суб'єкти інформаційної діяльності [9].

Технологічний фактор в умовах постіндустріальної інформаційної економіки проявляється у використанні технологічної платформи компанії; його вплив тісно пов'язане з наступними сучасними тенденціями обробки інформації:

непридатність традиційних способів переробки інформації в умовах аналізу великих обсягів даних;

відсутність орієнтації традиційних процедур використання даних на доцільність, результативність, адекватність прийнятих рішень, а також неможливість обліку нетипових ситуацій;

неможливість безпосереднього перетворення обсягів даних, підтримуваних сучасними апаратними засобами, і доведення їх до менеджера існуючими засобами ділової графіки і електронних таблиць.

Другий напрямок в сучасних умовах все більш широко розвивається в рамках систем KDD (Knowledge discovery in databases - виявлення знань в базах даних), Data warehouse (сховища даних) та Data mining (видобування знань і даних).

Аналітичні засоби роботи з інформаційними ресурсами можуть бути як оперативні (наприклад, інформаційні системи керівництва - Executive Information Systems), так і стратегічними (заснованими на аналізі великого масиву інформації на основі залучення необхідних відомостей від систем, що акумулюють досвід вирішення проблем).

Виділення інвестицій в інформаційні технології як фактора стратегічного розвитку інформаційного середовища обумовлюється їх високим рівнем значущості для функціонування та інформаційної системи зокрема, і реалізації стратегії компанії в цілому.

В контексті стратегічного розвитку інформаційного середовища як складових системи комунікації повинні входити такі елементи:

а) учасники комунікації - менеджери, промислово-виробничий персонал, експерти і аналітики, які беруть участь в процесі формування та реалізації стратегії розвитку інформаційного середовища підприємства;

б) засоби комунікації, що включають як внутрішні засоби (наради, бесіди, інтранет, системи підтримки прийняття рішень), так і зовнішні (рекламу, екстранет, Інтернет, програми просування товару, прес-релізи, фінансові та статистичні звіти);

в) канали комунікації - електронна пошта, телефон, відеоконференції, Інтернет-форуми, корпоративні кошти групової роботи;

г) бар'єри комунікації - фільтри міжособистісних комунікацій, організаційні фільтри;

д) ланки організаційної структури підприємства - робочі групи, відділи, ради, комісії;

е) регламент комунікаційних процесів в компанії - графіки, інструкції, схеми передачі документів та інформаційних повідомлень.

Фактори соціальної поведінки включають мінливі відносини, очікування і звичай суспільства (роль підприємництва, роль жінок і національних меншин в суспільстві, рух на захист інтересів споживачів).

Процеси інтернаціоналізації виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємств, залучення господарюючих суб'єктів в структури на міжнародному рівні обумовлюють облік чинника глобального економічного середовища в системі стратегічного розвитку інформаційного ресурсу. Даний фактор повинен передбачати активізацію інновацій, людське мислення і корпоративні знання як рушійну силу сучасної економіки, перехід економічних і соціальних процесів в режим реального часу [9].

Висновок. Таким чином у даному дослідженні систематизовано основні

фактори стратегічного розвитку інформаційного середовища підприємства. Наукова новизна даного дослідження визначається розглядом факторів стратегічного розвитку інформаційного середовища з метою визначення їхнього впливу на процес управління підприємством.

Практичне значення полягає в удосконаленні процесу управління підприємством на основі врахування сформованого переліку факторів.

Подальшим напрямком даного дослідження може виступати розроблення стратегії управління розвитком інформаційного середовища підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соколовський С. А., Науменко М. О., Черкашина М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 288-292.
2. Соколовський С. А., Науменко М. О., Аналіз особливостей управління інформаційними потоками логістичних процесів підрозділів Національної гвардії України. *ScienceRise*. 2018. № 2. С. 19-21.
3. Hu C., Yang Z, Mingjing G. AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study on High-Tech Industry Information Center Web Portals//*Journal Service Science & Management*. 2009. № 3. P. 168–180 DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23020>.
4. Пушкарь А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия. Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. 480с.
5. Brambilla M., Fraternali P. Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience//*Science of Computer Programming*. Volume 89. Part B. 2014. P. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.
6. Грабовський Є. М. Аналіз використання мультимедійних компонентів в сучасних технологіях мобільного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»*. № 4(57).- 2019. С. 46-50.
7. Martins P., Zacarias M. A Web-based Tool for Business Process Improvement//*International Journal of Web Portals*. 2017. Volume 9. Issue 1. P. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>.
8. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції*: монографія/ за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М. Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210.
9. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: «НТМТ», 2014. С. 73-78.

REFERENCES

1. Sokolovsky S. A., Naumenko M. O., Cherkashina M. V. (2015) . Udoskonalennya upravlinnya trudovy`my` resursamy` pidpry`yemstva. [Improvement of the management of labor resources of the enterprise]. *Business Inform*. No № 3, pp. 288-292.
2. Sokolovskyi S. A., Naumenko N. A. (2018). Analiz osobly`vostej upravlinnya informacijny`my` potokamy` logisty`chny`x procesiv pidrozdiliv Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny. [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No 2, pp. 19-21.

3. Hu S., Yang Z, Mingjing G. (2009)/ AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study of the High-Tech Industry Information Center Web Portals // *Journal of Service Science & Management*. № 3. R. 168–180 DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23020>
4. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). Strategy`cheskoe upravlenye` razvy`ty`em` elektronnoho by`znosa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`yatya` [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian).
5. Brambilla M., Fraternali R. (2014). Large-scale Model-Driven Engineering of Web User Interaction: The WebML and WebRatio Experience // *Science of Computer Programming*. Vol. 89. Part B, pp. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.
6. Grabovsky E. M. (2019). Analiz vy`kory`stannya mul`ty`medijny`x komponentiv v suchasny`x texnologiyax mobil`nogo navchannya. [Analysis of the use of multimedia components in modern technologies of mobile learning]. *Scientific Journal "ScienceRise"*. No. 4 (57), pp. 46-50.
7. Martins P., Zacarias M. A (2017). Web-based Tool for Business Process Improvement // *International Journal of Web Portals*. Vol 9. Issue 1, pp. 68 - 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>.
8. Kalicheva N. E. (2017). Vply`v informacijny`x texnologij na efekty`vnist` funkcionuvannya vitchy`znyanoi transportno-logisty`chnoyi sy`stemy` v suchasny`x umovax. [Influence of information technologies on efficiency of functioning of domestic transport-logistic system in modern conditions]. Aktual`ni problemy` ta napryamy` rozvy`tku potencialu social`no-ekonomichny`x sy`stem v umovax konkurenciyi: monografiya. [Actual problems and directions of development of potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph]. Kharkiv: FOP Panov AM Issued. LLC In Business, pp. 201-210. (in Ukrainian).
9. Kalicheva N.E. (2014). Problemy` ta perspekty`vy` vprovadzhennya informacijny`x texnologij u vitchy`znyanij transportnij sferi. [Problems and prospects of introduction of information technologies in the domestic transport sphere]. Suchasna ekonomika: aktual`ni problemy` ta perspekty`vy` rozvy`tku: kolekty`vna monografiya. [Modern Economics: Current Issues and Prospects for Development: A Collective Monograph]. Kharkiv: NTMT, pp. 73-78.

УДК 004.12.5

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Чухлата Ж.Г., старший викладач (НАНГУ)

У даній статті подано методичні засади формування стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації. В роботі запропоновано формалізоване подання програми інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації. В статті пропонується обґрунтування підходу, на основі якого слід здійснювати формування стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації. Цей запропонований підхід розглядає відповідні інформаційні

ресурси як складові загального інформаційного простору організації, що складається з інформаційних полів всіх об'єктів, що мають відношення до логістичної діяльності організації. Розглянуто основні питання, які слід враховувати та вирішувати в процесі розвитку інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

Ключові слова: стратегія, інформаційна підтримка, логістичне забезпечення, організація, інформаційні ресурси, процес розвитку

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Чухлатая Ж.Г., старший преподаватель (НАНГУ)

В данной статье представлены методические основы формирования стратегии информационной поддержки логистического обеспечения организации. В работе предложено формализованное представление программы информационной поддержки логистического обеспечения организации. В статье предлагается обоснование подхода, на основе которого следует осуществлять формирование стратегии информационной поддержки логистического обеспечения организации. Этот предложенный подход рассматривает соответствующие информационные ресурсы как составляющие общего информационного пространства организации, состоит из информационных полей всех объектов, имеющих отношение к логистической деятельности организации. Рассмотрены основные вопросы, которые следует учитывать и решать в процессе развития информационной поддержки логистического обеспечения организации.

Ключевые слова: стратегия, информационная поддержка, логистическое обеспечение, организация, информационные ресурсы, процесс развития

FORMATION OF INFORMATION SUPPORT STRATEGY FOR LOGISTICAL PROVISION OF ORGANIZATION

Chukhlata G., Senior Lecturer (NANGU)

This article presents the methodological bases for the formation of information support strategy for logistical support of the organization. The paper offers a formalized presentation of the program of information support for logistical support of the organization. The article offers a justification of the approach on the basis of which the strategy of information support of logistical support of the organization should be formed. This proposed approach considers relevant information resources as components of an organization's overall information space, consisting of information fields of all objects related to the organization's logistics activities. The main facts that can justify the proposed approach are outlined. The information resource of logistical support of the organization in this paper is presented as a system of two components: information about the organization and its partners and information about competitors, obtained as a result of monitoring of logistics processes. The knowledge acquired by the staff as a result of training in the retraining and advanced training processes is suggested as part of the logistical process information resource. The main factors that should be considered in the strategic management of information support processes for logistical support of the organization are presented. Attention is drawn to the fact that information resources are the basis for building an effective system of training and retraining of personnel involved in

logistics processes. The main tendencies and factors of economic development in the context of information and information economy, which have a decisive influence on the development of information support for logistic support of the organization, are considered. Such trends and factors were the "death of time", the speed factor, the factor of availability of information, the factor of growth of volumes and the intensity of communications, the factor of network globalization. The main issues that should be considered and addressed in the process of developing information support for logistical support of the organization are considered.

Keywords: *strategy, information support, logistic support, organization, information resources, development process*

Постановка проблеми. Серед основних областей сучасної економічної науки інформація є однією з найбільш важливих і цікавих, але в той же час найменш дослідженою. Така область економічної науки, як логістика найтіснішим образом пов'язана з інформацією та вимагає наявності відповідної системи інформаційної підтримки внаслідок вагомого впливу інформаційного середовища на результати логістичної діяльності організації. На окрему увагу заслуговує вивчення взаємодії інформації з іншими економічними явищами логістичних процесів діяльності організації, їх взаємний зв'язок і вплив. Центральне місце поряд з категорією інформації в розгляді системи інформаційної підтримки займає поняття інформаційного ресурсу організації. Саме інформаційні ресурси становлять ключову основу всієї сфери інформаційної взаємодії та інформаційної підтримки логістичної діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційні системи управління підприємств і організацій індустріальної епохи розглядали інформаційний ресурс як продукт функціонування інформаційних систем, що підтримують виконання множини функцій менеджерами та фахівцями організації. При цьому інформаційні системи будувалися виходячи з обстеження функцій, які фактично виконуються працівниками і підрозділами організації, що детально описано в роботах [1-3]. Таким чином, закріплювався

фактичний стан речей в процесах управління з точки зору інформації і знань, які використовуються і продукуються цими процесами. Це призводило до того, що, по-перше, був відсутній зв'язок з результатами наукових досліджень, які вказували, яка нова інформація могла б бути корисною в тому чи іншому бізнес-процесі. По-друге, виключалася можливість забезпечувати зв'язку виду: "інформаційний ресурс породжує нову функцію працівника", "інформаційний ресурс породжує нову якість вже існуючої функції".

Інформаційна епоха сучасної економіки характеризується тим, що організація має технічні можливості перевести всі інформаційні процеси в електронну форму. Використання можливостей інформаційної економіки стосовно логістичного забезпечення діяльності організації знайшло свого відображення в наукових працях [4-8].

Технології та механізми створення web-систем інформаційної підтримки організації систематизовано в наукових роботах [9-11].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак розглянута спеціалізована література не надає чіткого та системного уявлення про формування стратегії інформаційної підтримки логістичних процесів у сучасній організації.

Метою даної статті є розроблення методичних засад формування стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

Викладення основного матеріалу

дослідження. Програма інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації у формалізовану вигляді може бути подана як набір кортежів

$$Pk = \langle Mi, Kn, fl, \{Qj\} \rangle, \quad (1)$$

де Mi - модуль інформаційного ресурсу, Kn - категорія персоналу або агентів зовнішнього середовища організації, якій надається даний IP , fl - функція (підпроцес) бізнес-процесу на вдосконалення реалізації якого спрямований модуль IP , $\{Qj\}$ - множина критеріїв, що відображають якість використання модуля інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

Модель стратегії розвитку IP будемо представляти кортежем

$$Str(j) = \langle C, P, W, D \rangle, \quad (2)$$

де C - множина цілей стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації; P - програма розвитку, яка відображає множина типів і модулів інформаційних ресурсів, через які реалізується стратегія; $W = \{wj\}$ - множина показників, що характеризують результат реалізації стратегії розвитку IP ; D - вектор параметрів, що визначають детермінанти стратегії - програма стратегічного розвитку організації, сценарії трансформації зовнішнього середовища.

Формування стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації слід здійснювати на основі єдиного підходу, який розглядає відповідні інформаційні ресурси як складові загального інформаційного простору організації, що складається з інформаційних полів всіх об'єктів, що мають відношення до логістичної діяльності організації.

Обґрунтування такого підходу базується на наступних фактах:

а) формування (інтенсивний розвиток) інформаційної підтримки

логістичного забезпечення призводить до того, що інформаційні ресурси організації починають існувати (формуватися) в єдиному інформаційному просторі всесвітньої комп'ютерної мережі. Для роботи з ними в цій мережі застосовуються загальні інформаційні технології. Інформаційний ресурс логістичної підтримки організації будемо представляти таким, що складається з двох компонентів: 1) інформація про організацію і її партнерів; 2) інформація про конкурентів, отримана в результаті моніторингу логістичних процесів;

б) фіксація і зберігання детальної інформації про логістичну діяльність організації за великі періоди (відрізки) часу, а також поява спеціальних інструментів інтелектуального аналізу даних, експертних систем, систем підтримки прийняття рішень дозволяє управлінському персоналу отримувати узагальнені знання у вигляді розкритих тенденцій і чинників, різного роду закономірності і залежності. Ці знання, будучи сприйнятими персоналом, набувають нових якостей, оскільки сприймаються і використовуються працівниками в контексті їх досвіду та інших теоретичних знань. Такі знання, отже, є специфічним інформаційним ресурсом організації, який використовується в логістичних бізнес-процесах. Другу частину інформаційного ресурсу логістичних процесів складають знання, отримані персоналом в результаті навчання в процесах перепідготовки та підвищення кваліфікації. Такі знання носять універсальний характер;

в) в основі процесів формування інформаційних ресурсів логістики лежать загальні інформаційні технології та інформаційні простори.

У стратегічному управлінні процесів інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації необхідно враховувати такі групи чинників розвитку в світовій економіці:

- чинники розвитку бізнесу в

контексті глобалізації світової економіки;

- чинники розвитку інформаційних технологій;

- чинники формування і розвитку мережевої економіки та електронного бізнесу.

Розглянемо основні тенденції та фактори розвитку економіки в контексті інформації та інформаційної економіки, які справляють визначальний вплив на розвиток інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

З фактором часу пов'язано таке явище, яке отримало назву "смерть часу". Прояв даного чинника обумовлений появою глобальної економіки, що функціонує на основі комп'ютерної мережі Інтернет. Ця глобальна економіка функціонує 24 години на добу.

Фактор швидкості обумовлений тим, що в останнє десятиліття стрімко змінювався характер бізнесу, спосіб життя споживачів і їх запити і реакції компаній на зміну цих запитів. Мережеві економіки впливають на те, що ми робимо, як ми робимо, як ми приймаємо рішення. Все це формує нову цілісну природу економіки.

Фактор доступності інформації пов'язаний з тим, що формально економіка не є прозорою - споживач не може побачити всі свої вибори. З впровадженням Інтернету споживач отримав можливість проаналізувати свій вибір за рахунок існування інших альтернатив. Це повністю змінює конкурентне середовище організації.

Фактор зростання обсягів та інтенсивності комунікацій надає особливо сильний вплив на розвиток технологій управління організаціями

Фактор мережевий глобалізації передбачає, що всі фази покупки (отримання реклами, інформування покупки, доставка) зібрані в одну точку на сайті в Інтернеті. Багато продуктів (софт, музика і т. ін.) можна отримувати практично без витрат таких ресурсів, як час, гроші. Тому бізнес стає глобальним.

Інформаційні ресурси є основою

побудови ефективної системи підготовки та перепідготовки кадрів, зайнятих в логістичних процесах організації.

З точки зору розвитку інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації мова може йти про відповіді на наступні питання:

- які технічні засоби, які обсяги і якої якості необхідно мати для зберігання і обробки інформаційних ресурсів;

- які інформаційні технології необхідно мати для зберігання, обробки інформаційних ресурсів і інтеграції їх в операції логістичних бізнес-процесів;

- який персонал необхідно мати для роботи з системою інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації, для підтримки технічних засобів, для підтримки інформаційних технологій;

- які засоби і технології необхідно мати для процесів комунікації, пов'язаних з обміном інформацією всередині організації, для процесів комунікації з постачальниками та партнерами, пов'язаних з обміном інформацією з зовнішнім середовищем;

- яку інформацію необхідно витягувати з зовнішнього середовища на безоплатній основі, на комерційній основі, як забезпечувати безпеку інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

Висновок. Таким чином у даному дослідженні запропоновано методичні засади формування стратегії інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

Наукова новизна даного дослідження визначається запропонованою методикою інформаційної підтримки логістичного забезпечення організації.

Практичне значення полягає в удосконаленні процесу управління логістичними процесами організації на основі запропонованих розробок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zhou L., Zhang Y.Y., Rao L.L., Wang Z.J., Wang W. A Scanpath Analysis of the Risky Decision-Making Process // *Journal of Behavioral Decision Making*. 2016. № 29(2-3). P.169-182.

2. Kock A., Georg Gemünden H. Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management // *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33(6), P. 670-686.

3. Соколовський С. А., Науменко М. О., Черкашина М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 288-292.

4. Чухлатий А. В. Розробка методики створення порталу електронного навчання для підготовки офіцерів Національної гвардії України. *ScienceRise*. 2019. № 4. С. 25-28

5. Пушкарь А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия. Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. 480 с.

6. Соколовський С. А., Науменко М. О., Аналіз особливостей управління інформаційними потоками логістичних процесів підрозділів Національної гвардії України. *ScienceRise*. 2018. № 2. С. 19-21.

7. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції*: монографія/ за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М. Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210.

8. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія /за заг. редакцією

д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: «НТМТ», 2014. С. 73-78.

9. Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. – P. 286-296.

10. Brambilla M., Fraternali P. *Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience*//*Science of Computer Programming*. Vol. 89. Part B. 2014. P. 71-87 DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.

11. Грабовський Є. М. Проектування інтелектуального користувацького інтерфейсу систем підтримки електронного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»* . № 11(52). 2018. -С. 36-39

REFERENCES

1 . Zhou L., Zhang Y.Y., Rao L.L., Wang Z.J., Wang W. A (2016). Scanpath Analysis of the Risky Decision-Making Process // *Journal of Behavioral Decision Making*. № 29(2-3), pp.169-182.

2. Kock A., Georg Gemünden H. (2016). Antecedents to Decision-Making Quality and Agility in Innovation Portfolio Management // *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33(6), pp. 670-686.

3. Sokolovsky S. A., Naumenko M. O., Cherkashina M. V. (2015) . Udoskonalennya upravlinnya trudovy`my` resursamy` pidpry`emstva. [Improvement of the management of labor resources of the enterprise]. *Business Inform*. No № 3, pp. 288-292.

4. Chuxlatty`j A. V. (2019)ю Rozrobka metody`ky` stvorennya portalu elektronnoho navchannya dlya pidgotovky` oficeriv Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny`. [Development of a methodology for creating an e-learning portal for training officers of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No4, pp. 25-28

5. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). Strategy`cheskoe upravleny`e razvy`ty`em elektronnoho by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`yaty`ya [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian).
6. Sokolovskyi S. A., Naumenko N. A. (2018). Analiz osobly`vostej upravlinnya informacijny`my` potokamy` logisty`chny`x procesiv pidrozdiliv Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny. [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No 2, pp. 19-21.
7. Kalicheva N. E. (2017). Vply`v informacijny`x tehnologij na efekty`vnist` funkcionuvannya vitchy`znyanoi transportno-logisty`chnoyi sy`stemy` v suchasny`x umovax. [Influence of information technologies on efficiency of functioning of domestic transport-logistic system in modern conditions]. Aktual`ni problemy` ta napryamy` rozvy`tku potencialu social`no-ekonomichny`x sy`stem v umovax konkurenciyi: monografiya. [Actual problems and directions of development of potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph]. Kharkiv: FOP Panov AM Issued. LLC In Business, pp. 201-210. (in Ukrainian).
8. Kalicheva N.E. (2014). Problemy` ta perspekty`vy` vprovadzhennya informacijny`x tehnologij u vitchy`znyanij transportnij sferi. [Problems and prospects of introduction of information technologies in the domestic transport sphere]. *Suchasna ekonomika: aktual`ni problemy` ta perspekty`vy` rozvy`tku: kolekty`vna monografiya*. [Modern Economics: Current Issues and Prospects for Development: A Collective Monograph]. Kharkiv: NTMT, pp. 73-78.
9. Hrabovskyi Y. (2015). Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. No. 12, pp. 286-296.
10. Brambilla M., Fraternali P. (2014). *Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience*//*Science of Computer Programming*. Vol/ 89. Part B, pp. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.
11. Grabovsky E. M. (2018). Proektuvannya intelektual`nogo kory`stuvacz`kogo interfejsu sy`stem pidtry`mkuy` elektronnoho navchannya [Designing the Intelligent User Interface of E-Learning Support Systems]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 11 (52), pp. 36-39.

УДК 658.589

КРИТЕРІЇ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Шраменко О.В., к.е.н., доцент,
Жиліна Г.Ф., магістр,
Задорожна С.М., магістр (УкрДУЗТ)*

У статті розглянуто оцінку стратегії як важливу задачу в системі управління ефективністю підприємства. Виокремлено напрямки, критерії та рівні оцінки ефективності стратегії підприємства.

© Шраменко О.В.,
Жиліна Г.Ф.,
Задорожна С.М.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019

Конкретизовано підходи , які використовуються на різних етапах оцінки та відбору стратегії, дана їхня критеріальна характеристика, а також виділено переваги та недоліки.

Відмічено, що оцінювання стратегії має бути не разовим заходом, що проводиться наприкінці розробки стратегії, а є інтегральною частиною процесу планування на підприємстві.

Ключові слова: *стратегія, управління ефективністю підприємства, критерії оцінки, підходи до оцінки, системи показників.*

КРИТЕРИИ И ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Шраменко Е.В., к.э.н., доцент,
Жилина А.Ф., магистр,
Задорожная С.Н., магистр (УкрГУЖТ)***

В статье рассмотрена оценка стратегии как важная задача в системе управления эффективностью предприятия. Выделены направления, критерии и уровни оценки эффективности стратегии предприятия.

Конкретизированы подходы, используемые на разных этапах оценки и отбора стратегии, дана их критериальная характеристика, а также выделены преимущества и недостатки.

Отмечено, что оценивание стратегии должно быть не разовым мероприятием, проводимым в конце разработки стратегии, а являться интегральной частью процесса планирования на предприятии.

Ключевые слова: *стратегия, управление эффективностью предприятия, критерии оценки, подходы к оценке, системы показателей.*

CRITERIA AND APPROACHES TO EVALUATING AN ENTERPRISE STRATEGY

***Shramenko O.V., Ph.D, associate professor,
Zhilina G.F, master,
Zadorozhnaya S.M., master (USURT)***

The article deals with the strategy as a basis of a sustainable enterprise development. It is noted that its evaluating is an important task in the enterprise performance management system. In the course of the study, the directions, criteria and levels of evaluating the effectiveness of the enterprise strategy have been highlighted. It is also noted that quantitative assessment of the enterprise efficiency degree, in terms of strategy, should be expressed through a comparison of indicators of final results and costs of all types of resources. The authors emphasize that the most significant are two kinds of work improvement: growth of profitability and increase of business activity of the enterprise and its competitiveness.

At different stages of evaluation and selection of a strategy, different approaches are used. Practice confirms that most often enterprises use approaches based on cost management and investment performance assessment. The authors concretize such approaches, give their criterial characteristics, and highlight the advantages and disadvantages.

It is concluded that in the modern world, indicator systems are increasingly being used to develop and evaluate the effectiveness of a strategy, that is reduced to a single integral indicator. The most common system is a balanced scorecard.

It is noted that, despite the benefits associated with the ability to determine the impact of each individual indicator on the overall level of goals achievement, the identified approaches are characterized by a number of limitations and can be applied only under certain conditions.

In this regard, depending on the strategic goals of the enterprise, one or another campaign or a combination of several of them may be chosen. The main task of a head of an enterprise is to choose a campaign that meets the individual characteristics of the business entity and organically fits into the general system of its management.

Attention is drawn to the fact that the evaluation of the strategy should not be a one-time event held at the end of the strategy development, but should be an integral part of the planning process of the enterprise.

Keywords: *strategy, enterprise performance management, criteria of evaluating approaches to evaluating, indicator systems*

Постановка проблеми. В мінливому зовнішньому середовищі фірми здійснюють свою діяльність в умовах значної невизначеності. І саме ефективністю стратегії організації визначається її сталий розвиток в існуючих економічних та соціально-політичних умовах в галузі й в країні. Стратегія фірми повинна враховувати дії конкурентів, а також прагнути діяти відповідно до змінених ключових факторів успіху. В той же час стратегія має бути заснована на використанні наявних ресурсів і ключових технологій, спиратися на сильні сторони організації та сприятливі зовнішні можливості.

Тобто, розробка стратегії підприємства передбачає формування набору альтернатив розвитку, який поетапно звужується в процесі їх оцінки і остаточного відбору базової стратегії. Поле майбутніх рішень визначається за допомогою сукупності критеріїв оцінки, і якщо критерії оцінки обрані помилково, створюється лише видимість правильного рішення. Отже, формування механізмів вимірювання та оцінки результатів функціонування бізнесу та, відповідно, оцінки стратегії підприємства є важливим питанням системи управління ефективністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій та виділення невирішених

частин загальної проблеми. Теоретичним і практичним питанням стратегічного менеджменту та управління стратегічним розвитком підприємств присвячено роботи відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: І. Ансофф, Д. Нортон, Р. Каплан, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікленд, О. Віханський, В. Дикань, І. Должанський, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмакова, О. Шраменко М. Ходоровський та ін. [3-5, 8, 14, 16, 17].

Стратегічні аспекти управління на залізничному транспорті України вивчаються в працях І.В. Токмакової, В.О. Овчиннікової, Т.М. Юсупової [12, 15]. Питання формування та оцінки стратегічних альтернатив досліджуються в роботах О. Біловодської, О. Єрмишової, Є. Коршунової, В. Маслової, Н. Пасмурцевої [2, 6, 9, 10, 13].

Наукова сфера досліджень все більше проявляє інтерес до даного питання і показує, що найменш вивченими є питання вибору і оцінки стратегічних альтернатив та економічної ефективності. Актуальність і практична значущість проблеми визначили вибір мети дослідження.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих критеріїв та концептуальних підходів до оцінки стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За думкою фахівців

стратегічного управління, процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому рахунку підпорядкована досягненню фірмою своїх цілей [3]. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, її оцінюють за такими напрямками:

1) відповідність обраної стратегії стану і потребам середовища. Перевіряється зв'язок стратегії з основними суб'єктами середовища, урахування факторів динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу товару;

2) відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства. Оцінюється зв'язок обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідність можливостям персоналу, обґрунтованість програми реалізації стратегії в часі [11];

3) прийнятність ризику. Ризик оцінюють за трьома напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки, до яких може призвести невдала обрана стратегія; виправданість можливого позитивного результату ризиком втрат від провалу в реалізації стратегії [14].

В роботах О.П. Єрмишової виділено такі критерії оцінки стратегії підприємства:

- досяжність цілей організації – стратегія повинна передбачати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище;

- відповідність ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищу – стратегія має бути заснована на використанні наявних ресурсів і ключових технологій, спиратися на сильні сторони та зовнішні можливості;

- створення переваги – стратегія повинна забезпечувати створення і підтримку конкурентних переваг, надавати можливості для творчості;

- прийнятність для організації і суспільства – стратегічний вибір вважається прийнятним, якщо приймається всіма учасниками стратегічного управління;

- гармонійність – стратегія повинна забезпечувати створення суспільних цінностей в довготривалій перспективі, відповідати місії організації, а також мінливим соціальним потребам;

- реалізуємість – стратегія не повинна передбачати надмірних витрат наявних ресурсів і не повинна вести до виникнення нерозв'язних проблем;

- послідовність – стратегія повинна задавати єдиний напрямок всієї діяльності організації, не повинна містити суперечливих цілей і програм [6].

А. Томпсон та А. Стрікленд виділяють такі основні критерії оцінки стратегії:

1) критерій ступеня відповідності. Ефективна стратегія точно відповідає ситуації в компанії з погляду як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і її власних можливостей і прагнень;

2) критерій переваги в конкурентній боротьбі. Ефективна стратегія веде до стабільної конкурентної переваги;

3) критерій інтенсивності роботи. Ефективна стратегія підвищує інтенсивність роботи компанії [16].

Оцінка ефективності стратегії може проводитися за такими рівнями:

- ефективність реалізації окремих стратегічних проектів;

- ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей;

- ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів;

- визначення «побічних (зовнішніх)» ефектів (врахування економічних так і позаекономічних наслідків реалізації стратегії) [17].

За думкою О.А. Біловодської найефективнішими індикаторами стратегічної діяльності є:

1) збільшення або зменшення частини ринку, яку контролює підприємство;

2) динаміка доходів підприємства порівняно з динамікою прибутків конкурентів;

3) тенденції отримання підприємством чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій;

4) динаміка збільшення обсягів продажів продукції [2].

Отже, кількісна оцінка ступеня підвищення ефективності діяльності підприємства в стратегії повинна виражатися випереджаючим зростанням показників кінцевих результатів у порівнянні з витратами всіх видів ресурсів. Два види вдосконалення роботи є найбільш значимими: зростання прибутковості й зростання довгострокової ділової активності компанії і її конкурентоспроможності.

На різних етапах оцінки та відбору стратегій використовуються різні підходи до оцінки стратегії підприємства. В своїй практичній діяльності більшість підприємств керуються методами управління, які в своїй основі розглядають досягнення можливо більшої ринкової доданої вартості підприємства або його окремих структурних підрозділів, або засновані на оцінці ефективності інвестицій.

Ефективність реалізації окремих стратегічних проектів здійснюється за допомогою інвестиційного аналізу. В основі даного методу закладено проходження основної мети, яка визначається інвестором, - максимізація його кінцевого стану або збільшення цінності бізнесу. Всі чисті вигоди, які генеруються проектом, приводяться до еквівалентної основи через дисконтування і забезпечують тим самим сумісність різночасових витрат і результатів. Основним критерієм прийняття стратегічних рішень в цій концепції є величина чистого дисконтованого доходу NPV (net present value), який визначається як різниця між поточною вартістю потоку майбутніх чистих вигод і поточною вартістю інвестиційних витрат в процесі реалізації проекту. Відносними показниками, що характеризують ефективність проекту, є внутрішня норма

доходності IRR (internal rate of return), індекс прибутковості PI (profitability index), термін окупності інвестицій PBP (payback period) [3, 5].

Варто зазначити, що жоден з перерахованих показників сам по собі не є достатнім для рішення про реалізацію або відхилення проекту. Рішення повинно прийматися з урахуванням значень всіх перерахованих критеріїв інтересів всіх учасників діяльності господарюючого суб'єкта в кожному з реалізованих ним проектів.

Один з підходів, заснованих на управлінні вартістю – VBM-менеджмент (Value Based Management). Це інструмент оцінки вартості бізнесу та її зміни під дією розробленої стратегії діяльності організації. Основні принципи, на яких базується концепція вартості VBM:

1) показником, що оцінює діяльність компанії, є грошовий потік, який генерується самою компанією;

2) нові вкладення слід здійснювати тільки за умови створення нової вартості. Але при цьому, слід враховувати той факт, що створення нових інвестицій можливо тільки тоді, коли рентабельність вкладень вище витрат, які залучені в капітал;

3) поєднання активів повинно відповідати вимогам часу, для того щоб забезпечувати максимальне зростання компанії [18].

Концепція вартості VBM дозволяє аналізувати стратегію підприємства, оскільки в залежності від бізнес-моделі, яка використовується, безпосередньо залежать майбутні вільні грошові потоки компанії. Нова вартість створюється тоді, коли віддача на інвестований капітал перевищує очікувану прибутковість від альтернативних вкладень з порівняним ризиком. В той же час застосування цього підходу до оцінювання ефективності стратегії ускладнюється трудомісткістю розрахунку різних видів показників, складністю прогнозування вартості для малих підприємств тощо [9].

Розповсюдженою системою в сфері стратегічного менеджменту є управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM). Це процесно-орієнтований підхід в стратегічному управлінні та аналізі, спрямований на поліпшення здатності організації оцінювати свій стан і управляти ефективністю функціонування [9].

BPM складається з чотирьох основних елементів: учасники процесу управління; інтерактивні бізнес-процеси управління; методи управління; інформаційні системи та технології. Перевагами впровадження BPM є:

- встановлення взаємозв'язку стратегії організації з оперативною діяльністю;
- зниження витрат і збільшення прибутку за рахунок оптимізації бізнес-процесів;
- моніторинг бізнес-процесів, відстеження критичних ситуацій.

До недоліків впровадження BPM можна віднести високу вартість впровадження технології BPM та велику кількість часу, який потрібен для впровадження BPM-технологій. Протягом виробничого процесу система може коригуватися і адаптуватися відповідно до інтересів організації і мінливого зовнішнього середовища.

Варто зазначити, тенденції сучасного менеджменту такі, що і розробка стратегії підприємства, і оцінка її ефективності все частіше здійснюються за допомогою систем показників. Однією з найпоширеніших систем є розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортонем система збалансованих показників (СЗП), яка являє собою інтегровану систему оцінки діяльності підприємства.

Збалансований підхід включає показники, що характеризують чотири основні напрямки оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства. Оскільки ці основні

напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників, вони дозволяють враховувати недоліки систем фінансових показників і показувати взаємозв'язок між досягненням якісних і кількісних стратегічних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки і прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства [1, 8].

Прикладом вдалого розширення моделі Р. Нортон і Д. Каплана називають досвід компанії Nova Chemical (Канада), яка включила в структуру СЗП ще одну проекцію (блок показників) «Соціальна сфера» [17].

На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через ключові показники ефективності (Key Performance Indicator (KPI)), які є, по суті, вимірювачами досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. Тобто, ретельно розроблена збалансована система показників підтримує точне бачення ключових індикаторів.

Унікальність СЗП по відношенню до існуючих сучасних методів управління полягає в переведенні місії і спільної стратегічної мети підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань. Організація отримує в результаті систему координат дій у відповідності зі стратегією на будь-яких рівнях управління і пов'язує різні функціональні області. У цьому контексті СЗП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління.

Недоліками цього підходу є розмитість впровадження СЗП і відсутність швидких результатів, труднощі виявлення ключових показників, їх вимірювання, складність у визначенні причин невідповідності намічених цільових значень і досягнутих результатів.

Ряд авторів, зокрема Н.М. Пасмурцева, О.А. Біловодська, І.О. Казачков пропонують

використовувати для оцінки стратегії підприємства підходи на основі визначення ряду інтегральних, нормативних та фактичних показників.

Так, в роботі [13] система оцінки ефективності стратегії розвитку підприємства включає в себе такі інтегральні показники її результативності: інтегральний показник економічного ефекту від виробничо-господарської діяльності, інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства на ринках, інтегральний показник стійкості інвестиційного розвитку та інноваційності підприємства. Означені інтегральні показники повинні бути більше одиниці та наближені до значень передбачуваних в процесі реалізації стратегії інтегральних показників.

В науковій праці [2] запропонований підхід щодо оцінки стратегій на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників і встановлення співвідношення між ними. Він передбачає реалізацію таких етапів:

- 1) формування переліку показників визначення економічного зростання;
- 2) встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;
- 3) вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації;
- 4) визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації;
- 5) оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників;
- 6) виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу;
- 7) формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

В роботі [7] запропоновано сутнісний підхід до визначення результатів реалізації стратегічного плану підприємства, який передбачає реалізацію кількох послідовних етапів:

- 1) формування переліку показників ($i = 1, \dots, n$), за якими буде проводитися оцінка;
- 2) визначення ступеня значущості кожного окремо взятого показника (k_i);
- 3) розрахунок середнього темпу зростання/падіння кожного показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії (T), та темпу росту відповідного показника за період реалізації стратегічного плану ($T_{стр}$);
- 4) аналіз динаміки зміни показників (+ або -);
- 5) визначення ступеня реалізації стратегії у відсотках за такою формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i), \quad (1)$$

де n – кількість показників, од.;
 k_i – ступінь значущості i -го показника, %;
 $g_i \in \{1,0\}$ – параметр, що відображає динаміку зміни i -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки (+) одиничне значення, а за негативної (-) нульове;
 $f_i \in [0;1]$ – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком у випадках, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форс-мажорними обставинами.

Варто зазначити, що означені підходи, незважаючи на їх переваги щодо визначення впливу кожного окремо взятого показника на загальний рівень досягнення цілей, характеризуються рядом обмежень, можуть застосовуватися лише за певних умов та мають в якійсь мірі суб'єктивну оцінку.

Таким чином, залежно від стратегічних цілей організації може вибиратися той чи інший підхід або поєднання декількох з них. Одним з основних завдань керівників якраз і є вибір методики, яка у найбільшому ступені відповідає індивідуальним особливостям діяльності господарюючого суб'єкта, і органічне поєднання цієї методики із загальною системою управління організацією.

Висновки. Ефективність стратегії організації – багаторівневе поняття, яке включає ефективність реалізації окремих стратегічних програм (проектів), ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, ступінь відповідності поставлених стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Вимірювання результативності стратегічного планування засноване на порівняльному аналізі економічної діяльності організації до поставлених цілей, відповідністю стратегії реаліям внутрішнього і зовнішнього середовища, цілям і місії підприємства в цілому.

Оцінка результативності стратегії розглядається як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Процес оцінювання стратегії повинен бути інтегральною частиною процесу планування, а не разовою подією, що відбувається в кінці розробки стратегії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства [Текст] / Т.В. Батанова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Випуск 3 (54). – С. 79-83.

2 Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації /

Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. – С. 198- 213.

3 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

4 Дикань В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур / В.Л.Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – Ч.3. – 2014. – С. 88-91.

5 Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

6 Ермичева Е.П. Оценка и отбор стратегических альтернатив// Вестник. – 2009. – №1(25) – С. 42-44.

7 Казачков І.О. Вплив стратегічного управління на основні результати діяльності металургійного підприємства [Текст] : автореферат дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / І.О. Казачков. – Х., 2012. – 23 с. – С.5-6.

8 Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.

9 Коршунова Э.Т. Подходы к оценке эффективности стратегии промышленного предприятия: расширение инструментария и методов управления эффективностью //Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – Выпуск № 71. – С. 52-68.

10 Маслова В.О. Оцінка стратегічної привабливості підприємства в умовах здійснення інтеграційних процесів /В.О. Маслова, О.В. Бойко //Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №59. – С. 135-142.

11 Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки

розвитку : Монографія [Текст] / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

12 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія / В.О. Овчиннікова – Х.: УкрДУЗТ, 2017. – 427 с.

13 Пасмурцева Н.Н. Экономическая эффективность реализации стратегии развития предприятия: подходы к определению и показатели результативности // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – № 4(25)–С. 226-229.

14 Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 4-е изд. [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 454 с.

15 Токмакова І.В. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту / І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, Т.М. Юсупова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №61. – С. 87-95.

16 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

17 Ходоровский М.Я. Подходы к оценке эффективности стратегии организации / М.Я. Ходоровский, Е.В. Алексенко // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление.– 2009. – № 3. – С. 4-21.

18 Яковлева И.В. Концепция VBM в управлении современной компанией / И.В. Яковлева, О.В. Долженкова // Молодой ученый. – 2017. – №46. – С. 166-170. – URL <https://moluch.ru/archive/180/46491/>

REFERENCES

1 Batanova T.V. (2014) Metodologichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanykh pokaznykiv dijalnosti pidpryemstva [Methodological Aspects of the System of Balanced Indicators of Enterprise

Activity Development]. *Socio-Economic Research Bulletin*, vol. 3, no 54, pp. 79-83.

2 Bilovodsjska O.A. (2010) *Ocinka strategij rozvytku vyrobnychkh pidpryemstv jak osnova dlja jikh korporatyvnoji reformaciji / Ekonomichne obgruntuvannja reinzhyrynghu biznes-procesiv vyrobnychkh pidpryemstv* [Evaluation of Industrial Enterprise Development Strategies as a Basis for Their Corporate Reformation / Economic Justification for Reengineering Business Processes of Industrial Enterprises]. Sumy: PPE «Mriya-1», pp. 198- 213.

3 Vikhanskiy O.S. (1998) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardarika. (in Russian)

4 Dykan V.L. (2014) *Procesy formuvannja strategiji dijalnosti korporatyvnykh integrovanykh struktur* [Processes of corporate integrated structures activity strategy formation]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. vol. 9, no 3, pp. 88-91.

5 Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) *Strategichne upravlinnja* [Strategic management]. Kiev: Center for educational literature. (in Ukrainian).

6 Ermicheva E.P. (2009) *Otsenka i otbor strategicheskikh al'ternativ* [Assessment and Selection of Strategic Alternatives]. *Bulletin*, vol. 25, no 1, pp. 42-44.

7 Kazachkov I.O. (2012) *Vplyv strategichnogho upravlinnja na osnovni rezultaty dijalnosti metalurghijnogho pidpryemstva* [Influence of Strategic Management on Main Results of Metallurgical Enterprise Activity] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Zaporizhzhya State Engineering Academy.

8 Kaplan R.S., Norton D.P. (2010) *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. – Moscow: CJSC Olymp-Business.

9 Korshunova E.T. (2018) *Podkhody k otsenke effektivnosti strategii*

promyshlennogo predpriyatiya: rasshirenie instrumentariya i metodov upravleniya effektivnost'yu [Approaches to assessing the effectiveness of the industrial enterprise strategy: expanding the tools and methods of performance management]. *Gosudarstvennoe upravlenie* [Public administration]. (electronic journal), vol. 71, pp. 52-68. Available at: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/vipusk/71_2018.htm (accessed 20.09.2019).

10 Maslova V.O., Bojko O.V. (2017) Ocinka strategichnoji pryvabyvosti pidpryemstva v umovakh zdijsnennja integracijnykh procesiv [Assessment of Strategic Attractiveness of the Enterprise in the Conditions of Integration Processes Implementation] *The bulletin of Transport and Industry Economics*. no 59, pp. 135-142.

11 Nalyvajko A.P. (2001) *Teorija ctrategiji pidpryemstva. Suchasnyj stan ta naprjamky rozvytku* [The theory of enterprise strategy. The current state and directions of development], Kiev: KNEU. (in Ukrainian)

12 Ovchynnikova V. O. (2017) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

13 Pasmurtseva N.N. (2018) Ekonomicheskaya effektivnost' realizatsii strategii razvitiya predpriyatiya: podkhody k opredeleniyu i pokazateli rezul'tativnosti [Economic efficiency of realization of the enterprise's strategy of development: approaches to the definition and performance

indicators]. ASR: *Economics and Management*. vol. 25, no 4, pp. 226-229.

14 Porter M. (2011) *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov*. [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Publishers. (in Russian)

15 Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Jusupova T.M. (2018) Strategichne upravlinnja vyrobnychym potencialom zaliznychnogho transportu [Strategic management for production potential of railway transport] *The bulletin of Transport and Industry Economics*. no 61, pp. 87-95.

16 Tompson A.A., Striklend A.Dzh. (1998) *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of strategy development and implementation. Moscow: Banks and Exchanges, UNITI. (in Russian)

17 Khodorovskiy M.Ya., Aleksenko E.V. (2009) Podkhody k otsenke effektivnosti strategii organizatsii [Approaches to evaluating the effectiveness of the organization strategy] *The bulletin of Ural State Technical University. Series Economics and Management*. no 3, pp. 4-21.

18 Yakovleva I.V., Dolzhenkova O.V. (2017) Kontsepsiya VBM v upravlenii sovremennoy kompaniiy [The concept of VBM in the management of a modern company] *Molodoy uchenyy* [Young scientist]. (electronic journal), no 46, pp. 166-170. Available at:

<https://moluch.ru/archive/180/46491/> (accessed 17.09.2019).

УДК 504

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ В УКРАИНЕ

*Сухорукова Т.Г., к. э. н., доцент (УкрГУЖТ),
Янченко Н.В., к. э. н., доцент (ХНУСА),
Жижкевич Н., студентка (УкрГУЖТ)*

Статья посвящена вопросам развития в Украине отдельных направлений «зеленой» экономики. В общем случае под «зеленой» экономикой понимают направление в экономической науке, в рамках которого считается, что экономика является зависимым компонентом природной среды, в рамках которого она существует и является его частью. Зеленая экономика нацелена на сохранение благополучия общества за счет эффективного использования природных ресурсов, а также возврата продуктов конечного пользования в производственный цикл. Выбирая европейский путь развития Украина актуализировала все вопросы экологизации отечественной экономики. В статье рассмотрены объективные предпосылки развития наиболее привлекательных секторов «зеленой» экономики в Украине: сельского хозяйства, энергоснабжения и управления отходами. Отмечается, что с учетом развития местного самоуправления украинские мегаполисы могут взять на себя определенную часть задач по «озеленению» отечественной экономики. Тем более, что зарубежная практика изобилует яркими примерами развития зеленых городов. Подчеркивается, что развитие «зеленой» экономики не возможно без активизации государственных инструментов управления, а именно: поддержки в виде субсидий и сниженных налоговых ставок, налоговых каникул для новых "зеленых" предприятий; материальной поддержки приоритетных отраслей в форме долевого участия в уставном капитале; контроля над деятельностью "зеленых" предприятий на всех этапах производства; торговли квотами на выброс; замены морально и физически изношенного оборудования; создания программ утилизации и переработки отходов; выделения большего числа государственных образовательных грантов в области экологически чистых технологий. В заключении отмечается, что в условиях перехода к рыночной экономике должен предусматриваться экономический механизм управления охраной окружающей среды на основе жестких экологических ограничений по территориям и экосистемам, создание системы платежей за природопользование, учет экологических факторов при налогообложении, упорядочение источников финансирования мероприятий по охране, воспроизводству и сбережению природных ресурсов.

Ключевые слова: экология, зеленая экономика, экологизация экономики, ресурсосбережение, рынок «зеленых» товаров, управление отходами, возобновляемая энергия.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

*Сухорукова Т.Г., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ),
Янченко Н.В., к.е.н., доцент (ХНУБА),
Жижкевич Н., студентка (УкрДУЗТ)*

Статья посвящена вопросам развития в Украине отдельных направлений «зеленой» экономики. В общем случае под «зеленой» экономикой понимают направление в экономической науке, в рамках которого считается, что экономика является зависимым компонентом

природного середовища, в рамках якого вона існує і є його частиною. «Зелена» економіка націлена на збереження благополуччя суспільства за рахунок ефективного використання природних ресурсів, а також повернення продуктів кінцевого користування у виробничий цикл. Вибираючи європейський шлях розвитку Україна актуалізувала всі питання екологізації вітчизняної економіки. У статті розглянуто об'єктивні передумови розвитку найбільш привабливих секторів «зеленої» економіки в Україні: сільського господарства, енергопостачання та управління відходами. Відзначається, що з урахуванням розвитку місцевого самоврядування українські мегаполіси можуть взяти на себе певну частину завдань за «озеленення» вітчизняної економіки. Тим більше, що зарубіжна практика рясніє яскравими прикладами розвитку зелених міст. Підкреслюється, що розвиток «зеленої» економіки не можливо без активізації державних інструментів управління, а саме: підтримки у вигляді субсидій та знижених податкових ставок, податкових канікул для нових "зелених" підприємств; матеріальної підтримки пріоритетних галузей у формі пайової участі в статутному капіталі; контролю над діяльністю "зелених" підприємств на всіх етапах виробництва; торгівлі квотами на викид; заміни морально і фізично зношеного обладнання; створення програм утилізації та переробки відходів; виділення більшого числа державних освітніх грантів в області екологічно чистих технологій. У висновку зазначається, що в умовах переходу до ринкової економіки повинен передбачатися економічний механізм управління охороною навколишнього середовища на основі жорстких екологічних обмежень щодо територій та екосистем, створення системи платежів за природокористування, врахування екологічних факторів при оподаткуванні, упорядкування джерел фінансування заходів щодо охорони, відтворення і збереження природних ресурсів.

Ключові слова: екологія, зелена економіка, екологізація економіки, ресурсозбереження, ринок «зелених» товарів, управління відходами, відновлювальна енергія.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF GREEN ECONOMY IN UKRAINE

*Suhorukova T.G., PhD (Econ), associate professor (USURT),
Yanchenko NV, PhD (Econ), associate professor (KNUCA),
Zizhkevich N., student (USURT)*

The article is devoted to the development of certain areas of the green economy in Ukraine. In the general case, a "green" economy is understood as a direction in economic science, within the framework of which it is believed that the economy is a dependent component of the natural environment within which it exists and is a part of it. The green economy is aimed at maintaining the well-being of society through the efficient use of natural resources, as well as the return of end-use products to the production cycle. Choosing the European development path, Ukraine has updated all the issues of greening the domestic economy. The article discusses the objective prerequisites for the development of the most attractive sectors of the green economy in Ukraine: agriculture, energy supply and waste management. It is noted that, taking into account the development of local self-government, Ukrainian megacities can take us to a certain part of the tasks of "greening" the domestic economy. Moreover, foreign practice is replete with vivid examples of the development of

green cities. It is emphasized that the development of a "green" economy is not possible without the activation of state management instruments, namely: support in the form of subsidies and reduced tax rates, tax holidays for new "green" enterprises; material support of priority sectors in the form of equity participation in the authorized capital; control over the activities of green enterprises at all stages of production; emissions trading; replacement of morally and physically worn out equipment; creating programs for recycling and waste; allocating more state educational grants in the field of environmentally friendly technologies. In conclusion, it is noted that in the conditions of transition to a market economy, an economic mechanism for environmental protection management should be provided on the basis of strict environmental restrictions for territories and ecosystems, the creation of a system of payments for nature management, taking environmental factors into account in taxation, streamlining of financing sources for conservation, reproduction and conservation of natural resources.

Keywords: *ecology, green economy, greening the economy, resource conservation, the market for green goods, waste management, renewable energy.*

Актуальность. Закрепленный в Конституции «европейский вектор» развития Украины предопределяет переформатирование экономики страны на европейские принципы ведения хозяйства. Всем известно «трепетное» отношение европейцев к вопросам экологии. Именно в европейских странах наиболее существенные экологические налоги, наиболее высокие экологические стандарты и экологические штрафы. Европейцы выступают инициаторами выпуска экологически чистых продуктов питания и, наконец, именно европейцы стали родоначальниками понятия «зеленая экономика». Другими словами, выбирая европейский путь развития Украина актуализировала все вопросы экологизации отечественной экономики.

Анализ последних исследований. Проблемам становления и развития «зеленой» экономики (ЗЭ) посвящено достаточно много публикаций и научно-практических исследований. Анализ глобальных проблем экологии представлен в работах [1,2]. А. Кокорин, Т. Муратова, А.С. Степановских [3,4] изучают результаты обострения экологических проблем взаимодействия человека и природы, человечества и биосферы. Усиление влияния человека на природу в Украине рассматривается в работах Тимочко Т., Хвесик М.А.,

Степененко А.В. [5,6,7]. Боровик Ю.Т. и Елагин Ю.В. исследуют проблемы и перспективы развития в Украине альтернативной энергетики [15].

Следует отметить, что экология носит четко выраженный отраслевой характер. Поэтому достаточно много исследований посвящено влиянию той или иной отрасли на экологию. Так, проблемам влияния железнодорожного транспорта на окружающую среду посвящены работы И.П. Киселева [8]. Достаточно много работ посвящены вопросам выхода отдельных территорий или стран из экологического кризиса [9,10,11].

Вопросы стабилизации экологического равновесия в Украине достаточно актуальны, поскольку в стране антропогенная и техногенная нагрузка на окружающую природную среду в 4–5 раз превышает соответствующие показатели в развитых странах мира. Особенно опасным является техногенное влияние в крупных агломерациях. Произошли структурные деформации экономики, при которых предпочтение отдавалось развитию ресурсо- и энергоемких производств, наиболее экологически опасных отраслей промышленности [6].

Задачей данной статьи является анализ современных научных разработок и подходов по развитию зеленой

экономики, а также оценка возможности реализации ее принципов в отечественной экономике.

Основной материал. Зеленая экономика - направление в экономической науке, в рамках которого считается, что экономика является зависимым компонентом природной среды, в рамках которого она существует и является его частью. ЗЭ нацелена на сохранение благополучия общества за счет эффективного использования природных ресурсов, а также возврата продуктов конечного пользования в производственный цикл [9]. Её родоначальником являются европейские страны, которые осознали собственную энергетическую зависимость. Были образованы специальные службы, занимающиеся поиском способов повышения энергобезопасности европейских стран, поскольку именно энергетика потребляет значительную часть природных ресурсов.

ЗЭ характеризуется, прежде всего, высоким уровнем качества жизни населения, бережным и рациональным использованием природных ресурсов в интересах нынешнего и будущих поколений в соответствии с принятыми страной международными экологическими обязательствами [12].

Теория "зеленой" экономики базируется на трех аксиомах: невозможность бесконечного расширения сфер влияния в ограниченном пространстве; невозможность удовлетворения бесконечно растущих потребностей в условиях ограниченности ресурсов; на Земле все взаимосвязано [13].

ЮНЕП выделил наиболее привлекательные секторы для ЗЭ: сельское хозяйство, отопление и освещение зданий, энергоснабжение, рыболовство, лесное хозяйство, промышленность, туризм, транспорт, управление отходами, водные ресурсы, энергетический сектор. Учитывая, что сельское хозяйство занимает особое место

в отраслевой структуре экономики Украины, можно надеется на первоочередное «озеленение» именно данной отрасли.

Наиболее актуальной проблемой отечественного сельского хозяйства является нерациональное использование земельных ресурсов, а вследствие этого и снижение урожайности земли. По научно обоснованным рекомендациям для обеспечения экологического равновесия активной сельскохозяйственной обработке можно подвергать не более трети территории страны. Столько же должно быть отведено для другой хозяйственной деятельности, а 1/3 оставаться в природном состоянии [4]. В большинстве развитых стран этот принцип, как правило, соблюдают. В Украине же удельный вес пахотных земель очень высок, а к интенсивной обработке привлекаются и значительные площади малопродуктивных земель.

19 марта 2019 года Межфракционное объединение народных депутатов Украины "Зеленая энергия изменений" предоставило основные тезисы концепции развития Украины. Эта стратегия должна привести Украину до 2030 года к зеленой и циркулярной экономике с устойчиво развивающимся и органическим сельским хозяйством. Стратегия стала своего рода дорожной картой, которая позволит Украине обеспечить устойчивое зеленое развитие и решить проблемы окружающей среды, в том числе проблемы, вызванные военными действиями на Востоке Украины, например, риск техногенных катастроф на неконтролируемых территориях, загрязнение Черного и Азовских морей, заминированная часть территории Украины.

Приоритетными направлениями зеленой экономики Украины до 2030 года, согласно презентованной концепции являются: инновационные технологии; новые зеленые рабочие места; модернизация промышленности;

энергетическая децентрализация или распределенная генерация; частичная или полная самообеспеченность населения энергетическими ресурсами; доступ к мировым зеленым финансам и созданию национальных зеленых финансовых инструментов; зеленый туризм и т.д. [14].

Не менее важным для Украины является возобновляемые источники энергии; энергоэффективность и «зеленые» инновации. С учетом развития местного самоуправления украинские мегаполисы могут взять на себя определенную часть задач по «озеленению» отечественной экономики. Тем более, что зарубежная практика изобилует яркими примерами развития зеленых городов.

«Зеленой столицей мира» считается бразильский город Куритиба. Уже почти полвека в этом городе расширяются зеленые зоны, развивается вторичная переработка отходов, реализуются мероприятия по повышению энергетической эффективности, активно поддерживаются производители и продавцы свежих продуктов, осуществлена транспортная реформа.

Наиболее близко к бразильской Куритибе приблизился канадский Ванкувер. Этот населенный пункт за последние десятилетия четыре раза признавался «лучшим городом Земли», что является результатом кропотливой работы городских властей и местного бизнеса. Ванкувер имеет уникальные природные параметры, позволяющие развивать по максимуму ветряную и солнечную энергию приливов и отливов. В результате около 90 % электричества, используемого Ванкувером, идет из возобновляемых источников.

Одним из удивительных экологических городов мира является Рейкьявик (Исландия), в котором природная энергия горячих грунтовых вод используется для выработки электричества, подогрева воды, отопления в домах и даже для того, чтобы теплыми в

течение всего года были тротуары на городских улицах.

Городские власти и частные структуры ежегодно инвестируют миллионы долларов в исследования относительно эффективного использования ресурсов, а также на внедрение новых, интеллектуальных технологий. В качестве примера можно привести систему городского автобуса, по которой ездит только транспорт на водородных двигателях. Даже в самых богатых городах подобное встречается нечасто. Еще одним впечатляющим проектом, осуществляющимся в Рейкьявике, является попытка создать внутри города зону площадью 5 км² с нулевым выбросом углекислого газа в атмосферу. Кстати, даже полярное сияние в Рейкьявике бывает именно зеленого цвета.

США никогда не отличались особо бережным отношением к экологии. Ведь даже Киотский протокол, ограничивающий выбросы вредных веществ в атмосферу, они не подписали. Но есть в этой стране города и регионы, которые ставят экологическую безопасность в списке приоритетов выше, чем экономику. Одним из них является Портленд, имеющий прозвище «Город роз». В Портленде успешно функционирует система легкого метро и скоростных автобусов, ежегодно увеличивается сеть велодорожек. Городские власти установили жесткие нормы выброса углекислого газа в атмосферу. Они значительно снизили налоговую нагрузку для компаний, занимающихся строительством энергетически эффективных зданий, и другому экологически ответственному бизнесу.

Зеленые зоны в Портленде занимают 350 км², что составляет намного больше половины от общей площади города. Плотность парков, скверов и даже лесов в городской черте настолько высока, что на улицах этого населенного пункта

нередко можно встретить зайцев, лис и других диких, но не опасных животных.

Опыт развития стран - передовых по решению экологических проблем - демонстрирует, что для «озеленения» экономики государством используются различные инструменты, а именно:

- поддержка в виде субсидий и сниженных налоговых ставок, налоговых каникул для новых "зеленых" предприятий;

- материальная поддержка приоритетных отраслей в форме долевого участия в уставном капитале;

- контроль над деятельностью "зеленых" предприятий на всех этапах производства;

- торговля квотами на выброс;

- замена морально и физически изношенного оборудования;

- создание программ утилизации и переработки отходов;

- выделение большего числа государственных образовательных грантов в области экологически чистых технологий [4].

Успешный опыт реализации государственной поддержки «зеленой экономики» - это Южная Корея, Германия, Швеция, Норвегия, Канада и США. Эти страны встали на «зеленые» рельсы, что подкрепляется определенными индикаторами: США к 2035 году хотят получать экологически чистым путем до 80% производимой в стране электроэнергии; Великобритания приняла обязательства по сокращению выбросов на 80% к 2050 г.; на Германию приходится 43% экологически чистых патентов, что способствует росту потенциала экономики страны.

Мировой рынок «зеленых» товаров уже сегодня, по расчетам специалистов и экспертов, составляет более триллиона долл., и к 2020 г. прогнозируется его удвоение. Инвестиции в чистую энергетику с 2005 г. растут в среднем на 50 % в год.

Есть пример Китая, который, по мнению экспертов, становится одним из лидеров по ветроэнергетике. Одно из перспективных направлений деятельности Китая – это использование биогазовых установок: до 35 млн. жителей Китая получают электроэнергию таким образом.

Вообще, как было указано выше, возобновляемые источники энергии – это один из наиболее важных секторов ЗЭ. Лидером по числу патентов для «зеленых» энергетических технологий является солнечная энергетика. Странами-лидерами по количеству патентов в области солнечной энергетики стали Япония, Корея, США и Китай. По ветроэнергетике - США, Германия, Китай, Дания. Кстати очень интересные цифры: энергетические технологии лидируют по числу патентов - 7,5%, следующие цифровые коммуникации - 7,1%, на третьем месте компьютерные технологии - 7% [15].

Специалисты считают, что к 2050 г. до 20-25 % потребностей человечества в электричестве будет обеспечено именно солнечной энергией. Сегодня конечная стоимость «под ключ» 1 Вт в крупной солнечной станции составляет 2,5-2,8 евро/Вт, а к 2030 г. будет составлять 0,7 евро/Вт. При этом стоимость вырабатываемой такой станцией электроэнергии сегодня составляет 0,15-0,29 евро/кВт/ч, а к 2030 г. составит 0,04 евро/кВт/ч.

Одним из перспективных направлений является биоэнергетика. Сегодня в США такой энергии вырабатывается до 500 млн. м³ в год, в Великобритании - 200 млн. м³, во Франции - 40 млн. м³, в Дании - 45 млн. м³. В Китае до 5 млн. биогазовых реакторов уже установлено и служит интересам 35 млн. человек.

В Министерстве регионального развития, строительства и жилищно-коммунального хозяйства сообщают, что в Украине наблюдается тенденция к увеличению количества полигонов, на которых устроены системы извлечения

биогаза и установлены когенерационные установки для выработки тепловой или электрической энергии. Эту тенденцию необходимо активизировать и развивать.

Биоэнергетика является частным случаем утилизации отходов. Вообще утилизация отходов занимает важное место в решении экологических проблем. К примеру, в США 1 доллар, вложенный в отрасль переработки органических отходов, приносит 30 долларов. В Швеции, Норвегии, Дании, Нидерландах и других странах, в которых сфера обращения с мусором доведена до максимальной эффективности, на полигоны твердых бытовых отходов (ТБО) попадает меньше 5%. Из мусора "выжимают" все, что только можно. В Украине же на свалки попадает больше 93% [16].

Чтобы соответствовать европейским экологическим стандартам Украина должна увеличить количество предприятий, которые занимаются переработкой вторичного сырья. А это дополнительные финансовые расходы, которых в Украине катастрофически не хватает: стоимость мусороперерабатывающего комплекса составляет от десятков миллионов гривен до десятков миллионов долларов. Выход видится в совершенствовании налоговой системы и повышении ответственности бизнеса перед будущими поколениями. Нужны прецеденты, чтобы любой из нас полученную от ВИЭ энергию смог продавать государству. Тогда можно будет увидеть, насколько это сегодня реализуется, насколько это перспективно.

Уместно при этом обратить внимание на опыт Германии. В структуре торгово-промышленной палаты ФРГ есть 10 департаментов, 1 из них называется «Экология», который предоставляет бесплатные услуги для предприятий: предоставляет программы повышения энергоэффективности, проводит профессиональное обучение менеджеров в сфере энергетики [17].

Выводы. Таким образом, «зеленая экономика» – экономика, основанная на знаниях, инновациях, повышении уровня жизни. Чтобы ЗЭ стала реальностью необходимо качественно выстраивать ее инфраструктуру.

Проведенные теоретические исследования и анализ практической деятельности предприятий и учреждений государственного управления свидетельствуют о том, что в условиях перехода к рыночной экономике должен предусматриваться экономический механизм управления охраной окружающей среды на основе жестких экологических ограничений по территориям и экосистемам, создание системы платежей за природопользование, учет экологических факторов при налогообложении, упорядочение источников финансирования мероприятий по охране, воспроизводству и сбережению природных ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Основные проблемы экологии / Экология в мире и катаклизмы / Электронный журнал «Экология производства» [Электронный ресурс] – Режим доступа: ekologiya.net.
2. Дикань В. Л. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції: монографія / В.Л. Дикань, І. В. Токмакова. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 150 с.
3. Перспективы энергетических технологий. Сценарии и стратегии до 2050г. / ОЭСР/ МЭА; WWF России; ред. А. Кокорина, Т. Муратовой. – М: Проспект, 2007. – 586 с.
4. Степановских А. С. Экология: учебник для вузов / А. С. Степановских. – 2-е изд., доп., - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 726 с.
5. Тимочко, Т. Вісім екологічних проблем України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.finance.ua>

/ua/news/-/235280/visim-ekologichnyh-problem-ukrayiny32.

6. Хвесик, М.А. Водні ресурси – інвестиція сьогодення і перспектива майбутнього / М.А. Хвесик, В.М. Манздик // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. - №1. - С.2-8.

7. Степаненко, А.В. Основи регіональної діагностики. / А. В. Степаненко, Я. Б. Олійник – К.: “Обрії”, 2003. – 71 с.

8. Высокоскоростной железнодорожный транспорт. Общий курс: учеб. пособие: в 2 т. / И.П. Киселев и др.; под ред. И.П. Киселева. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2014. – 1 т. -308 с.

9. Егорова М.С. Экономические механизмы и условия перехода к зеленой экономике // Фундаментальные исследования. – 2014. - №6-6. – С. 1262 - 1266.

10. Токмакова, І.В., Зубенко, В.О. Інтеграція екологічних показників в систему економічного аналізу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2008. - №24. – С. 137 – 139.

11. Дикань, В. Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков: УкрГАЖТ, 2012. – 278 с.

12. Иванов, Н.И., Левченко, Л.В. «Зеленая» экономика: сущность, принципы и перспективы // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2007. - №2 (58). – С. 19-28

13. Кучеров, А.В., Шибилова, О.В. Концепция «зеленой» экономики: основные положения и перспективы развития // Молодой ученый. – 2014. - №4. – С. 561 - 563.

14. Енергетична стратегія України на період до 2030 року, яка схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України No 1071-р від 24.07.2013 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-%D1%80>

15. Боровик, Ю.Т., Єлагін Ю.В. Проблеми та перспективи розвитку альтернативної нергетики в Україні // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019. - №65. – С. 68 - 75.

16. Цивирко, К. Экология или экономика: как сделать переработку мусора в Украине выгодной [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://112.ua/statji/ekologiya-ili-ekonomika-kak-sdelat-pererabotku-musora-v-ukraine-vygodnoy-495989.html> - Название с экр. – (Дата обращения: 19.09.2019).

17. Зеленая экономика для Казахстана: миф или реальность. Аналитическая группа «Кипр». Материалы экспертного обсуждения по вопросам перехода к «зеленой экономике» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://agkipr.kz/archives/351>

REFERENCES

1. Main problems of ecology / Environment in the world and disasters / "Ecology of production" (electronic journal) Available at: ekologiya.net. – accessed: 12.09.2019).

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V. (2008) *Rozvytok ekologo-ekonomichnogo upravlinnja na pidpruemstvach Ucrainu v umovach evrointegracii* [Development of ecological and economic management at Ukrainian enterprises in the context of European integration]. Harcov: USU of RT (in Ukrainian)

3. A. Kokorin, T. Muratova (ed) (2007) *Perspektivu energeticeskicy teczynologiy* [Prospects for energy technologies. Scenarios and strategies to 2050], Mocrow : Prospect.

4. Stepanovsky A. S. (2010) *Ecologiya* [Ecology]. Mocrow: YUNITI-DANA / in Russian).

5. Timochko T. (2019) *Visim ekologichnusy problem Ukrainu* [Eight environmental issues in Ukraine] (elektronnij resource]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/235280/visim-ekologichnyh-problem->

ukrayiny32. – Hosting project with the EQF. accessed: 10.09.2019).

6. Hvesik M. A. (2009) *Vodni resursu – investizii sгодennja I perspektuva maybytnyogo* [Wodn resource – investice segodnya I the prospect of the future]. *Investitsii: practice Dowd*. vol. no 1, pp. 2-8.

7. Stepanenko A. V. (2003) *Osnovu regionalnoy diagnostiki* [Principles regonline dagnostika]. Kiev .: “Skylines” / (in Ukrainian)

8. Kiselev I. P. (2014) *Vusokoskorostnoy gheleznodorogynny transport* [High-speed rail]. Mocrw: FEDERAL state budget institution "Training center on education on railway transport"/ in Russian).

9. Egorova M. S. (2014) *Ecijnmiceskie mehanizmu I yslovsya perechoda k zelenoyu ekonomike* [Economic mechanisms and conditions for the transition to a green economy]. *Fundamental research*, no 6-6, pp. 1262 -1266.

10. Tokmakova I. V, Zubenko V. O. (2008) *Integracija ecologssynuh pokaznikiv v sustemu economicynigo analizu pidpruemstva* [Integration of environmental indicators into the system of economic analysis of the enterprise]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 24, pp. 137 – 139.

11. Dykan V. L., Shramenko, E. V., Yakimenko N. V. (2012) *Economika predpriyatiya* [Economics of enterprise]. Kharkov: USU of RT (in Ukrainian) .

12. Ivanov, N. I. Levchenko L. V. (2007) *Zelenaya ekonomica: sushnost, prinzipu I perspektuvu* [The Green economy: the nature, principles and prospects]. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, no 2 (58), pp 19-28

13. Kucherov A. V., Shibilova O. V. (2014) *Konzepziya zelenoyi ekonomici:*

osnovnue pologheniya I perspektuvu razvitiya [The concept of a green economy: key points and development prospects]. *The Young scientist*, no. 4, pp 561 - 563.

14. *Rozporzadzennja Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.07.2013 № 1071-p «Energetichna strategiya Ukrainu na period do 2030 roku»* [Energy Strategy of Ukraine for the Period up to 2030, which was approved by the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No 1071-r of 24.07.2013.]. (elektronnij resourse). available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2013-%D1%80>– hosting project with the EQF. accessed: 18.09.2019).

15. Borovyk, Ju. T., Jelaghin Y. V. (2019) *Problemu ta perspektuvu rozvutku alternativnoy energetuku v Ukraini* [Problems of the development of alternative energetici progress and prospects in Ukraine]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 65, pp. 68 – 75.

16. Tsivirko K. (2019) *Ecologiya ili ekonomica: kak sdelatj pererabotku mysora v Ukraine vugodnoj* [Ecology or Economics: how to make waste recycling in Ukraine profitable] (elektronnij resourse). available at: <https://112.ua/statji/ekologiya-ili-ekonomika-kak-sdelat-pererabotku-musora-v-ukraine-vygodnoy-495989.html>. accessed: 19.09.2019).

17. *Zelenaja ekonomica dlja Kazachstany: myfh ili realnost*. Analytichna grupa "Cypr". [Green economy for Kazakhstan: myth or reality. Analytical group "Cyprus". Expert discussion materials on the transition to a green economy]. (elektronnij resourse). available at: <http://agkipr.kz/archives/351>– Title from screen. : accessed: 15.09.2019).

УДК 658.562.2:6562(100)

ОЦІНКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Васильєв О.Л., к.е.н., доцент,
Богомаз С.М., магістр (УкрДУЗТ)*

Визначено, що якість транспортних послуг можна визначити як відповідність наданих послуг очікуванням споживачів цих послуг та певним стандартам, що встановлено. Запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки якості послуг залізничного транспорту з урахуванням основних параметрів якості перевезення, їх значущості та відповідності вимогам споживачів транспортних послуг стосовно умов і результатів перевізного процесу

Ключові слова: залізничний транспорт, якість, стандарт, транспортна послуга.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УСЛУГ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Васильев О.Л., к.э.н., доцент,
Богомаз С.М., магистр (УкрГУЖТ)*

Определено, что качество транспортных услуг можно определить как соответствие предоставленных услуг ожиданиям потребителей этих услуг и определенным установленным стандартам. Предложен методический подход к интегральной оценке качества услуг железнодорожного транспорта с учетом основных параметров качества перевозки, их значимости и соответствия требованиям потребителей транспортных услуг относительно условий и результатов перевозочного процесса

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, качество, стандарт, транспортная услуга.

QUALITY ASSESSMENT OF RAILWAY SERVICES

*Vasyliiev O.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Bogomaz S.M., Master (USU of RT)*

It was determined that in conditions of market relations and integration of railway transport of Ukraine to the Western European transport system the quality of transport services must comply with the standards, which are designed to naukovovirobnicha methodological foundations. Through the system indicators quality standards established balance of interests of performers and users of transport services. The main measure of quality in the market is the needs and requirements of the consumers. Thus, the quality of transport services can be defined as conformance to customers' expectations of these services and certain established standards. For a comprehensive evaluation of the quality of services of railway transport is proposed to take into account the following indicators: the level of safety of transportation services; the level of cargo safety during transportation; technical state of railway infrastructure and rolling stock conditions of carriage; the level of reliability of transportation; provide transportation services; the level of comfort and convenience; the

level of information services; the level of competence, sociability and friendliness of staff; the availability of additional services. Evaluation of the quality of services of railway transport or its structural subdivisions proposed in the following sequence: determination of parameters of transport to be used in assessing the quality of transport services; the numerical measure and the temporary restrictions of the parameters; establishing expert by the importance of each parameter to the total number; identification of the degree of compliance of each parameter to a certain level, which is determined by the researcher; the calculation of the integral assessment of the quality of transport services. The methodical approach to integrated assessment of the quality of railway transport services taking into account the main parameters of quality of transportations, their importance and meet the requirements of consumers of transport services on the terms and results of the transportation process

Keywords: railway, quality, standard, transport service.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Для України розвиток транспортної системи має ключове значення. В умовах реформування залізничного транспорту України та його включення до європейської транспортної системи необхідно вирішувати складні проблеми забезпечення зростаючих вимог споживачів та економіки в цілому до якості й ефективності транспортних послуг. Висока якість перевезень забезпечує досягнення найбільшої ефективності суспільного виробництва, отримання максимального економічного ефекту від кожної одиниці виробничих ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання якості транспортних послуг з позиції задоволення вимог та потреб їх споживачів розглянуто у працях таких закордонних вчених як Г. Маззулла, Л. Еболі, Ф. Пакдил, Ф.Б. Куртулмусоглу, Дж. Кеннеді, Х. Кабір, Т. Карлссон, В.Г. Галабурда, Ю.І. Соколов, Д. Мачерет, А. Ришков, І. Чернігіна [1-6]. Особливу увагу приділено визначенню основних показників вимірювання якості послуг, оскільки це дозволяє визначити потенційні сильні та слабкі сторони транспортної системи.

Вітчизняні науковці М.І. Данько, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова, Ю.М. Юрченко, Н.Є. Каличева, В.А. Горохова, О.А. Мельник, О.В. Рубльов, О.Б. Моргулець, Т.А. Мукмінова,

О.П. Ткаченко, Я.Я. Назаренко, І.П. Федорко, П.О. Яновський, Г.Г. Волковська [7-14] у своїх працях приділили увагу основним чинникам, що впливають на якість транспортної продукції та послуг.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Праці закордонних та вітчизняних вчених мають велике теоретичне та практичне значення, однак питання інтегральної оцінки якості послуг залізничного транспорту не можна вважати вирішеними.

Метою статті є комплексна оцінка якості послуг залізничного транспорту в сучасних умовах ведення господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття якості послуг є досить складним та багатограним. Воно є абстрактною категорією, тому важко визначити та точно оцінити його. В умовах ринкових відносин та інтеграції залізничного транспорту України в західноєвропейську транспортну систему якість транспортного обслуговування повина відповідати стандартам, які розроблено на науковообґрунтованих методологічних основах. Через систему показників стандартів якості встановлюється баланс інтересів виконавців і споживачів транспортних послуг. Це дозволяє першим з них заздалегідь розробляти та вживати заходи з підвищення якості послуг до потрібного рівня (стандарту), а споживачам захищати

свої права, користуючись діючими нормативними і законодавчими актами.

Крім того в умовах ринку основним вимірювачем є потреби і вимоги споживачів. При оцінці якості транспортних послуг, користувачі порівнюють її з тим еталоном, який формується їхньою практикою користування послугами транспорту, відгуками інших клієнтів, рекламою та іншими формами комунікації сьогодення.

Таким чином, якість послуг залізничного транспорту можна визначити як відповідність наданих послуг очікуванням споживачів цих послуг та певним встановленим стандартам.

У Європейському залізничному законодавстві якість залізничних перевезень визначається сумісною інфраструктури та рухомого складу, тобто відповідністю характеристик інфраструктури (її стаціонарних компонентів) і характеристик рухомого складу, що рухається цією інфраструктурою [15].

В.Г. Галабурда, Ю.І. Соколов вважають, що якість транспортного виробництва є комплексним параметром і характеризується наступними критеріями: ступінь відповідності рівня транспортних послуг запитам користувачів; безпека перевезень; регулярність і своєчасність перевезень; збереження вантажів; швидкість і терміни доставки вантажів; інформаційне забезпечення власників вантажу; високі витрати на транспортування; економічна доцільність [5].

Д. Мачерет, А. Ришков, І. Чернигіна [6] якість транспортного обслуговування пропонують визначати за допомогою стандартизованих (формалізованих) та нестандартизованих (неформалізованих) показників. До стандартизованих показників вони відносять: своєчасність доставки вантажів, відповідність нормам швидкості; готовність транспортних засобів до перевезення; збереженість вантажів; безпека перевезень; повнота задоволення попиту; комплексність

надаваних послуг; транспортна доступність; екологічність перевезень; регулярність, ритмічність перевезень; страховий запас вантажів у власників.

До нестандартизованих показників якості віднесено: тип транспортно-технологічної системи (єдиний оператор, логістична система тощо); умови оплати перевезень; інформаційне обслуговування; надання страхових послуг (юридичний захист прав клієнтів); своєчасне реагування на зміну потреб споживачів транспортних послуг; супроводження вантажів; можливість митного очищення; технологічність і характеристики перевантажувального обладнання у пунктах перевалки, наявність транспортної тари; індивідуальні вимоги до режиму пропуску поїздів; відповідність документів міжнародними стандартам; зберігання вантажів на станціях відправлення/призначення; здійснення спеціальних перевезень з дотриманням норм (небезпечні, негабаритні тощо) та інше [6].

М.І. Данько, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова, Ю.М. Юрченко відносять до факторів, що визначають якість транспортного обслуговування: швидкість і своєчасність доставки, збереженість вантажів, надійність функціонування транспортних мереж, універсальність засобів транспорту [7].

О.Б. Моргулець відносить до основних критеріїв, за допомогою яких клієнти оцінюють якість послуги, наступні [10]:

- надійність, що виражається в дотриманні термінів виконання послуги;
- доброзичливість, що базується на готовності працівників надати послугу та допомогу споживачу в будь-який момент;
- безпеку, що є особливо актуальним для перевізного процесу;
- взаєморозуміння, що ґрунтується на можливості простого контакту з персоналом, котрий виконує обслуговування;
- очевидність, що виражається

через фізичні підходи в процесі надання послуги.

Т.А. Мукмінова та О.П. Ткаченко розподіляють показники якості транспортного обслуговування на такі групи [11]:

– техніко-технологічні показники - стан рухомого складу, техніки, інфраструктури, інноваційність технологій, які використовуються;

– експлуатаційні показники - продуктивність вагону, середньодобовий пробіг, швидкість руху та ін.;

– показники якості обслуговування перевізного процесу - час доставки, безпека, надійність, доступність, тощо.

Я.Я. Назаренко серед основних критеріїв якості послуг підприємств пасажирського транспорту виділяє наступні: безпека; надійність; комфорт та зручність; завантаженість транспортної мережі; час надання послуг; рівень плати за послугу; доступність інформації про роботу пасажирського транспорту; компетентності, комунікабельності та доброзичливості водіїв та обслуговуючого персоналу [12].

Таким чином, для визначення якості транспортного обслуговування різні науковці пропонують застосовувати різний склад критеріїв. Однак серед показників, які перераховано вище, не всі є вагомими для споживачів транспортних послуг, деякі з показників досить складно кількісно оцінити, а деякі характеризують економічний бік перевезень, а не їх якість. Виходячи з цього, при комплексній оцінці якості послуг залізничного транспорту пропонується враховувати наступні показники:

– рівень безпечності транспортної послуги;

– рівень збереження вантажів під час транспортування;

– відповідність технічного стану інфраструктури залізниць умовам перевезення;

– відповідність технічного стану рухомого складу умовам перевезення;

– рівень надійності перевезення, що означає впевненість в тому, що дана послуга буде здійснена в повному обсязі в певний час;

– час надання транспортної послуги;

– рівень комфорту та зручності, що передбачає зручне розміщення транспортних терміналів, наявність зручних зупиночних та пересадочних пунктів, наявність зручного розкладу руху та ін.;

– рівень інформаційного обслуговування, що означає поінформованість споживачів у наявних транспортних послугах та їх особливостях, наявність можливості відстежувати вантаж під час перевезення;

– рівень компетентності, комунікабельності та доброзичливості обслуговуючого персоналу;

– наявність додаткових сервісів, наприклад, можливість супроводження вантажів, надання тари, зберігання вантажів та ін.

Споживач, інвестор або менеджер при оцінці якості послуг залізничного транспорту може використовувати як всі показники в цілому, так і їх певну комбінацію в залежності від виду перевезення та цілей, які він ставить перед ним. Крім того, даний перелік може бути доповнений й іншими показниками.

Оцінювання якості послуг залізничного транспорту або його структурних підрозділів передбачає наступні етапи:

– визначення параметрів перевезення, що будуть використовуватися при оцінці якості транспортної послуги;

– числовий вимір і часові обмеження параметрів;

– встановлення експертним шляхом значущості кожного параметра у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1);

– визначення ступеня відповідності кожного параметра певному рівню, який визначається дослідником;

– розрахунок інтегральної оцінки якості транспортної послуги.

Інтегральну оцінку якості послуги залізничного транспорту або його структурних підрозділів пропонується розраховувати за формулою

$$ЯП_{зт} = \frac{\sum_{i=1}^l \gamma_i n_i}{N}, \quad (1)$$

де l - кількість параметрів перевезення, що використовуються при оцінці якості транспортної послуги;

γ_i - значущість i -того параметра перевезення, яка може суттєво змінюватись залежно від умов і цілей, які ставить перед собою дослідник;

n_i - оцінка дослідником i -того параметра за певною шкалою (п'ятибальною, десятибальною, стобальною або іншою);

N - загальна максимальна оцінка якості транспортної послуги за певною шкалою.

Оцінку i -того параметра за певною шкалою можна виконати наступним чином

$$n_i = \frac{n_i^{\phi} \cdot N}{n_i^e}, \quad (2)$$

де n_i^{ϕ} - середнє значення i -того параметра серед фактично отриманих за певний проміжок часу;

n_i^e - еталонне значення i -того параметра, яке розглядає дослідник. В якості еталону може бути вибране значення, яке відповідає певному стандарту та яке очікує споживач послуги.

При використанні десятибальної шкали отримані результати розрахунку пропонується розглядати в наступних інтервалах:

– $ЯП_{зт}$ менше 6 – низький рівень якості транспортної послуги;

– $ЯП_{зт}$ від 6 до 8 – середній рівень якості транспортної послуги;

– $ЯП_{зт}$ від 8 до 10 – високий рівень якості транспортної послуги.

Відповідно дані інтервали можна перерахувати і для будь-якої іншої шкали.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Таким чином, в умовах ринкових відносин та включення залізничного транспорту України до європейської транспортної системи якість транспортних послуг повинна відповідати очікуванням споживачів цих послуг та певним стандартам, що встановлено. Інтегральна оцінка якості послуг залізничного транспорту повинна враховувати основні параметри якості перевезення, їх значущість та відповідність вимогам споживачів транспортних послуг стосовно умов і результатів перевізного процесу. Подальші дослідження в цьому напрямку будуть спрямовані на кількісну оцінку окремих показників, що характеризують якість транспортного обслуговування та визначення ступеню їх вагомості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Mazzulla G. A service quality experimental measure for public transport [Електронний ресурс] / M. Gabriella, L. Eboli – Режим доступу: https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/5928/1/Mazzulla_Eboli_ET34.pdf. - Назва з екрана.

2 Pakdil F. Improving service quality in highway passenger transportation: a case study using quality function deployment [Електронний ресурс] / F. Pakdil, F.B. Kurtulmusoglu – Режим доступу: http://tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/TBM/Onderzoek/EJTIR/Back_issues/14.4/2014_04_04.pdf. - Назва з екрана.

3 Kennedy J. Current Trends in Service Quality: A Transportation Sector Review [Електронний ресурс] / J. Kennedy – Режим доступу: <http://www.na-businesspress.com/JMDC/KennedyWeb5-6.pdf>. - Назва з екрана.

4 Kabir H. Service Quality - Expectations, perceptions and satisfaction about Service Quality at Destination Gotland. A case study [Електронний ресурс] / H. Kabir, T. Carlsson – Режим доступу: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:351192/FULLTEXT01.pdf>. - Назва з екрана.

5 Галабурда В.Г. Комплексная оценка качества транспортного обслуживания / В.Г. Галабурда, Ю.И. Соколов // Железнодорожный транспорт. - 1999. - № 5. - С. 60-64.

6 Мачерет Д. Тяжелый груз конкуренции / Д. Мачерет, А. Ришков, И. Чернигина // Мир транспорта. - 2008. - № 1. - С. 58-65.

7 Економіка міжнародних залізничних перевезень: Підручник / М.І. Данько, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова, Ю.М. Юрченко. - Х.: ТОВ «Олант», ЧП Чиженко, 2004. - 352 с.

8 Каличева Н.Є. Підходи до розробки та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті / Н.Є. Каличева, В.А. Горохова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 63. - С. 95-102.

9 Каличева Н.Є. Особливості формування системи управління якістю на залізничному транспорті в сучасних умовах / Н.Є. Каличева, О.А. Мельник, О.В. Рубльов // Науковий огляд. Науковий журнал. – 2018. - № 4(47). – С. 6-17.

10 Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник / О.Б. Моргулець. - Київ: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.

11 Мукмінова Т.А. Стандарти як основа конкурентоспроможності / Т.А. Мукмінова, О.П. Ткаченко // Залізничний транспорт України. - 2004. - № 6. - С. 25-28.

12 Назаренко Я.Я. Формування критеріїв якості послуг пасажирського транспорту в умовах європейської інтеграції України / Я.Я. Назаренко // Економіка та управління на транспорті. – 2017. – Вип. 4. - С. 72-79.

13 Федорко І.П. Європейські орієнтири забезпечення якості транспортно-логістичних послуг / І.П. Федорко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2015. - № 1(50). – С. 49-62.

14 Яновський П.О. Економічна сутність якості транспортного процесу / П.О. Яновський, Г.Г. Волковська // Транспортні системи та технології перевезень. – 2017. - №14. – С. 103-108.

15 Directive 2001/16/EC of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 on the interoperability of the trans-European conventional rail system [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/16/oj>. - Назва з екрана.

REFERENCES

1 Mazzulla G. A service quality experimental measure for public transport. Available at: https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/5928/1/Mazzulla_Eboli_ET34.pdf (accessed (15.09.2019)).

2 Pakdil F. Improving service quality in highway passenger transportation: a case study using quality function deployment. Available at: http://tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/TBM/Onderzoek/EJTIR/Back_issues/14.4/2014_04_04.pdf (accessed (15.09.2019)).

3 Kennedy J. Current Trends in Service Quality: A Transportation Sector Review. Available at: <http://www.na-businesspress.com/JMDC/KennedyWeb5-6.pdf> (accessed (15.09.2019)).

4 Kabir H. Service Quality - Expectations, perceptions and satisfaction about Service Quality at Destination Gotland. A case study. Available at: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:351192/FULLTEXT01.pdf> (accessed (15.09.2019)).

5 Galaburda V.G., Sokolov Yu.I. (1999) Kompleksnaya otsenka kachestva transportnogo obsluzhivaniya [Comprehensive assessment of the quality of

- transport services]. *Zheleznodorozhnyy transport*, no 5, pp. 60-64. (in Russian)
- 6 Macheret D., Rishkov A., Chernigina I. (2008) Tyazhelyy gruz konkurentsii [Heavy load of competition]. *Mir transporta*, no 1, pp. 58-65. (in Russian)
- 7 Danjko M.I., Dykanj V.L., Dejneka O.Gh., Pozdnjakova L.O., Jurchenko Ju.M. (2004) *Ekonomika mizhnarodnykh zaliznychnykh perevezenj: Pidruchnyk* [Economics of International Rail Transportation: A Textbook]. Kharkiv: TOV «Olant», ChP Chyzhenko. (in Ukrainian)
- 8 Kalycheva N.Je., Ghorokhova V.A. (2018) Pidkhody do rozrobky ta realizaciji zakhodiv shhodo upravlinnja jakistju na zaliznychnomu transporti [Approaches to the development and implementation of rail quality management measures]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no 63, pp. 95-102. (in Ukrainian)
- 9 Kalycheva N.Je., Meljnyk O.A., Rubljov O.V. (2018) Osoblyvosti formuvannja systemy upravlinnja jakistju na zaliznychnomu transporti v suchasnykh umovakh [Features of formation of quality management system on railway transport in modern conditions]. *Naukovyj oghljad. Naukovyj zhurnal*, no. 4(47), pp. 6-17. (in Ukrainian)
- 10 Morghulecj O.B. (2012) *Menedzhment u sferi poslugh: navchaljnyj posibnyk* [Services Management: A Tutorial]. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
- 11 Mukminova T.A., Tkachenko O.P. (2004) Standarty jak osnova konkurentospromozhnosti [Standards as a basis for competitiveness]. *Zaliznychnyj transport Ukrainy*, no. 6, pp. 25-28. (in Ukrainian)
- 12 Nazarenko Ja.Ja. (2017) Formuvannja kryterijiv jakosti poslugh pasazhyrsjkogho transportu v umovakh jevropejskoho integraciji Ukrainy [Formation of criteria for quality of passenger transport services in the conditions of European integration of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnja na transporti*, vol. 4, pp. 72-79. (in Ukrainian)
- 13 Fedorko I.P. (2015) Jevropejski orijentyry zabezpechennja jakosti transportno-loghistychnykh poslugh [European guidelines for quality assurance of transport and logistics services]. *Rozvytok metodiv upravlinnja ta ghospodarjuvannja na transporti*, no. 1(50), pp. 49-62. (in Ukrainian)
- 14 Janovs'kyj P.O., Volkovs'jka Gh.Gh. (2017) Ekonomichna sutnistj jakosti transportnogho procesu [The economic essence of the quality of the transport process]. *Transportni systemy ta tekhnologhiji perevezenj*, no.14, pp. 103-108. (in Ukrainian)
- 15 Directive 2001/16/EC of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 on the interoperability of the trans-European conventional rail system. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/16/oj> (accessed (15.09.2019)).

УДК 330.341.1:656.2

УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ФІЛІЇ АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент,
Межанова А.К., студентка магістратури,
Отченаш Ю.О., студент магістратури (УкрДУЗТ)*

В статті розроблено схему функціонування системи забезпечення ЕБ філії АТ «Українська залізниця» (за моделлю «чорний ящик») та виявлено, на які функціональні складові впливають основні внутрішні загрози економічній безпеці АТ «УЗ» та її регіональних філій.

Виконано розрахунки рівня економічної безпеки регіональної філії «Південна залізниця» у 2014 - 2018 рр. і виявлені причини знаходження його у зоні ризику.

Ключові слова: управління забезпеченням економічної безпеки залізниці; оцінка рівня економічної безпеки залізниці; система забезпечення економічної безпеки залізниці; загрози економічній безпеці залізниці

УПРАВЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ФИЛИАЛА АО "УКРАИНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА"

*Назаренко И.Л., к.э.н., доцент,
Межанова А.К., студентка магистратуры,
Отченаш Ю.А., студент магистратуры (УкрГУЖТ)*

В статье разработана схема функционирования системы обеспечения ЭБ филиала АО «Украинская железная дорога» (по модели «черный ящик») и выявлено, на какие функциональные составляющие влияют основные внутренние угрозы экономической безопасности АО «УЗ» и ее региональных филиалов.

Выполнены расчеты уровня экономической безопасности регионального филиала «Южная железная дорога» в 2014 - 2018 гг. и выявлены причины нахождения его в зоне риска.

Ключевые слова: управление обеспечением экономической безопасности железной дороги; оценка уровня экономической безопасности железной дороги; система обеспечения экономической безопасности железной дороги; угрозы экономической безопасности железной дороги

ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT OF A REGIONAL BRANCH OF PUBLIC JOINT STOCK COMPANY "UKRAINIAN RAILWAY"

*Nazarenko I.L., PhD (economics), associate professor,
Mezhanova A., master students,
Otchenash Y., master students (USURT)*

Ukrainian railway transport makes significant impact on the economy of Ukraine (56,1% of freight turnover and 27,4% of passenger traffic in 2018), as well as on such

important components of its national security as economic security, political security, social security, military security and others. JSC «Ukrainian Railways» includes 6 regional affiliates (Southern Railway, Lviv railway and others), which are not legal entities, but have their own management systems and resources.

The scheme of the economic security system for a regional affiliate of JSC «Ukrainian Railways» is developed in the paper (according to the black box model). Its inputs are: Threats to the economic security of JSC «Ukrainian Railways» (external and internal); Resources for economic security provision (personnel, financial, material, informational, etc). Its outputs are: an acceptable level of economic security of a regional affiliate (not lower than 0,80); sustainable development of a regional affiliate. Inside subsystems are named after 7 functional components of economic security provision: financial; intellectual and personnel; technical and technological; political and legal; informational; ecological; power.

The control subsystem of the scheme of the economic security system must include: a unit of diagnostics of level of economic security; a threat monitoring unit; a unit of organization, planning, motivation and control. The functions of the units are described in the paper.

It is also revealed what functional components of the economic security of JSC "UZ" and its affiliates are affected by major internal threats. The main internal threats are corruption, unprofessional leadership, the loss of skilled workers, the progressive depreciation of fixed assets and the distortion of reporting.

The calculations of the level of economic security of the regional affiliate «Southern Railway» in 2014 - 2018 are performed and the reasons for being it in the risk zone are revealed.

They are: low labour productivity, reduction of current liquidity and productivity of locomotive, low productivity of carriage, deepening of unprofitableness of activity of the railway (rate of return dropped to -27,4%).

Keywords: *management of ensuring economic security of the railway; assessment of the economic security level of a railway; system for ensuring economic security of the railway; threats to the economic security of the railway*

Постановка проблеми. АТ «Укрзалізниця» має визначну значимість для суспільної стабільності: це ключовий актив для забезпечення мобільності населення і єдності держави (...); це найбільший працедавець в Україні – 272 тис. робітників (і понад 400 тис. членів їх сімей), або 1,5% від усіх зайнятих [1]. І найголовніше - залізничний транспорт має значний вплив на економіку України (виконав 56,1% вантажообігу та 27,4% пасажирообігу у 2018 р.), а також на такі важливі складові її національної безпеки, як економічна, політична, соціальна, військова та інші. Виключне значення залізничного транспорту ще посилюється в умовах проведення бойових дій на території нашої держави.

Оскільки економічна безпека транспорту визначається його

спроможністю якісно забезпечувати попит економічних суб'єктів на внутрішні та міжнародні перевезення; конкурувати на ринках міжнародних перевезень; ефективно реалізовувати транзитний потенціал, забезпечення економічної безпеки (ЕБ) залізничного транспорту – це питання не тільки галузевого, а й загальнодержавного значення.

Тому актуальним є дослідження управління забезпеченням економічною безпекою АТ «Українська залізниця» та її регіональних філій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням економічної безпеки залізничного транспорту присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г.Д. Ейтутіса, Р.А. Кожевнікова, З.П. Межох, Н.П. Терьошиної, Д.І. Ковальова, Т.Г.

Сухорукової, В.Л. Диканя, І.Л. Плетникової (Назаренко), Т.О. Тимофєєвої, А.В. Толстої, Ж.С. Костюк та інших учених [2 – 10]. В їх працях розглядається сутність, складові економічної безпеки залізничного транспорту, розроблені методики її оцінювання.

Не залишилося поза увагою вчених створення системи економічної безпеки підприємства та залізничного транспорту. Так, концептуальні засади створення та функціонування системи ЕБ підприємства досліджено в працях таких учених, як Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, С.Н. Ілляшенко, П.Я. Пригунов, Б.С. Дуб [11], С.М. Шинкар [12] та інших учених, принципи та властивості системи забезпечення ЕБ підприємства окреслені в статтях В.М. Павліченка [13, 14]. Стосовно системи забезпечення ЕБ залізничного транспорту – зокрема А.Ю. Чередниченко запропонував систему забезпечення ЕБ підприємств залізничного транспорту [15]; загальна концепція, властивості та завдання системи забезпечення економічної безпеки регіональної філії «Південна залізниця» розроблені у статті [16].

Виділення недосліджених аспектів проблеми. Але, дотепер проблемі розроблення системи управління забезпеченням економічної безпеки регіональних філій АТ «Українська залізниця» в науковій літературі не приділено достатньо уваги, що і обумовило вибір теми дослідження.

Тому **метою даної статті** є розробка системи управління забезпеченням економічної безпеки регіональних філій АТ «Українська залізниця» (на прикладі регіональної філії «Південна залізниця»).

Виклад основного матеріалу дослідження.

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності діяльності

підприємства від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх; стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства, досягається шляхом максимального ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюється [5]. Дане визначення повною мірою відноситься і до економічної безпеки АТ «Українська залізниця» як великого підприємства – юридичної особи.

Як визначено нами у [16], система забезпечення ЕБ залізниці – це сукупність взаємопов'язаних елементів (органів, засобів, методів і заходів), що діє на основі певних принципів, та спрямована на захист всіх функціональних складових економічної безпеки залізниці та її життєво важливих інтересів (як сфери інтересів АТ «Українська залізниця») від зовнішніх та внутрішніх загроз та мінімізації їх негативного впливу для забезпечення успішного фінансово-економічного розвитку. Забезпечення ЕБ залізниці включає комплекс видів діяльності за функціональними складовими ЕБ залізниці: це фінансова; інтелектуальна і кадрова; техніко-технологічна; політико-правова; інформаційна; екологічна; силова.

Представимо управління системою забезпечення ЕБ регіональної філії АТ «Українська залізниця» у загальному схематичному виді (рис. 1).

Згідно з загальною схемою функціонування системи, виділено окремо систему, що підлягає управлінню (система забезпечення ЕБ філії АТ «Українська залізниця») та керуючу підсистему, яка це управління виробляє. Для вироблення управління потрібне передбачення його наслідків, тобто потрібна модель усєї ситуації. За допомогою цієї моделі визначається, яке управління подати на вхід у систему, тому схема зображена усередині керуючої підсистеми.

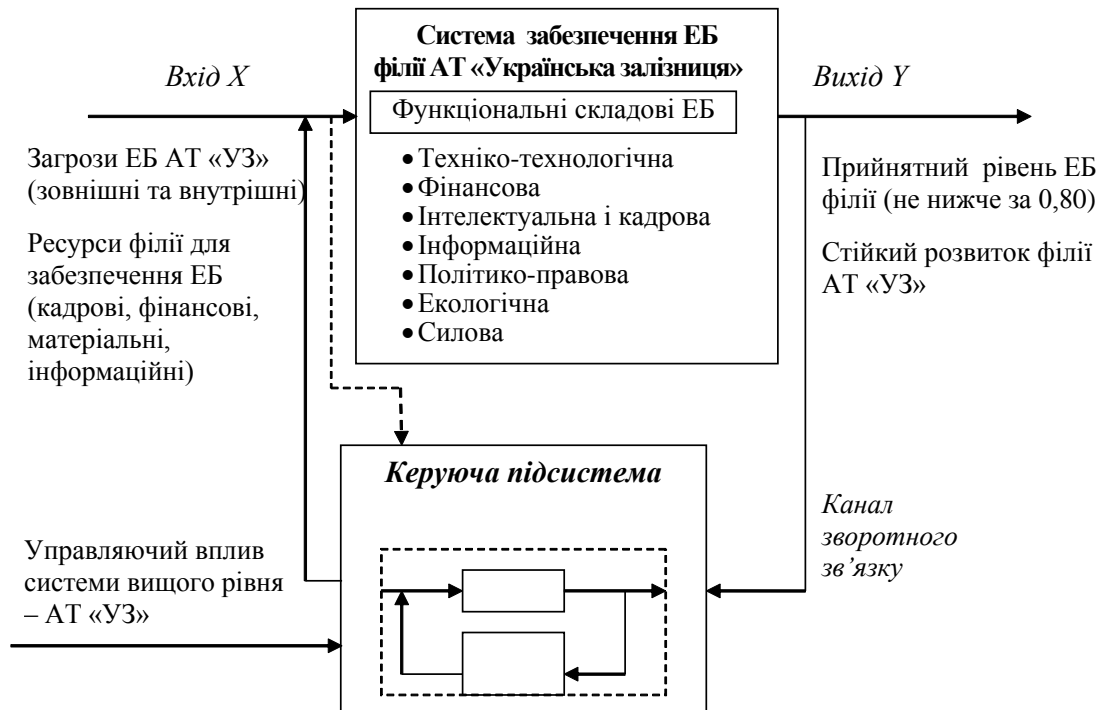


Рис. 1. Схема функціонування системи забезпечення ЕБ філії АТ «Українська залізниця» (за моделлю «чорний ящик»)

На нашу думку, керуюча підсистема повинна включати:

- блок діагностики рівня ЕБ;
- блок моніторингу загроз;
- блок організації, планування, мотивації і контролю.

Всі ці блоки повинні бути втілені в Службі економічної безпеки, структура та функції якої запропоновані у [6] (звісно, з урахуванням сучасних змін у структурі управління регіональної філії).

Зокрема, блок діагностики рівня ЕБ повинен забезпечувати виконання розрахунків інтегрального показника ЕБ регіональної філії за методикою [5, 6]; визначення зони, в якій знаходиться показник (ідеальної безпеки; високої безпеки; прийнятної безпеки; зона ризику; зона загрози катастрофи); аналіз причин зміни локальних показників та розроблення пропозицій по їх покращенню.

Завдання блоку організації, планування, мотивації і контролю – здійснювати функції відповідно до своєї

назви та згідно з затвердженими начальником Служби економічної безпеки програмами, планами і процедурами.

Блок моніторингу загроз повинен бути присутнім у керуючій підсистемі виходячи з таких міркувань. По-перше, інтегральний показник рівня ЕБ відображає його зміну постфактум, коли вона вже відбулася, а для попередження загроз необхідний їх моніторинг. По-друге, багато загроз носять потенційний характер або є тимчасовими і можуть не відобразитися у поточному рівні ЕБ, але, незважаючи на це, їм повинна бути приділена увага. Функція цього блоку – виявлення максимально повного переліку загроз для їх попередження та нейтралізації.

Зупинимося більш детально на виявленні загроз економічній безпеці.

Цьому питанню зокрема присвячена стаття М.М. Чеховської [17]; виробничі загрози ЕБ підприємств залізничного транспорту визначені в роботі П.В. Лапіна

[18]; в статті [19] виявлено основні загрози ЕБ локомотивного депо в процесі реформування галузі. В.В. Шемаєв розробив класифікацію загроз ЕБ [20]: реальні та потенційні; керовані та некеровані; одноразові, систематичні та періодичні; актуальні та перспективні; постійні та тимчасові тощо.

Не претендуючи на повноту виявлення загроз, окреслимо тільки

найважливіші внутрішні загрози (як ті, на які АТ «УЗ» може вплинути), які відносяться за класифікацією [20, с. 80-81] до реальних, керованих, актуальних, постійних, та визначимо, на які складові ЕБ АТ «УЗ» та її філій в теперішній час вони чинять (можуть чинити) найруйнівнішу дію (див. рис. 2).

Найбільш небезпечні внутрішні загрози ЕБ АТ «УЗ» (та її філій)

Функціональні складові економічної безпеки

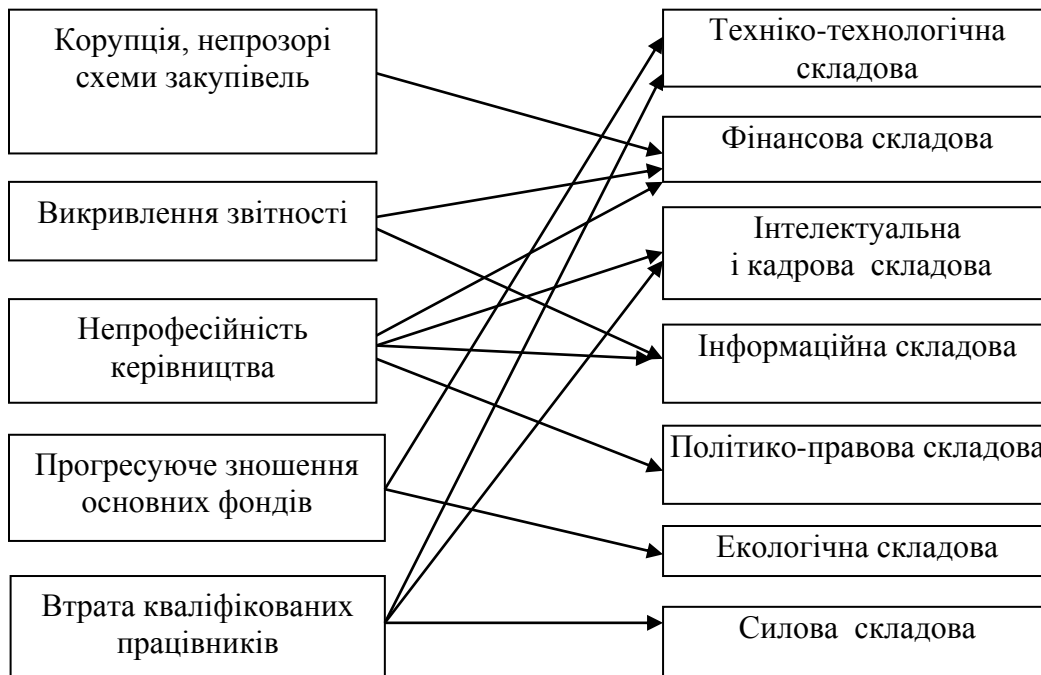


Рис. 2 – Схема впливу найважливіших внутрішніх загроз на функціональні складові економічної безпеки АТ «УЗ» та її регіональних філій

Таким чином, саме попередженню і ліквідації цих загроз необхідно приділяти найбільшу увагу при забезпеченні ЕБ АТ «УЗ» та регіональних філій.

Стосовно загрози викривлення звітності – це, наприклад, проявилось у різкій зміні коефіцієнта зносу і, відповідно, коефіцієнта придатності основних виробничих фондів і може спотворювати оцінку рівня економічної безпеки (див. табл. 1).

Колосальне зростання коефіцієнта придатності основних фондів – з 0,008 до

0,905 у 2015 році обумовлено переоцінкою основних засобів у 2015 році у зв'язку з формуванням ПАТ «Українська залізниця», і не викликано реальним оновленням фондів. Тією ж причиною обумовлений і стрибок фондівддачі у 2015 році. Вважаємо, що такі зміни «на папері» не зміцнюють ЕБ залізничного транспорту, а навпаки, лише спотворюють звітність і породжують нові, інформаційні загрози економічній безпеці. Тому у розрахунках ми використали перераховані, не викривлені дані.

Таблиця 1

Локальні показники ЕБ регіональної філії «Південна залізниця» та рівень ЕБ, розрахований за методикою [5, 6]

Найменування показника	2014	2015	2016	2017	2018
1 Продуктивність праці, тис. прив. ткм /1 люд.	961,7	1029,8	1000,6	1036,7	1063,9
2 Середньодобова продуктивність вантажного вагона, ткм нетто	3752	3587	4052	3781	3253
3 Середньодобова продуктивність локомотива, тис. т-км бруто	1650	1631	1683	1620	1127
4 Коефіцієнт придатності ОВФ	0,008	0,905	0,872	0,838	0,810
5 Фондовіддача основних виробничих фондів (по залишковій вартості), грн /грн	0,013	1,004	0,933	0,331	0,314
6 Рентабельність виробничо-фінансової діяльності, %	1,5	0,4	-8,9	-21,3	-27,4
7 Коефіцієнт поточної ліквідності	0,3611	0,1347	0,0244	0,0191	0,0184
Інтегральний показник – рівень ЕБ	0,131	0,322	0,228	0,226	0,104

Згідно з визначеними у [6] зонами економічної безпеки, протягом аналізованого періоду рівень ЕБ знаходиться у зоні ризику (від 0,0 до 0,8), і знизився в основному під впливом таких негативних чинників: низької продуктивності праці (незважаючи на її деяке зростання) та продуктивності вагона, зменшення поточної ліквідності, значного зменшення продуктивності локомотива (через зростання коефіцієнта допоміжного пробігу з 0,14 у 2017 р. до 0,27 у 2018 р.) та колосального поглиблення збитковості виробничо-фінансової діяльності. Це вимагає не разових заходів, а цілеспрямованого систематичного управління забезпеченням економічної безпеки за допомогою відповідної системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті розроблено схему функціонування системи забезпечення ЕБ філії АТ «Українська залізниця» (за моделлю «чорний ящик»). Зокрема, її керуюча підсистема повинна включати блок діагностики рівня ЕБ; блок моніторингу загроз та блок організації, планування, мотивації і контролю, які повинні бути втілені в Службі економічної безпеки. Окреслені функції цих блоків.

Також виявлено, на які функціональні складові економічної безпеки АТ «УЗ» та її філій впливають основні внутрішні загрози. Основними внутрішніми загрозами вважаємо корупцію, непрофесійне керівництво, втрату кваліфікованих працівників, прогресуюче зношення основних фондів та викривлення звітності.

Виконано розрахунки рівня економічної безпеки Південної залізниці у 2014 - 2018 рр. і виявлені причини знаходження його у зоні ризику.

Напрямами подальших досліджень може бути розробка організаційно-економічного механізму управління забезпеченням економічної безпеки АТ «УЗ» та його регіональних філій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзалізниця». 2017-2021 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf.

2. Экономическая безопасность железнодорожного транспорта: учебник для вузов ж.-д. транспорта / Р.А.

- Кожевников, З.П. Межох, Н.П. Терешина и др. – М.: Маршрут, 2005. – 326 с.
- 3 Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2009. - №1. – С. 56-59.
- 4 Ковалев Д.И., Экономическая безопасность предприятия / Д.И. Ковалев, Т.Г Сухорукова. // Экономика Украины. - 1998- Вип. 11.- С. 48-52.
- 5 Ковальов Д.І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д.І. Ковальов, І.Л. Плетникова // Економіка України. – 2001. – Вип. 4. - С. 35 – 40.
- 6 Плетникова І.Л. (Назаренко І.Л.). Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці: дис. ... канд.екон. наук: спец. 08.07.04 – Економіка транспорту і зв'язку. Хар. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2001. — 234 с.
- 7 Тимофеева Т. О. Розробка механізму щодо забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд.екон. наук : спец. 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством"/ Т. О. Тимофеева; Укр. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2009. - 20 с.
- 8 Дикань В.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія / В.Л. Дикань, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.
- 9 Толстова А. В. Залізничний комплекс України як основа економічної безпеки країни / А.В. Толстова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 37.- 2012. — С. 75–78.
- 10 Костюк Ж.С. Сутність поняття «Економічна безпека підприємств залізничного транспорту» / Ж.С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 41. – С. 173-179.
- 11 Дуб. Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура [Електронний ресурс] /Б.С. Дуб. – Режим доступу: [https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva-](https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva)
- 12 Шинкар С. М. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування / С. М. Шинкар // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 25. - С. 133-137.
- 13 Павліченко В. М. Принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства / В. М. Павліченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 51. - С. 39-44.
- 14 Павліченко В. М. Визначення основних властивостей системи забезпечення економічної безпеки підприємства / В. М. Павліченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 254-258.
- 15 Чередниченко А.Ю. Система економічної безпеки підприємств залізничного транспорту / А.Ю. Чередниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. – Вип. 51. – С. 67 – 72.
- 16 Назаренко І. Л. Система забезпечення економічної безпеки регіональної філії "Південна залізниця" / І. Л. Назаренко, Т. О. Голованова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. – Вип. 64. - С. 241-248.
- 17 Чеховська М.М. Загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту у виробничій сфері / М.М. Чеховська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - Серія: Економічні науки. – Вип. 9-1. - Частина 3. - С. 119-122.
- 18 Лапін П. В. Виробничі загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту / П. В. Лапін // Вісник економіки транспорту і промисловості. - Вип.55. - 2016. - С. 41-50
- 19 Назаренко І. Л. Забезпечення економічної безпеки локомотивного депо в умовах реформування галузі / І. Л. Назаренко, Т. Г. Сухорукова, Н. Кірія // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 52. - С. 114-

120.

20 Шемаєв В.В. Управління розвитком транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки держави дис. ... д-ра екон. наук: спец. 21.04.01. – економічна безпека держави (економічні науки)/ В.В. Шемаєв. Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2018. – 494 с.

REFERENCES

1.Osnovni aspekty strateghiji rozvytku PAT «Ukrzaliznytsya». 2017-2021 roky. [Main aspects of the development strategy of PJSC “Ukrzaliznytsya”. 2017-2021.]. Available at: http://www.uz.gov.ua/files/file/Strategy_Presentation_fin1.pdf. (accessed 14 May 2018).

2.Kozhevnykov R.A., Mezhokh Z.P., Tereshyna N.P. y dr. (2005). Ekonomicheskaiia bezopasnost zheleznodorozhnogo transporta: uchebnik dlia vuzov zh.-d. transporta [Economic safety of railway transport: a textbook for high schools. of transport]. Moscow: Marshrut. P.326.

3.Ejtutis Gh. (2009) Ocinka ekonomichnoji bezpeky zaliznychnogho transport. [Assessment of the economic security of railway transport]. *Economist*, vol. 1, pp 56 – 59.

4 Kovalev D.I., Sukhorukova T.Gh. (1998) Ekonomicheskaiia bezopasnost predpriatiia. [Economic security of the enterprise]. *Economy of Ukraine*, vol. 11, pp. 48-52.

5 Kovaljov D.I., Plietnikova I.L.(2001) Kiljkisna ocinka rivnja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Quantitative assessment of the economic security level of an enterprise]. *Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 35-40.

6. Plietnikova I.L. (Nazarenko I.L.) (2001) Vyznachennja rivnja i zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky zaliznyci. [Determining the level and ensuring the economic security of the railway]. (PhD Thesis). Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport.

7. Tymofjejeva T. O. (2009) Rozrobka mekhanizmu shhodo zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky zaliznychnogho transport. [Development of a mechanism for ensuring the economic safety of railway transport]. (PhD Thesis). Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport.

8. Dykan V.L., Nazarenko I.L. (2010) Kompleksna metodyka vyznachennja rivnja ekonomichnoji bezpeky, ocinky ryzykiv ta jmovirnosti bankrutstva pidpryjemstva. (Monograph) [Complex methodology for determining the level of economic security, risk assessment and bankruptcy probability of the enterprise]. Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport. – P. 142.

9. Tolstova A. V. (2012) Zaliznychnyj kompleks Ukrajinny jak osnova ekonomichnoji bezpeky krajinny. [Railway complex of Ukraine as the basis of economic security of the country]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 37, pp. 75-78.

10. Kostjuk Zh.S. (2013) Sutnistj ponjattja «Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv zaliznychnogho transportu». [The essence of the concept "Economic security of railway enterprises"]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.. 41, pp. 173-179.

11 Dub. B.S. (2016) Systema ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva: ponjattja ta struktura. [Enterprise economic security system: concept and structure]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-ekonomichnoyi-bezpeki-pidpriemstva> (accessed 10 October 2019).

12. Shynkar S. M. (2018) Systema ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva: metodychni zasady formuvannja. [System of economic security of the enterprise: methodical principles of formation]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 25, pp. 133-137.

13. Pavlichenko V. M. (2015). Prynцыpy funkcionuvannja systemy zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Principles of functioning of the enterprise economic security system]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 51, pp. 39-44.

14. Pavlichenko V. M. (2015). Vyznachennja osnovnykh vlastyvostry systemy zabezpechnnja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Determination of the basic properties of the system of ensuring the economic security of the enterprise]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 50, pp. 254-258.
15. Cherednichenko A.Yu.(2015). Sistema ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiy zheleznodorozhnogo transporta [System of economic security of railway enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 51, pp. 67-72.
16. Nazarenko I.L.(2018) Systema zabezpechnnja ekonomichnoji bezpeky rehionaljnoji filiji "Pivdenna zaliznycja". [System of economic security of the regional branch "Southern Railway"]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 64, pp. 241-248.
17. Chekhovsjka M.M. (2014) Zaghrozy ekonomichnij bezpeci pidpryjemstv zaliznychnogho transportu u vyrobnychij. [Threats to the economic security of railway undertakings in the production sector]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 9-1, part 3, pp. 119-122.
18. Lapin P. V. (2016) Vyrobnychi zaghrozy ekonomichnij bezpeci pidpryjemstv zaliznychnogho transportu. [Production threats to the economic security of railway undertakings]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 55, pp. 41-50.
19. Nazarenko I. L., Sukhorukova T.H., Kiriya N. (2015) Zabezpechnnja ekonomichnoji bezpeky lokomotyvnoho depo v umovakh reformuvannja ghaluzi. [Ensuring the economic security of the locomotive depot in the context of industry reform]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 52, pp. 114-120.
20. Shemaiev V.V. Upravlinnja rozvytkom transportnoji infrastruktury v systemi ekonomichnoji bezpeky derzhavy [Management of development of transport infrastructure in the system of economic security of the state]. (Doctor Thesis). Kyiv, Nacionalnyj instytut strategichnykh doslidzhenj.

УДК 330.142: 656.2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ (НА ПРИКЛАДІ МОТОРВАГОННОГО ДЕПО)

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент,
Уживий Д.В., студент магістратури (УкрДУЗТ)*

В статті розроблена система управління інтелектуальним капіталом структурного підрозділу залізничного транспорту (на прикладі Лиманського моторвагонного депо), впровадження якої дозволить підвищити ефективність формування і використання інтелектуального капіталу.

Виконано розрахунки за матеріалами Лиманського депо за 2017 – 2018 роки, проаналізовано причини зміни величини його інтелектуального капіталу. Запропоновано створення робочої групи з раціоналізації та визначено її місце у структурі депо та функції підрозділів.

Ключові слова: *інтелектуальний капітал, система управління, моторвагонне депо, залізничний транспорт, людський капітал.*

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ
СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО
ТРАНСПОРТА (НА ПРИМЕРЕ МОТОРВАГОННОГО ДЕПО)**

*Назаренко І.Л., к.э.н., доцент,
Уживий Д.В., студент магистратуры (УкрГУЖТ)*

В статье разработана система управления интеллектуальным капиталом структурного подразделения железнодорожного транспорта (на примере Лиманского моторвагонного депо), внедрение которой позволит повысить эффективность формирования и использования интеллектуального капитала.

Выполнены расчеты по материалам Лиманского депо по 2017 - 2018 годы, проанализированы причины изменения величины его интеллектуального капитала. Предложено создание рабочей группы по рационализации и определено ее место в структуре депо и функции подразделений.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, система управления, моторвагонного депо, железнодорожный транспорт, человеческий капитал.

**SYSTEM OF MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF
RAILWAY TRANSPORT'S STRUCTURAL DIVISIONS
(ON THE EXAMPLE OF MOTORWAY DEPOT)**

*Nazarenko I., PhD (economics), associate Professor,
Uzhviyi D., master student (USURT)*

The intellectual capital management system for a structural unit of railway transport (on the example of the Liman motor car depot) has been developed in the paper. Its implementation will increase the efficiency of the formation and use of intellectual capital.

The intellectual capital management system includes the object and subject, principles of intellectual capital management, goals of intellectual capital management at the level of public joint stock company Ukrainian Railways and at the level of its structural divisions, as well as the block "The intellectual capital management system of the structural unit of PJSC Ukrainian Railways," which consists of control stages and subsystems (Diagnostics, Planning, Use, Motivation, Financing).

The goals of intellectual capital management at the level of structural divisions of railway transport (in technological sphere, in marketing, production, social, organizational, innovative, financial and economic spheres) are detailed. These goals are formulated taking into account specifics of the activities of railway transport's structural units (they are not legal entities and their economic independence is restricted).

Calculations of the integral index of intellectual capital were made according to the author's methodology based on the materials of the Liman motor car depot for 2017 - 2018, the reasons of its changing were analyzed. To ensure the management of intellectual capital in the structural unit, the creation of a working group on rationalization is proposed and its structure and functions are determined.

In 2017-2018 only 7-8 innovators were registered in the Liman motor car depot and the number of innovative proposals does not exceed 5-6 units. But it is not enough for such a large and important structural unit, with a staff of 447 people. In our opinion, the rationalization activity in the depot is hampered by the absence of proper coordination. A rationalization

engineer should become such a coordinator, therefore we suggest implementing this position in the depot.

Keywords: *intellectual capital, control system, motor car depot, railway transport, human capital.*

Постановка проблеми.

Інтелектуалізація процесу виробництва, розподілу та споживання благ сьогодні пронизує усе суспільство. В епоху становлення «економіки знань» все більшого значення набуває інтелектуальний капітал. І хоча термін „інтелектуальний капітал” (ІК) з’явився порівняно недавно, його значення для будь-якої сфери діяльності зростає з кожним роком.

Незважаючи на те, що залізничну галузь можна віднести до третього технологічного укладу, а прогресивними є п’ятий та шостий, вона є однією з базових в економіці України (забезпечила у 2018 році 51,2% вантажообороту та 27,4% пасажирообороту [1]), і його розвиткові повинна приділятися належна увага.

Залізничний транспорт повинен не тільки вийти з кризового стану, а й досягти у майбутньому, після реформування, європейського рівня обслуговування клієнтів та ефективного функціонування. Важливу роль у цьому процесі грає інтелектуальний капітал залізничного транспорту - складова капіталу, яка не має матеріальної форми, створює частину його вартості, сприяє підвищенню конкурентоспроможності і складається з людського (знання, практичні навички, творчі й розумові здібності людей, їх моральні цінності, особисті та лідерські якості, культура праці, які використовуються для отримання доходу) та структурного (процедури, технології, системи управління, технічне і програмне забезпечення, організаційні форми та структури, патенти, культура організації; зв’язки та стійкі відносини з замовниками і споживачами, що сприяють успішній реалізації транспортних послуг) капіталів. Отже, структурний капітал складається з організаційного та споживчого.

Необхідно відмітити, що дотепер формуванню, оцінюванню, нарощуванню інтелектуального капіталу на залізничному транспорті не приділялося достатньо уваги, навіть самий термін в офіційних документах відсутній (незважаючи на те, що останніми роками вчені зацікавилися цим питанням). Тому ця тема є актуальною, і не тільки на рівні АТ «Українська залізниця» в цілому, а й на рівні структурних підрозділів, працівники яких саме і є основою інтелектуального капіталу залізничної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття інтелектуального капіталу стало об’єктом дослідження численних представників економічної науки починаючи з 1990-х років: Т. Стюарта, Д. Нортон, Р.Каплана, В. Хадсона, Р. Холла, Е. Брукінг, Л. Едвінссона, М. Меллоуна, К. Свейбі, В. Іноземцева, П. Саллівана, Н. Бонтіса, А. Козирева, А. Гапоненко, Ю. Бажала, І. Булеєва, О. Бутнік-Сіверського, В. Геєця, Н. Гавкалової, А. Колота, О. Кендюхова, В. С. Ілляшенка, А. Чухна та ін. З праць українських учених треба відмітити монографії О. Кендюхова [2] та О. Собко [3], М. Бутка та О. Попело [4], в яких закладені теоретико-методологічні доміанти формування, розвитку, оцінювання і використання інтелектуального капіталу підприємства.

Проблемам управління ІК підприємства присвячено не вельми багато джерел. Так, основи ефективного управління ІК підприємства розкриті у монографії О. Кендюхова [5], структурна модель інтегрованої системи управління ІК підприємства розроблена в дисертації Г. Житченко [6], оцінка ефективності використання інтелектуального капіталу підприємств розроблена у монографії І. Зеліско та Г. Пономаренко [7], акцент на управління знаннями, споживчим

капіталом та іміджем підприємства як складовими його ІК зроблений у монографії С. Ілляшенка, Є. Голишевої та А. Колодки [8], систему та принципи управління ІК машинобудівного підприємства запропоновано у статті Н. Шпак та Н. Білоус [9], система управління інтелектуальним капіталом на основі визначення сукупності факторів формування даного активу і циклу його безперервного кругообігу розроблена у статті Юрченко Ю. [10].

В галузі залізничного транспорту дослідження інтелектуального капіталу залізничного транспорту започатковано І. Плетниковою (Назаренко) у 2010 році [11]. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту розроблена І. Назаренко та Т. Мороз у [12] та адаптована для вагонних депо у [13] та для локомотивних депо у [14].

ІК промислових підприємств залізничного транспорту досліджений О. Дикань [15]; класифікація інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту розроблена у праці О. Олійник [16]; проблемі людського капіталу залізничного транспорту присвячені зокрема праці В. Компанієць [17]; напрямки збереження та розвитку ІК залізничного транспорту окреслено в статті М. Корінь [18], інвестування як основний інструмент управління ІК підприємств залізничного транспорту досліджено у статті Ю. Плуґіної [19].

Виділення недосліджених аспектів проблеми. Таким чином, дотепер проблема розроблення системи управління ІК структурних підрозділів залізничного транспорту залишається недостатньо висвітленою в науковій літературі, що і обумовило вибір теми дослідження.

Тому метою даної статті є розробка системи управління інтелектуальним капіталом структурних підрозділів залізничного транспорту на прикладі моторвагонного депо.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління ІК - це комплексний процес організаційного розвитку, спрямований на створення підприємством доданої вартості із обсягу явних і неявних знань, закладених у нематеріальних активах людського капіталу, структурного капіталу і капіталу відносин, поєднуючи різноманітні аспекти підвищення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку і зростання параметрів ефективності діяльності підприємства на основі нових форм і методів управління [10]. На основі [10] пропонуємо наступну концепцію системи управління ІК структурного підрозділу АТ «УЗ» (див. рис. 1).

Етапами управління ІК структурного підрозділу АТ «УЗ» є такі: 1) виявлення і аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ІК; 2) діагностика і аналіз ІК структурного підрозділу; 3) планування нарощування і використання ІК; 4) розроблення програми заходів та визначення їх виконавців; 5) здійснення розробленої програми та коригування в процесі виконання; 6) оцінка результатів реалізації програми, їх впливу на ІК. Управління ІК – безперервний циклічний процес, тому після 6-го етапу повертаємося до 1-го.

Цілі управління ІК «АТ «УЗ» можна розподілити за певними групами на основі [10], з урахуванням галузевої специфіки. Деталізуємо основні цілі на рівні структурних підрозділів (зокрема, моторвагонного депо).

1. Технологічні цілі: удосконалення технологій ремонту рухомого складу (за допомогою раціоналізаторської діяльності); впровадження прогресивних технологічних процесів (за погодженням з відповідною службою).

2. Маркетингові цілі: враховуючи, що структурні підрозділи не є самостійними юридичними особами, частина ІК (споживчий капітал) є вельми невеликою і формується лише за рахунок підсобно-допоміжної діяльності (до якої у моторвагонному депо в основному відноситься розміщення реклами в

електропоїздах). Тому всі завоювання і розширення частки ринку; нижчеперераховані цілі сформульовані для використання партнерських каналів збуту; галузі підсобно-допоміжної діяльності: розширення мережі споживачів.

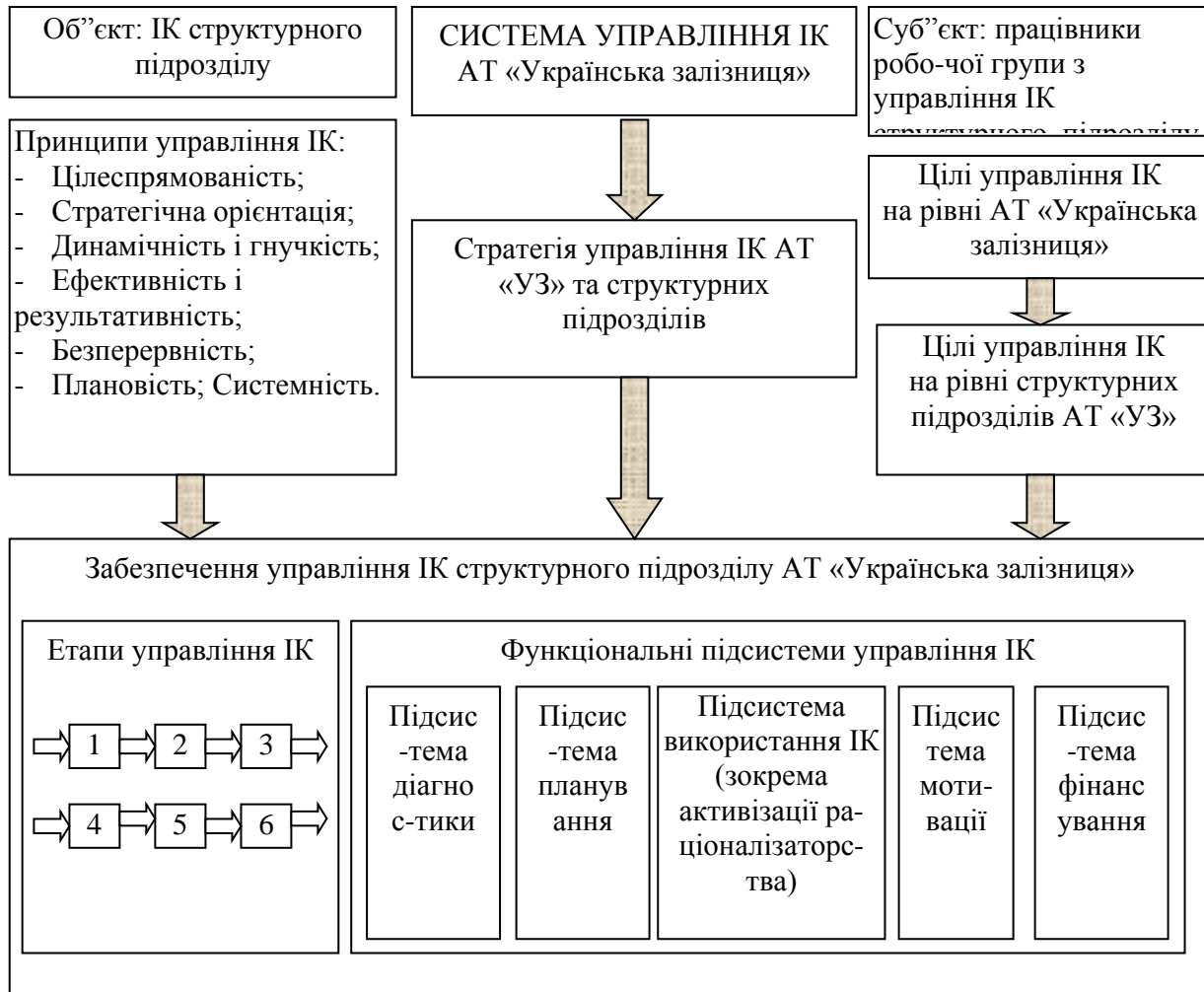


Рис. 1. Концепція системи управління ІК структурного підрозділу АТ «УЗ»

3. Виробничі цілі включають покращення матеріально-технічного забезпечення; підвищення якості надаємих транспортних послуг; удосконалення організації виробничого процесу; удосконалення виробничої системи управління, організації праці і виробництва; підвищення ефективності використання основних фондів; підвищення продуктивності праці.

4. Соціальні цілі: підвищення професійно-кваліфікаційного рівня і розвиток персоналу; інвестиції у знання і навички персоналу; стимулювання інноваційної і інтелектуальної активності працівників.

5. Організаційні цілі: упровадження ефективних технологій управління і методів організації діяльності; забезпечення ефективності організаційної структури; організаційне забезпечення управління ІК; створення ефективних механізмів прийняття рішень; впровадження ефективної системи створення, кодифікації, розповсюдження, використання, управління і відтворення знань; удосконалення внутрішньої системи комунікацій.

6. Інноваційні цілі полягають в тому, що управління ІК забезпечує стимулювання інноваційної активності і отримання економічних вигід від

комерціалізації її результатів: активізація раціоналізаторської діяльності, збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій; створення потоків знань і нематеріальних активів.

7. Фінансово-економічні цілі передбачають забезпечення фінансової стійкості діяльності структурного підрозділу за рахунок виробництва інноваційної продукції на основі структуроутворюючих активів ІК: посилення фінансово-економічної позиції підприємства; зростання прибутковості підсобно-допоміжної діяльності; інвестування в розвиток інтелектуального капіталу, передовсім його людської складової.

Лиманське моторвагонне депо було утворене згідно наказу 919-Н від 29.09.2016 шляхом реорганізації Сватівського моторвагонного депо, а саме

- виділення підрозділів депо, що територіально розташовані у містах Лиман, Слов'янськ, Авдіївка і задіяних в обслуговуванні пасажирських приміських перевезень електропоїздами та створення ремонтних підрозділів на базі незадіяних виробничих площ Краснолиманського локомотивного депо регіональної філії «Донецька залізниця». Воно, як і інші структурні підрозділи, не є юридичною особою, що треба враховувати при побудові системи управління його ІК.

Оцінка ІК депо повинна виконуватися згідно з методикою [12] за допомогою інтегрального показника, який визначається як середньгеометрична величина з оцінок трьох його складових (людського, організаційного та споживчого). Результати розрахунків наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення рівня ІК Лиманського моторвагонного депо

Показник	2017	2018	Абс. зміна, (+, -)
1. Людський капітал	0,4312	0,4736	+0,0424
2. Організаційний капітал	0,6505	0,6637	+0,0132
3. Споживчий капітал	0,4502	0,4655	+0,0153
Рівень ІК	0,502	0,527	+0,025

Як бачимо з табл. 1, рівень ІК аналізованого депо за 2017 – 2018 рр. знаходився в межах від 0,33 до 0,66 (за [12]), що відповідає середньому рівню, і наприкінці розглянутого періоду зріс до 0,527.

В основному це відбулося за рахунок підвищення показника людського капіталу через покращення показників якості управлінського персоналу, забезпечення працівниками з вищою освітою та коефіцієнта використання робочого часу. Негативна зміна деяких показників організаційного капіталу компенсувалася позитивною зміною інших, і в цілому рівень організаційного і споживчого капіталів майже не змінився.

Таким чином, необхідно цілеспрямоване управління інтелектуальним капіталом депо, зокрема розроблення відповідних заходів по підвищенню рівня ІК.

Важливою складовою управління ІК є активізація раціоналізаторської діяльності на підприємстві. За 2017-2018 рр. у Лиманському моторвагонному депо зареєстровано лише 7-8 раціоналізаторів, питома вага яких становить менше ніж 2 % загальної чисельності працівників. При цьому кількість раціоналізаторських пропозицій не перевищує 5-6 од., а максимальна річна економія становить 5,3 тис. грн. Для такого великого і важливого структурного підрозділу як моторвагонне депо, зі штатом 447 люд. і вартістю основних виробничих фондів понад 230 млн. грн цього вкрай недостатньо.

На нашу думку, раціоналізаторську діяльність в депо гальмує відсутність координатора цієї діяльності, який мав би зосередити у своїй роботі усі види раціоналізаторства, а також впровадження нової техніки. Таким координатором і

Проблеми транспортного комплексу України

водночас виконавцем великого обсягу роботи має стати інженер з раціоналізації, пропонуємо увести до штатного розкладу цю посаду.

В цілому для управління ІК

пропонуємо створити в депо відповідну робочу групу під керівництвом головного інженера. Її функції наведені в табл. 2, а місце у схемі структури депо – на рис. 2.

Таблиця 2.

Функції відповідальних відділів робочої групи з управління ІК структурного підрозділу залізничного транспорту (на прикладі Лиманського моторвагонного депо)

Відділ /посада	Функції
1. Головний інженер	Координація процесу управління ІК. Організація і контроль діяльності робочої групи з управління ІК.
2. Інспектор з кадрів	Облік і аналіз кадрової складової ІК (працівників з урахуванням їхньої значущості для ІК). Формування кадрового резерву. Спрямування на курси підвищення кваліфікації.
3. Інженер з нормування і оплати праці	Розробка і коригування системи мотивації праці для нарощування ІК, зокрема зі стимулювання раціоналізаторської діяльності (у співтоваристві з інженером з раціоналізації).
4. Бухгалтерія	Бухгалтерський облік вартості ІК, врахування його в балансі підприємства.
5. Економіст	Діагностика ІК (розрахунок локальних та інтегрального показника ІК). Аналіз результатів, пошук шляхів покращення показників. Розроблення відповідних заходів (у співтоваристві з іншими членами робочої групи). Планування рівня ІК.
6. Інженер з раціоналізації	Організація раціоналізаторської діяльності (з розробкою відповідної системи мотивації разом з інженером з нормування і оплати праці).

Створення робочої групи з управління ІК дозволить ефективно розробляти та впроваджувати відповідні заходи і здійснювати його нарощування. Зауважимо, що ця діяльність у структурних підрозділах повинна бути керованою АТ «УЗ» та планомірною і постійною, тільки таким чином можна буде досягти нарощування ІК залізничної галузі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті запропоновано систему управління ІК структурних підрозділів залізничного транспорту, впровадження якої дозволить підвищити ефективність формування і використання ІК. Виконано розрахунки за матеріалами Лиманського моторвагонного депо за 2017 – 2018 роки, проаналізовано причини зміни величини його інтелектуального капіталу. Запропоновано створення робочої групи з раціоналізації та визначено її місце у структурі депо та

функції підрозділів. У подальшому доцільно розвинути концепцію системи управління ІК структурного підрозділу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Підсумки роботи транспорту у 2018 році [Електронний ресурс]: експрес випуск. Держкомстат України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express>

2 Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія /О.В. Кендюхов; НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк: ІЕП НАНУ України, 2006. – 307 с.

3 Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування-розвиток: монографія / О. М. Собко. – Тернопіль: Крок, 2014. – 360 с.

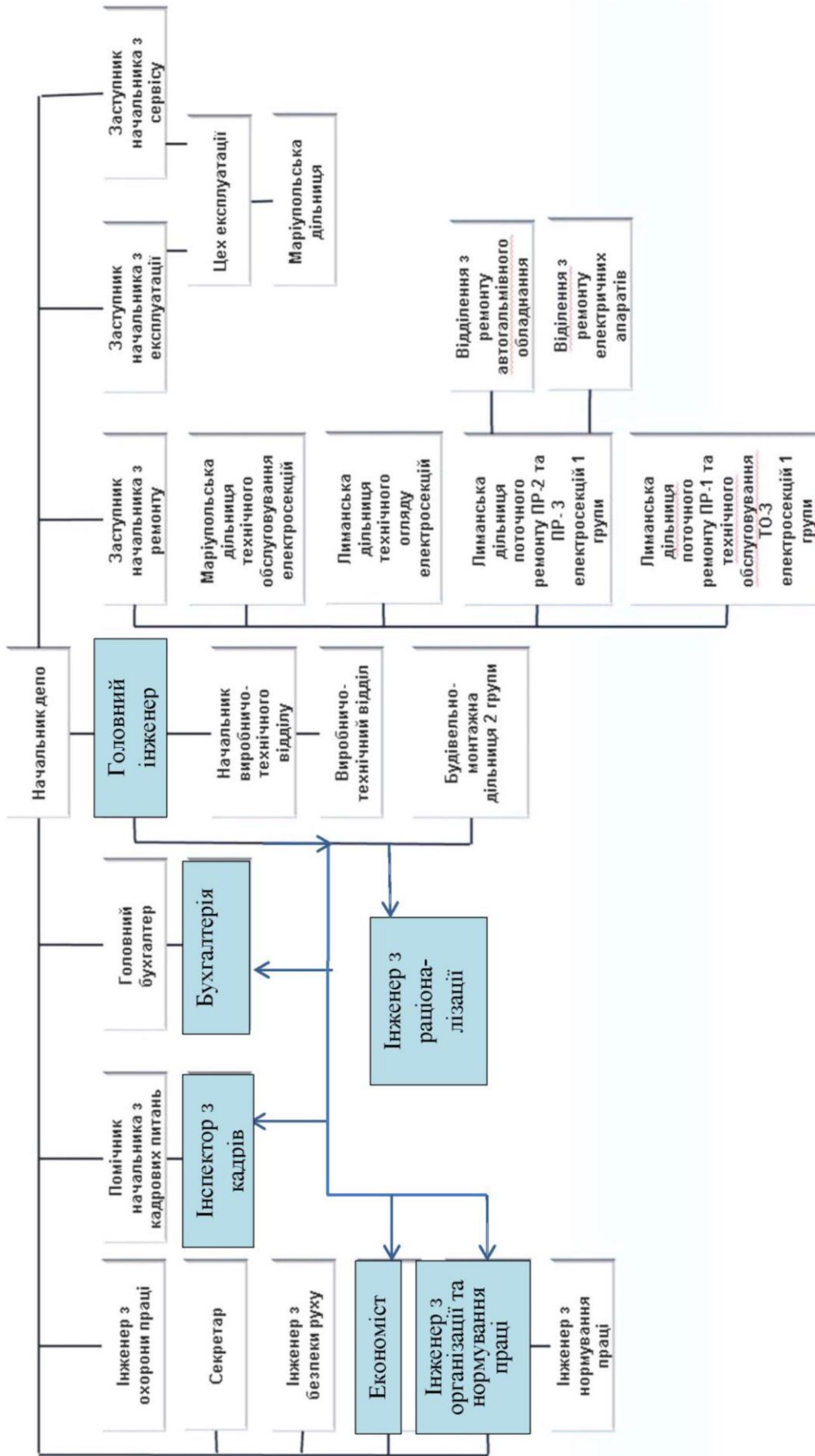


Рис. 2. Робоча група з управління інтелектуальним капіталом в організаційній структурі Лиманського моторвагонного депо

- 4 Бутко М.П. Інтелектуальний капітал як чинник модернізації регіонального економічного простору : монографія / М.П. Бутко, О.В. Попело. За заг. ред. М.П. Бутка. – Ніжин: ТОВ «Аспект-Поліграф», 2014. – 372 с.
- 5 Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк: НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с.
- 6 Житченко Г.О. Управління інтелектуальним капіталом переробного підприємства: дис. ... канд. екон. наук (08.00.04). Херсон, 2018. – 269 с.
- 7 Зеліско І.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія / І.М. Зеліско, Г.Ю. Пономаренко. – Київ, 2015. – 280 с.
- 8 Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. – 360 с.
- 9 Шпак Н. О. Система управління інтелектуальним капіталом машинобудівного підприємства / Н.О. Шпак, Н.Б. Білоус // Економіка та держава. - 2009. – Вип.4. - С. 27 – 30.
- 10 Юрченко Ю.О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства / Ю.О. Юрченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. – К.: НАУ, 2011. – № 4. Т. 2. – С. 268 – 275.
- 11 Плетникова І.Л. (Назаренко І.Л.) Підходи до визначення сутності й величини інтелектуального капіталу залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №29. – 2010. – С. 272 -277.
- 12 Назаренко І.Л. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту / І.Л. Назаренко, Т.О. Мороз // Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 34. – 2011. – С. 307 – 315.
- 13 Назаренко І.Л. Оцінка інтелектуального капіталу вагонного депо / І.Л. Назаренко, Ю.Ю. Новак, О.В. Луценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №63. 2018. С. 111-119.
- 14 Назаренко І.Л. Удосконалення методики оцінки інтелектуального капіталу локомотивного депо / І.Л. Назаренко, М.В. Косик // Глобальні та національні проблеми економіки. [Електронне видання]. – 2017. – Вип. 19. – С. 197 – 202.
- 15 Дикань О. В. Детермінанти розвитку інтелектуального капіталу промислових підприємств залізничного транспорту / О. В. Дикань // Агросвіт. 2016. № 10. С. 25 - 30.
- 16 Олійник О.М. Класифікація інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту / О.М. Олійник // Вісник економіки транспорту та промисловості. № 40. 2012. С. 180-187.
- 17 Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. 2009. № 3. С.42 - 47.
- 18 Корінь М. В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 44. 2013. С.56-59.
- 19 Пługина Ю. А. Інвестування як основний інструмент управління інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту / В.В. Пługина // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. №39. – С. 154 – 157.

REFERENCES

1. Pidsumky roboty transportu u 2018 roci. Ekspres vypusk. Derzhkomstat Ukrainy. [Results of the work of transport in 2018. express release.] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/express>. (accessed 10.10.2019).
2. Kendjukhov O.V. (2006) Intelktualjnyj kapital pidpryjemstva: metodologhija formuvannja mekhanizmu

- upravlinnja [The intellectual capital of the enterprise: methodology of formation of the management mechanism]. NAS of Ukraine. Institute of Industrial Economics. - Donetsk: IEP of NASU of Ukraine, pp. 307.
3. Sobko O. M. (2014) *Intelektualnyj kapital pidpryjemstva: konceptualizacija-funkcionuvannja-rozvytok* (Monograph) [Enterprise intellectual capital: conceptualization-functioning – development]. Ternopil, Krok, pp. 360.
4. Butko M.P (2014). *Intelektualnyj kapital jak chynnyk modernizaciji rehionalnogo ekonomichnogo prostoru* (Monograph) [Intellectual capital as a factor in the modernization of the regional economic space]. Nizhyn Aspect-Polygraph LLC, pp. 372.
5. Kendjukhov O.V. (2008). *Efektivne upravlinnja intelektualnym kapitalom* [Effective management of intellectual capital]. Donetsk: IEP of NASU of Ukraine, pp. 359.
6. Zhytchenko Gh.O.(2018). *Upravlinnja intelektualnym kapitalom pererobnogo pidpryjemstva* [Management of intellectual capital of processing enterprise] (PhD Thesis). Kherson. – p. 269.
7. Zelisko I.M., (2015), Ponomarenko Gh.Yu. *Upravlinnja intelektualnym kapitalom pidpryjemstv* [Management of intellectual capital of enterprises]. Kyiv.P. 280.
8. Illjashenko S.M., Gholysheva Je.O., Kolodka A.V. (2017). *Upravlinnja intelektualnym kapitalom pidpryjemstva* [Enterprise intellectual capital management: a monograph]. Sumy: TOV «Trytorija», p. 360.
9. Shpak N. O., Bilous N.B. *Systema upravlinnja intelektualnym kapitalom mashynobudivnogo pidpryjemstva* [Intellectual capital management system of machine-building enterprise]. *Economy and state*. – vol.4. – PP. 27 – 30.
10. Jurchenko Ju.O. (2011). *Systema upravlinnja intelektualnym kapitalom pidpryjemstva* [Enterprise intellectual capital management system]. *Ukraine's Development Strategy (Economics, Sociology, Law)*. Kyiv. – vol.4, no 2. – PP. 268 – 275.
11. Plietnykova I.L. (Nazarenko I.L.) (2010). *Pidkhody do vyznachennja sutnosti j velychyny intelektualnogo kapitalu zaliznychnogo transportu* [Approaches to determining the nature and value of railway intellectual capital]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 29, pp. 272 -277.
12. Nazarenko I.L., Moroz T.O. (2011) *Metodyka ocinky intelektualnogo kapitalu linijnykh pidpryjemstv zaliznychnogo transportu* [Methodology of estimation of intellectual capital of linear enterprises of railway transport]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 34, pp. 307 – 315.
13. Nazarenko I.L., Novak Ju.Ju., Lucenko O.V.(2018). *Ocinka intelektualnogo kapitalu vaghonnogo depo* [Estimation of the intellectual capital of a wagon depot]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 63, pp. 111-119.
14. Nazarenko I.L., Kosyk M.V. *Udoskonalennja metodyky ocinky intelektualnogo kapitalu lokomotyvnoho depo* [Improvement of the method of valuation of locomotive depot's intellectual capital]. *Global and national problems of economy* (electronic journal). vol. 19, pp. 197 – 202.
15. Dykan O. V. (2016). *Determinanty rozvytku intelektualnogo kapitalu promyslovykh pidpryjemstv zaliznychnogo transportu* [Determinants of Intellectual Capital Development in Railway Enterprises]. *Agro-world*, vol. 10, pp. 25 - 30.
16. Olijnyk O.M. (2012). *Klasyfikacija intelektualnogo kapitalu pidpryjemstv zaliznychnogo transportu* [Classification of intellectual capital of railway Enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 40, pp. 180-187.
17. Kompaniets V.V. (2009). *Systema jakosti upravlinnja (menedzhmentu) na zaliznychnomu transporti: konceptualjni pidkhody ta metodyka ocinky «ljudskoji*

skladovoji» [Railway Transport Quality Management System: Conceptual Approaches and Methods for Assessing the “Human Component”]. Railway transport of Ukraine, vol. 3, pp. 42 - 47.

18. Korinij M. V. (2013). Naprjamky zberezhenija ta rozvytku intelektualnogho kapitalu zaliznychnogho transportu [Directions for the preservation and development of railway

intellectual capital]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 44, pp. 56-59.

19. Plughina Ju. A.(2012). Investuvannja jak osnovnyj instrument upravlinnja intelektualnym kapitalom pidpryjemstv zaliznychnogho transportu [Investing as a major tool for managing the intellectual capital of railway enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 39, pp. 154 – 157.

УДК 331.108.2

FORMATION AND FUNCTIONING OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF OPERATING ACTIVITY OF THE RAILWAY TRANSPORT COMPANY IN THE ADAPTIVE MANAGEMENT ASPECTS

*Ovchynnikova V.A., doctor of sciences, professor,
Gangzhur A.S., student (USURT)*

The article proved the necessity of applying an adaptive approach in the management of domestic railway enterprises, which allowed to substantiate the purpose of the article, which is to form and outline the peculiarities of the functioning of the management system of operational activity of the railway transport enterprise in the aspect of adaptive management. In order to achieve this goal, methods of modeling, abstraction and logical analysis were mainly used to clarify the key conceptual aspects of the formation and functioning of the railway transport enterprise operational management system in the aspect of adaptive management. The basic provisions of the concept of adaptive control are investigated. The peculiarities of formation and functioning of the system of management of the operational activity of the railway transport enterprise in the aspect of adaptive management are outlined. The goals, objectives and tools of adaptive management of railway enterprises are defined. The implementation of the basic principles and provisions of the adaptive approach to the management of the operational activity of the railway enterprise should be carried out with the help of the developed system of models and methods of decision-making, which have a single information base and interconnected certain information links. The structure and composition of the model system must vary depending on the input, so management information systems must be used to make management decisions. The system of methods and models should include factor analysis of the results of production and economic activity of the enterprise; forecasting demand for goods and services provided by the enterprise; formation and optimization of production capacities; reliability assessment; logistics. An important aspect of adaptive management is to make management decisions based on successive balanced steps. The decision-making algorithm should include the following steps: detecting changes, external perturbations; analysis of information collection and change; development of a criterion for evaluating the effectiveness of the solution; creating a list of potential impacts on the industry's adaptation to environmental change; predicting the effects of these

impacts and adapting to emerging situations; review and evaluation of decision options; making, registration, bringing to executors, execution, control over execution of decisions.

Keywords: system, adaptation, adaptive management, enterprise, railway transport, operational activity.

ФОРМИРОВАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В АДАПТИВНЫХ АСПЕКТАХ УПРАВЛЕНИЯ

*Овчинникова В.А., д.э.н, профессор,
Гангжур А.С., студент (УкрГУЖТ)*

В статье обоснована необходимость применения адаптивного подхода в управлении отечественными железнодорожными предприятиями, что позволило обосновать цель статьи, которая заключается в формировании и изложении особенностей функционирования системы управления оперативной деятельностью предприятий железнодорожного транспорта, в аспекте адаптивного управления. Рассмотрены основные положения концепции адаптивного управления. Обозначены особенности формирования и функционирования системы управления оперативной деятельностью предприятия железнодорожного транспорта в аспекте адаптивного управления.

Ключевые слова: система, адаптация, адаптивное управление, предприятие, железнодорожный транспорт, оперативная деятельность.

ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В АСПЕКТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Овчиннікова В.О., д.е.н, професор,
Гангжур А.С., студент (УкрДУЗТ)*

У статті доведено необхідність застосування адаптивного підходу в управлінні вітчизняними залізничними підприємствами, що дозволило обґрунтувати мету статті, а саме сформувати та окреслити особливості функціонування системи управління оперативною діяльністю підприємства залізничного транспорту в аспекті адаптивного управління. У статті досліджено особливості формування та функціонування системи управління оперативною діяльністю підприємства залізничного транспорту в аспекті адаптивного управління. Визначено цілі, завдання та інструменти адаптивного управління залізничними підприємствами. Реалізація основних принципів та положень адаптивного підходу до управління експлуатаційною діяльністю залізничного підприємства повинна здійснюватися за допомогою розробленої системи моделей та методів прийняття рішень, які мають єдину інформаційну базу. Структура та склад модельної системи повинні змінюватись залежно від бази даних, тому для прийняття управлінських рішень повинна використовуватися інформаційна система управління. Система методів і моделей повинна включати факторний аналіз результатів виробничої та господарської

діяльності підприємства; прогнозування попиту на товари та послуги, що надаються підприємством; формування та оптимізація виробничих потужностей; оцінка надійності; логістика. Важливим аспектом адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту є прийняття управлінських рішень. Алгоритм прийняття рішень повинен включати такі етапи: виявлення змін, зовнішніх збурень; аналіз збору та зміни інформації; діагностувати можливі проблеми, викликані змінами в навколишньому середовищі, та розробляти сценарії їх вирішення; визначення цілей управління при вирішенні проблеми; розробка критерію оцінки ефективності рішення; створення списку можливих впливів на адаптацію галузі до змін навколишнього середовища; прогнозування наслідків цих впливів та адаптація до виникаючих ситуацій; перевірка та оцінка варіантів рішень; прийняття, реєстрація, доведення до виконавців, виконання, контроль за виконанням рішень.

Ключові слова: система, адаптація, адаптивне управління, підприємство, залізничний транспорт, експлуатаційна діяльність.

Introduction. In a changing environment, rapid scientific and technological progress to ensure the harmonious development of the operational activity of the domestic railway transport enterprise requires the formation and active use of the enterprise's capabilities and changes, changes in the structure, its properties and functioning parameters, directions of development in order to adapt them to changes external and internal environment, the needs of today's market, which will support the competitive advantages. Achieving this task requires the development of new, more sophisticated management methods that will allow the industrial enterprise to balance between the scarcity of financial resources, the outdated technological base, energy and material intensity of production technology, on the one hand, and the need to meet the requirements of the modern economic environment □ on the other.

It should be noted that in determining the approach to operational management, it is necessary to consider that the enterprise is a system object and should be considered as an ordered set of elements that meet the requirements of the objective function and have interrelated structural and parametric components. A purposeful function aimed at meeting the needs of consumers, the harmonious development of the enterprise, is a set of interconnected local functions and requirements that must be met for its

effective functioning. These requirements are determined by the external environment, and the development of the enterprise should be carried out as an adaptation to changes in the external environment through innovative development.

Management of the processes of harmonization of relations and relationships between the enterprise and the external environment, changes in the internal structure that will ensure its harmonious development, should be carried out on the basis of an adaptive approach to management, which will allow to take into account the unpredictability of the enterprise's reactions and considers each action in the process of structural management as an experiment, in the result of which is training.

In addition, the transition to adaptive management will allow us to respond more quickly to changes, while maintaining the optimal balance between the internal capabilities of the enterprise and external market conditions, will provide information transparency of production and economic activity, resource efficiency, will facilitate the adoption of adequate management decisions in accordance with the goals of the enterprise.

The need to adopt an adaptive approach in the management of railway undertakings is also due to the need to develop adequate management mechanisms in changing external and internal conditions.

Analysis of recent researches. The issues of ensuring the efficiency of

management of domestic enterprises are presented in the works of V.L. Dikan, V.O. Zubenko, O.V. Makovoz, I.V. Tokmakova, O.V. Shramenko, V.T. Denysova, N.O. Nazareva, O.V. Grishchenko and others [1, 2].

The features of the concept of adaptive control were covered by scientists: S.B. Alekseev, I.V. Tokmakova, N.V. Yanchenko, A.V. Tkachenko, L.M. Manitskaya and others. [3 - 6].

The analysis of theoretical developments on the mentioned issues shows the high interest of scientists in the formation and use of the concept of adaptive management both at domestic enterprises and abroad. At the same time, new effective proposals are clearly needed, which would take into account the peculiarities of the functioning of domestic railway enterprises and allow the effective implementation of the concept of adaptive management on them.

The study purpose. The purpose of the article is to formulate and outline the peculiarities of the functioning of the management system of operational activity of the railway transport enterprise in the aspect of adaptive management.

The main part of the study. As the basic provisions of the concept and methodology of adaptive management of the railway undertaking have not yet been fully formed, the conceptual design of adaptive management is still being formed, there are different and ambiguous interpretations of this category.

Borisov A.B. believes that adaptive management – is a form of enterprise management that helps it to change flexibly, adapt quickly to the goals that are being updated, the tasks, functions of the enterprise, to changes in the external economic environment, in the conditions of its activity [7].

According to Varlamova T.P., adaptive management is the study, study of the environment, adjusting its activity to the needs of the environment, internal reserves and the activity itself to the needs of consumers [8].

Alekseev S.B. believes that adaptive management enables the enterprise, through the use of an adaptation mechanism based on constant monitoring of compliance with the actual level of adaptation to the regulatory one, to make timely changes to the strategic and current plans in order to ensure the survival of the enterprise and achieve the stated goal [3].

Provide adaptation directed changes of functioning both present and in the future. Given that purposeful change is a process of adjustment, and the state of the system, taking into account the future, is its potential, adaptation should be considered as a process of adjustment of the potential and an integral part of its formation, and adaptive management as an integrated component of the overall management system, which represents a consistent process of identifying the level of adaptation of economic potential and developing on this basis tactical and strategic decisions to implement the processes of its adjustment [4, 9].

In general, it can be argued that adaptive management is a flexible, innovative enterprise management capable of adapting to the new environment (in a competitive and internal environment with changes in plans and models depending on the situation: during the crisis, or when innovations are introduced, or in the case of organizational changes) with new management tools and techniques.

The mechanism of adaptive management collects and analyzes information on previous management situations, produces new behavior based on past experience. The main guideline is the goals and criteria laid down in the management system, that is, the prognostic values of the parameters that describe the situation are used [5].

Many authors [2, 6, 10] characterize the adaptability and adaptive control of such properties as resilience and flexibility. Resilience is the ability of a system to function effectively in the face of external influences and internal disturbances. Flexibility should be understood as the ability

of the system to move as a result of the effects of external and internal environmental factors from one working state to another with minimal resources and time. Therefore, an adaptive control system is able to provide adaptability of the basic elements of the internal environment by giving them the properties of flexibility [6] and the use of new management tools and methods.

The purpose of adaptive operational management of a railway undertaking is to develop the most effective management decisions aimed at ensuring the harmonious development of an entity in a changing external environment and sharpening competition in the market. The main task of adaptive management is to maintain the internal stability of the enterprise in a constantly changing external environment by realizing the internal economic potential.

Formation and functioning of the railway transport enterprise operational management system in the aspect of adaptive management shall meet the following requirements:

- the correctness of accounting for the complex spatio-temporal cause and effect of the interaction of the elements that make up the internal environment of the enterprise;
- constant monitoring of the adequacy of management decision-making algorithms to the conditions of enterprise functioning;
- prioritizing the flexibility and variability of management decision-making algorithms and implementing management actions for enterprise organizational structure mobility;
- the need to use a special mathematical (including formal-logical) apparatus for solving problems of optimal regulation and forecasting the dynamics of enterprise development [10].

In addition, adaptive management needs to take into account and reconcile individual, national, and regional interests in the dialectical interrelationship based on defining general and partial principles of the industry's operational activities.

To the list of tasks of adaptive management of operational activity of the

railway transport company we suggest to include: optimization of the current management system; monitoring of external and internal environment: systematic analysis of activity, evaluation of competitive advantages, economic potential; creation and use of the system for forecasting changes in the environment; determination of the scheme of strategic partnership, optimal interaction with other market actors; improving the quality of goods and services; increase of efficiency of use of economic potential of the enterprise; increase of adaptability of the enterprise to innovations, development of innovative activity, innovative adaptability; implementation of progressive management tools, including strategic and organizational ones; creating prerequisites for creating an adaptive competitive environment.

The object of adaptive management at the micro and macro levels is the system of operational activity of the railway transport enterprise for a specific time period, the subject is the content of the processes occurring within the enterprise and in its external environment, their influence on the harmonious development.

The goals and objectives of adaptive management can be achieved through effective tools, namely: a forecasting tool that will allow you to quickly evaluate what results the current state of the industry will bring; an instrument for operational adjustment of plans that will allow to adapt and modify development plans, functioning to changes in the environment; an operational management accounting tool that will provide feedback of management decisions with the current results of the enterprise; tools of amo-organization, which will allow to support quickly and independently or improve the level of organization of industrial and economic activity of an industrial enterprise in changing external or internal conditions of functioning; a self-management tool that is based on the ability of the enterprise on its own, without external pressure to adapt to change based on the implementation of its basic functions for self-preservation and self-development; managerial innovation - the

formation of innovative ideas and technologies for their implementation, which should be aimed at reducing the time of decision-making, improving productivity, ensuring the achievement of goals and quality of results of managed processes; motivation. The implementation of the basic principles and provisions of an adaptive approach to the management of the operational activity of the railway undertaking should be carried out through a developed system of models and decision-making methods that have a single information base and linked to each other certain information links.

The structure and composition of the model system must vary depending on the input, so a management information system must be used to make management decisions. The system of methods and models shall include a factor analysis of the results of the operational activity of the railway undertaking; forecasting demand for goods and services provided by the enterprise; formation and optimization of production capacities; reliability assessment; logistical support.

An important aspect of adaptive management is management decision making. The decision-making algorithm should include the following stages: detecting changes, external perturbations; information gathering and change analysis; diagnose possible problems caused by changes in the environment and develop scenarios for their solution; definition of management goals in solving the problem; developing a criterion for evaluating the effectiveness of the solution; generation of a list of possible impacts on the industry's adaptation to environmental change; predicting the effects of these impacts and adapting to emerging situations; verification and evaluation of decision options; making, registration, bringing to executors, execution, control over execution of decisions.

Conclusions from the study. In summary, it should be noted that adaptive management functions are directly related to forecasting and planning, work organization, activation and promotion, coordination and

regulation, control, accounting and analysis. The key role in the implementation of adaptive management is the managerial decision. The mechanism of adaptive management of a railway transport enterprise in a competitive environment is a set of principles, tools and technologies for making and executing management decisions. Their adoption is determined by an information system, which is defined as a single set of software, technical and organizational solutions that can accumulate information about the state of affairs of an entity that covers production, technological, financial, logistics, marketing, personnel and other processes, combining all units of the enterprise in a single information space. An adaptive operational management system organizationally consists of two interconnected systems: an adaptive planning system and an adaptive regulation system. Structurally, the two systems are almost identical.

REFERENCES:

1. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. K .: "Center for Educational Literature", 272 p. (in Ukraine)
2. Denisov V.T., Nazaryeva N.A., Grishchenko O. V. (2006) *Adaptyvnoe upravlenye-osnova uspekha deyatelnosti promyshlennogo predpriyatiya* [Adaptive management - the basis of the success of the industrial enterprise]. *Vesnyia OGU*. no8. pp. 89-95. (in Ukraine)
3. Alekseev S. B. (2003) *Formuvannya adaptyvnoho upravlinnya pidpryyemstvamy vuhil'noho mashynobuduvannya* [Formation of adaptive management by enterprises of coal mechanical engineering]: diss. Cand. econ sciences. Donetsk. 199 p. (in Ukraine)
4. Tokmakova I.V., Yanchenko N.V. (2011) *Klasyfikatsiya adaptatsiyi ta adaptyvnoho upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu*

[Classification of adaptation and adaptive management in railway transport enterprises]. Zb sciences DUTUT works. no 18. pp. 144 - 148. (in Ukraine)

5. Tkachenko A.V. Izucheniye podkhodov k adaptivnomu upravleniyu logisticheskoy tsep'yu [The study of approaches to the adaptive management of the logistics chain]. URL: http://science-bsea.narod.ru/2008/ekonom_2008-2/tkachenko_izuchenie.htm. (accessed: 11.07.2019).

6. Manitskaya L. N. (2010) Adaptivnoye upravleniye strategicheskoy ustoychivost'yu predpriyatiya [Adaptive management of the strategic stability of the enterprise]. Business in the law. no 1. pp. 268-270. (in Russia)

7. Borisov A. B. (2003) Bol'shoy ekonomicheskiy slovar' [The Big Economic Dictionary]. M. : Knizhny Mir. 895 p. (in Russia)

8. Varlamova T. P., Vasilieva N. A., Neganov L. M., Sarafanova E. V., Shash N.

N. (2008) Bol'shaya sovremennaya entsiklopediya [The Big Modern Encyclopedia]. M.: Exmo. 816 p. (in Russia)

9. Tokmakova I.V., Yanchenko N.V. (2013) Teoretiko-metodichni osnovi adaptivnogo upravlinnya pidpriemstvami zaliznichnogo transportu u suchasnikh umovakh [Theoretical and methodical bases of adaptive management of rail transport enterprises in modern conditions]. Kh.: UkrDaZT. 196 p. (in Ukraine)

10. Arefieva O. V. (2012) Kontseptual'ni osnovi adaptivnogo upravlinnya funktsionuvannyam ta rozvitkom pidpriemstv [Conceptual bases of adaptive management of functioning and development of enterprises. Economics and management]. no. 3. pp. 107 - 111. (in Ukraine)

11. Aubakirova G. M. (2004) Adaptivnyy podkhod k modelirovaniyu khozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiya [Adaptive approach to modeling the economic activity of the enterprise]. Gazette of the KazNU. no. 4. pp. 31-37. (in Ukraine)

УДК 338.47:656.2

ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Овчиннікова В.О., д.е.н., професор (УкрДУЗТ),
Українська Л.О., д.е.н., професор (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)
Гонтар Н.О., аспірант,
Мірошніков П.В., студент (УкрДУЗТ)*

Встановлено, що вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки відіграє залізничний транспорт, який наразі знаходиться на завершальному етапі реформування. Доведено, що сучасний техніко-економічний стан галузі характеризуються наявністю безлічі проблем, що обумовлені гіпердинамікою світової науково-технологічної революції, нестабільністю політичної ситуації в країні та у світі, появою конкуренції в галузі та зростанням її темпів на інвестиційних ринках і ринках транспортно-логістичних послуг, одночасним дефіцитом і збитком інформації через розвиток цифровізації у світі, а також поліваріантністю способів реалізації можливостей управлінських рішень. Визначені пріоритети розвитку залізничного транспорту.

Ключові слова: залізничний транспорт, розвиток, ефективність, конкурентоспроможність, проблеми, пріоритети.

ПРОБЛЕМЫ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

*Овчинникова В.А., д.э.н., профессор(УкрГУЖТ),
Украинская Л.О., д.э.н., профессор (ХНЭУ им. С. Кузнеця)
Гонтарь Н.А., аспирант,
Мирошников П.В., студент (УкрГУЖТ)*

Установлено, что решающую роль в обеспечении устойчивого развития национальной экономики играет железнодорожный транспорт, который сейчас находится на завершающем этапе реформирования. Доказано, что современное технико-экономическое положение отрасли характеризуется наличием множества проблем, обусловленных гипердинамикой мировой научно-технологической революции, нестабильностью политической ситуации в стране и в мире, появлением конкуренции в отрасли и ростом ее темпов на инвестиционных рынках и рынках транспортно-логистических услуг, одновременным дефицитом и убытком информации через развитие цифровизации в мире, а также поливариантностью способов реализации возможностей управленческих решений. Определены приоритеты развития железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: железнодорожный транспорт, развитие, эффективность, конкурентоспособность, проблемы, приоритеты.

PROBLEMS AND PRIORITIES OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT OF UKRAINE

*Ovchynnikova V.O., Doctor of Economics, Professor (USURT),
Ukrainska L.O., Doctor of Economic Sciences, professor (S. KUZNETS KhNUE)
Gontar N.A., graduate student,
Miroshnikov P.V., student (USURT)*

In the article it is proved that in the conditions of designing and realization of structural reforms and development of competition on the railway transport of Ukraine the scientific substantiation of strategic directions of development of the railway industry, instruments of competitiveness of the railway is actualized. The current state of the Ukrainian railway industry is considered and the choice of priority directions of the railway industry development in Ukraine is substantiated. During the research it was found that the unsatisfactory state of the domestic innovative and high-tech component of the transport industry is explained by the insufficient level of investment, the low level of tariffs for socially significant passenger transportation, which are subject to state regulation; limited funding from state and local budgets; lack of funds for simple reproduction of fixed assets as a result of their depreciation and insufficient depreciation; lack of investment under concessions, public-private partnership; imperfection of leasing mechanisms. The peculiarities of formation of strategic directions of development of the railway industry of Ukraine, which is now in a state of reform, are described. A comparative analysis of rail transport policies and regulations has been carried out. Theoretical and methodological approaches to determining strategic directions of the industry development are investigated. During the research the principles of organization, methodological approaches and mechanisms of strategic directions of development of railway industry in Ukraine were determined. It is established that the effective way of improving the efficiency and ensuring the quantitative and qualitative characteristics of the functioning of state property is the development of partnerships between the state and the private sector: joint ventures, contract system, product sharing agreements.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019

Effective management of innovation processes in railway transport in modern conditions is impossible without assessing the links between various factors and performance indicators, identifying their trends and developing economic standards and development forecasts.

Keywords: railway transport, development, efficiency, competitiveness, problems, priorities.

Постановка проблеми. Розвиток залізничного транспорту завжди впливав і продовжує впливати на соціально-економічний стан суспільства, його політичну сферу життєдіяльності, соціальну структуру, на можливості до подальшого цивілізаційного розвитку. Дана проблема є надважливою для державної політики, що інтегрує концептуальні розробки теоретиків і практиків. У цій якості визначення проблем та пріоритетів розвитку залізничного транспорту входить у предметне поле сучасної економічної науки у якості одного із основних напрямів перетворень економіки та суспільного життя в Україні. Окрім того, на сучасному етапі вона є складовою подальшого реформування державної власності з метою її більш органічного включення в систему ринкових відносин. Успішне вирішення цієї проблеми залежить не тільки від реалізації програм реструктуризації, в межах якої передбачається докорінна зміна АТ «Укрзалізниця» (виділення в складі трьох незалежних операторів по управлінню інфраструктурою, вантажними та пасажирськими перевезеннями) та відповідно особливостей його функціонування, а й від використання інших механізмів і форм, що не припускають передачу приватним компаніям прав власності в повному обсязі.

Тому в умовах проектування та реалізації структурних реформ та розвитку конкуренції на залізничному транспорті України актуалізується питання пошуку проблем та перспектив розвитку всіх напрямків господарювання АТ «Укрзалізниця», а також інструментів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних залізниць.

Аналіз досліджень та публікацій. Концептуальні основи та практичні рекомендації щодо розвитку залізничного транспорту знайшли своє відображення в працях таких науковців, як: Дикань В. Л., Соломніков І. В. [1], Токмакова І. В. [2], Овчиннікова В. О. [3] та інших.

Проте питання пошуку проблем та визначення пріоритетів розвитку залізничного транспорту залишається актуальним і своєчасним та вимагає подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження проблем та пріоритетів розвитку залізничної галузі України як одного з головних джерел забезпечення сталого соціально-економічного стану держави.

Основний матеріал. Україна як цілісна соціально-економічна система має потенційні можливості, достатні для активного входження в систему світового господарства:

- високий рівень кваліфікації кадрів, нарівні із низькою заробітною платою;
- наявність технологічно передових секторів, промисловості здатних до швидкого освоєння нових видів продукції;
- значний сировинний потенціал;
- наявність виробничої бази;
- вигідне географічне положення,
- розвинена мережа залізниць, водних і повітряних трас, трубопроводів, енергопостачання.

В умовах нових реалій сучасної світової економіки і, в першу чергу, глобалізації економіки – жодна галузь економіки країни, жоден вид бізнесу, включаючи і транспорт, сьогодні функціонують з істотними проблемами, а тому не можуть успішно розвиватися без

дослідження негативних явищ та обґрунтування пріоритетів розвитку, а також відповідної постановки цілей і вибору засобів їх досягнення.

Щодо залізничної галузі України, то останніми роками її пріоритетні напрямки розвитку були занотовані в таких документах: Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року»; «Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.08.2012 р. № 569р.; Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки».

Детальне опрацювання даних документів та дослідження наявного економічного стану залізничного транспорту дозволило дійти висновку, що незадовільний стан вітчизняної залізничної галузі пояснюється не достатнім рівнем інвестування, низьким рівнем тарифів на соціально значимі пасажирські перевезення, що підлягають державному регулюванню; обмеженим фінансуванням з державного та місцевих бюджетів; відсутністю коштів на просте відтворення основних фондів внаслідок заниження їх вартості та недостатнього рівня амортизаційних відрахувань; відсутністю інвестицій на умовах концесій, державно-приватного партнерства; недосконалістю механізмів лізингу.

Нестача інвестицій призвела до стрімкого старіння рухомого складу та транспортної інфраструктури, що зумовлює невідповідність технічного і технологічного рівня вітчизняного транспорту європейським вимогам. Окрім того, відмічається про низький рівень сервісного обслуговування клієнтів, недостатньо використовується наявний транзитний потенціал і вигідне географічне положення країни. Спостерігається відставання в розвитку транспортної інфраструктури,

транспортно-логістичних технологій, мультимодальних перевезень, рівня контейнеризації, що зумовлює високу частку транспортних витрат у собівартості продукції [5]. Окрім того, "Укрзалізниця" потерпає від несприятливих політико-економічних обставин, які торкнулися її досить болюче.

Важливою проблемою є те, що більше ніж половина пасажирських залізничних вагонів (58,9%) експлуатуються понад 25 років [9]. Тому актуальна проблема удосконалення технічних засобів залізниці, яку, на сьогоднішній день, можна вирішити за рахунок поліпшення якості використання технічних засобів, які забезпечують більш високі параметри експлуатаційної роботи транспорту. В такому разі на початковому етапі їх застосування будуть підвищуватися якісні показники функціонування транспорту таких, як технічна швидкість, вага вантажних поїздів. Також завдяки першочерговому збільшенню кількості стаціонарних технічних засобів. У такому разі в процесі експлуатації технічних засобів з великою мірою зносу на мало завантажених лініях створюється можливість досягти більш швидкого збільшення кількісних показників роботи мережі. В майбутньому, в міру поліпшення економічних показників країни, необхідно забезпечити високу якість технічних об'єктів залізничного транспорту за рахунок посиленої заміни рухомого складу і засобів розвитку колій. Нагальною також проблемою є необхідність кардинального реформування залізничної галузі України, але здійснюючи відповідні економічні реформи, важливо не тільки вчасно виявляючи загрози, але й знаходячи механізми їх нейтралізації. Для цього існують відповідні матеріально-технічні умови і можливості.

У законодавстві України установлені базові принципи управління залізничною галуззю. Українська залізниця займає: друге місце за

вантажообігом (36%), перше місце за пасажирообігом. Загальна протяжність залізниць – 21,6 тис. км, електрифікованих колій — 9878 км (45 %). За довжиною мережі залізниць Україна посідає третє місце в Європі (23 тис. кілометрів залізниць). Приблизно стільки ж (до 25 тис. км) становить протяжність залізниць підприємств (у т.ч., під'їзних шляхів і відгалужень). Залізничний транспорт України — четвертий у світі після Росії, США і Канади за обсягом вантажних перевезень. Українські залізниці вдвічі перевищують сумарний обсяг перевезень 12-ти разом узятих країн Європейського Співтовариства [10]. Стратегією науково-технічної політики України у залізничній галузі є вихід на світовий рівень за технічними параметрами та якістю послуг.

Проте транспортна система країни все ще не відповідає стандартам і вимогам ЄС і відзначається суттєвим відставанням щодо інфраструктури, обладнання і норм. Україна задекларувала готовність здійснити все можливе для модернізації своєї транспортної системи шляхом підписання та ратифікації низки відповідних міжнародних конвенцій, а також участі в міжнародних організаціях, гармонізації внутрішніх норм і стандартів щодо роботи транспорту з вимогами європейських співтовариств. Зближення українського права з співтовариствами ЄС є не тільки інструментом поглиблення економічної кооперації з ЄС, але також важливим засобом підвищення по" дальшого розвитку України в цілому. На відміну від ЄС, де частка вантажних перевезень залізничним транспортом складає 8%, в Україні залізницею перевозиться до 60% вантажів (без урахування трубопроводу). Основними факторами розвитку залізничного транспорту ЄС вважає питання управління інфраструктурою, гарантування недискримінаційних умов доступу до залізничних мереж, лібералізації залізничних вантажних перевезень, ліцензування залізничних підприємств тощо [12].

Розвиток інфраструктури залізничного транспорту має бути спрямований на приведення існуючої мережі залізниці у відповідності до світових стандартів безпеки і швидкості руху на рівні з оптимізацією мережі та побудови нових дільниць, виходячи із потреб населення, економіки і промисловості України.

Головним елементом механізму ринкової системи є конкуренція, що є певним середовищем, в яке занурена дана система і поза яким вона функціонувати не може. Саме конкуренція забезпечує єдність дії всіх елементів ринкового механізму, об'єднуючи в єдине ціле всі господарюючі суб'єкти, конкуруючі між собою, нав'язуючи їм одну і ту ж гру або зобов'язуючи їх грати за одними і тими ж, єдиним для всіх, правилами.

Тому одним з ключових критеріїв рейтингу є конкурентоспроможність транспортної інфраструктури. Детально проаналізуємо даний показник, поступово розглядаючи кожен його складову.

Розпочнімо з транспортної інфраструктури. За даним показником в Україні 91-е місце. За критерієм "Транспортна інфраструктура" в останньому звіті перше місце посіли Арабські Емірати з оцінкою 6,6 балів (у минулому році була – 6,64 бали). На другому місці – Гонконг, на третьому – Сінгапур. За ними йдуть Нідерланди, Японія, Іспанія, Франція й Німеччина. Завершує десятку – Малайзія. Китай тільки 21-ий.

Росія за минулий рік значно покращила свою оцінку – з 4,2 балів до 4,4 балів і тепер посідає 41-е місце, що є найкращим показником серед усіх країн пострадянського простору (країни Прибалтики розмістилися між 46-й і 51-м місцями). Україна за критерієм конкурентоспроможності транспортної інфраструктури на 91-му місці між Ефіопією і Чорногорією. Наша оцінка за минулий рік погіршилася з 3,22 балів до 3,2 балів.

Наступною складовою показника конкурентоспроможності транспортної інфраструктури є якість автодоріг. Якість доріг найкраща в Арабських Еміратах. За нею йдуть Нідерланди, Сінгапур, Португалія і Гонконг. Цікаво, що Німеччина за цим показником уже тільки 13-а, а її оцінка впала з 6 до 5,7.

На думку міжнародної спільноти, автомобільні дороги в Україні входять в десятку найгірших у світі. Серед 140 країн Україна за цим показником на 132-му місці навіть незважаючи на те, що оцінка за рік покращилася з 2,14 балів до 2,4 балів. Для порівняння, Росія знаходиться на 123-му місці. Серед усіх пострадянських країн найкращі автомобільні дороги в Литві (33-тє місце). Втім, в рейтингу відсутня Білорусь.

Щодо складової «портова інфраструктура», тут обійшлося без сюрпризів. Очікувано лідерство утримують Нідерланди, Сінгапур і ОАЕ. У десятці усіма визнаними портових монстрів хіба що звертають на себе увагу такі країни як Фінляндія (4-е місце) та Ісландія (8-е місце), тоді як Німеччина опустилася на 14-е місце. При цьому Китай знаходиться на 50-му місці.

Серед пострадянських країн кращий результат у Естонії – 17-е місце, потім Литва (38-ме), Грузія (73-тє), Росія (75-тє). Україна на 108-місці. Наша оцінка погіршилася з 3,27 балів до 3,2 бали, але

при цьому ми випереджаємо Алжир, Казахстан і навіть Бразилію.

Наступною складовою є «авіатранспортна інфраструктура». У секторі авіатранспортної інфраструктури попереду Сінгапур, Емірати і Гонконг.

Серед пострадянських країн найкраще справи йдуть в Латвії (31-е місце), яка випереджає навіть Австрію і Туреччину. Азербайджан – 41-й, Китай – 51-й, Росія – 77-я. Оцінка РФ істотно покращилася – з 3,83 балів до 4,1 бали. Цікаво, що Таджикистан розмістився відразу після Росії, а тому вище Литви (81), Польщі (83) і Казахстану (85). Україна на 91-му місці між Естонією і Філіппінами, але краще Сербії, Румунії і навіть Словаччини.

Українські автодороги в десятці найгірших у світі, якість портової інфраструктури – у другій сотні, а ось залізниці поки отримують досить високу оцінку, що не дозволяє нашій країні в загальному рейтингу спуститися на саме дно. Якщо загалом порівнювати позиції України та залізничного транспорту у рейтингу глобальної конкурентоспроможності, то слід відмітити, що залізничний транспорт на сьогодні є визначальною ланкою в економіці держави як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку (рис. 1).

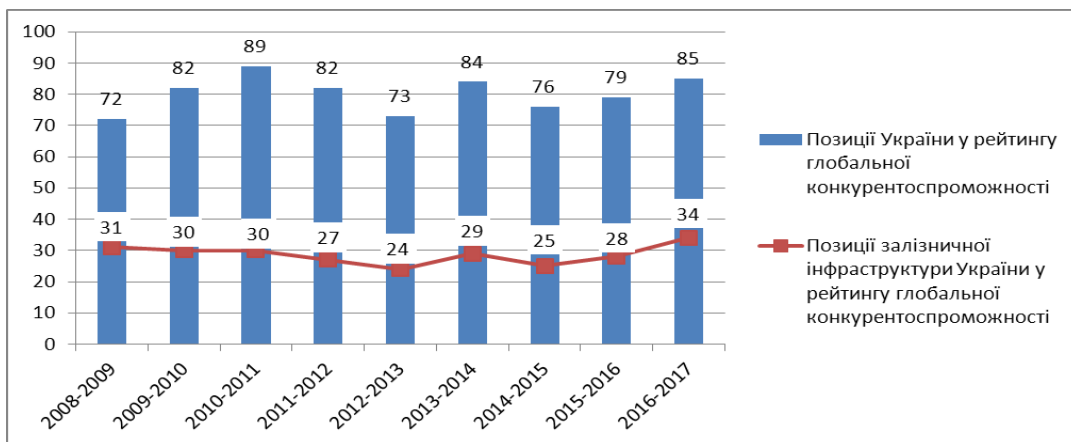


Рис. 1. Порівняння позицій України та залізничного транспорту України у рейтингу глобальної конкурентоспроможності (складено на основі [12])

Отже, залізничний транспорт залишається одним із каталізаторів розвитку економіки України та фактором забезпечення конкурентоспроможності всієї держави на світовій арені. Разом транспорт щорічно забезпечує від 6% до 10% ВВП України, що робить його визначальною ланкою у структурі національної економіки

Розвиток конкурентного середовища на залізничному транспорті, яке стало можливим завдяки поділу функції реалізації програми структурного реформування, зумовлює необхідність введення нових підходів до побудови системи тарифоутворення, розширенню методів непрямого державного регулювання тарифів на основі антимонопольного законодавства. І всі ці заходи спрямовані на вирішення загальнодержавного завдання з формування ринкової економіки України в цілому. Підвищення транспортної забезпеченості вимагає розвитку та будівництва нових ліній і транспортних вузлів, тоді як матеріально-технічної бази залізничної галузі характеризується високим ступенем зносу і вимагає активного оновлення. У зв'язку з тим, що залізнична інфраструктура часто виступає основою для розвитку інших галузей, а отже, створює значний мультиплікативний ефект, оцінка інвестиційної привабливості залізничних проектів має істотну специфіку. Як правило, такі проекти вимагають значних ресурсів і мають тривалі терміни реалізації, а прогноз майбутніх транспортних потоків і потенційного ефекту об'єктивно має високий ступінь невизначеності. Це стає перешкодою в обґрунтуванні вигідності проекту для інвесторів і знижує, таким чином, їх інвестиційну активність.

Висновки. Залізнична транспортна система України є найбільш важливою частиною виробничої інфраструктури, а її розвиток – одне із пріоритетних завдань держави.

Ефективне управління залізничним транспортом в сучасних умовах неможливо без оцінки зв'язків між різними факторами і результативними показниками, виявлення їх тенденцій та розробки економічно обґрунтованих напрямків і прогнозів розвитку. Залізнична галузь, щорічно розвиваючись, продовжує ставити перед суспільством нові завдання, щоб відповідати очікуванням держави і економіки, а головне — очікуванням людей як кінцевих споживачів послуг залізниці.

Першочергову роль у процесі пошуку проблем та шляхів їх вирішення має відіграти наука, чії інноваційні розробки дозволяють знизити витрати на оновлення інфраструктури і підвищити ефективність реалізації інвестицій, а також забезпечити безпеку і зручність користування транспортом для клієнтів. Окрім того, за сучасних часів неможливо недооцінити ступінь міжнародної кооперації. Саме вона, на наше переконання, здатна дати поштовх новому розвитку вітчизняній залізничній галузі. Логіка реформ, які були проведені в інших галузях економіки України, попередній досвід створення державних ком"паній на основі промислових підприємств (електроенергетиці, газової промисловості, в телекомунікаційному секторі) дають підстави вважати, що залізнична галузь України вступає у простір реальних серйозних змін, головні з яких мають відбутися в ментальності людей, що займаються залізничним бізнесом і тих, які працюють у цій галузі. Реструктуризація залізничної сфери в Україні вимагає внесення докорінних змін в систему управління галуззю, в її виробничу та організаційно-управлінську структуру.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Соломніков І. В. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного

потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 9-20.

2. Токмакова І. В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 393 - 395.

3. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків.: УкрДУЗТ. 2017. 427 с.

4. Обруч Г.В., Кондратюк М.В. Перспективи інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 62. С. 90-92.

5. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія / Л.С. Головкова. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 340 с.

6. Собкевич О.В. Модернізаційні пріоритети реформування транспортно-дорожнього комплексу в Україні: аналіт. доп. – К.: НІСД, 2013. – 32 с.

7. Немировська О. Функціонування корпоративного капіталу в економіці України / О. Немировська // *Економіст*. – 2014. – № 9 (335). – С. 32 – 34.

8. Офіційний сайт Укрзалізниці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/242866/ (дата звернення: 21.08.2019).

9. Про схвалення Транспортної стратегії України на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2010 року № 2174 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174%2010%D1%80>. (дата звернення: 27.08.2019)

10. Тарангул Л.Л. Розміщення продуктивних сил: навч. посібник / Л.Л. Тарангул, І.О. Горленко, Г.І. Євтушенко. – К.: Академія державної податкової служби України, 2000. – 264 с.

11. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського

Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.undp.org.ua/files/en_76033transport_system_reform_jun2010.pdf. (дата звернення: 20.08.2019)

12. Іличок Б.І. Глобальна конкурентоспроможність України : стан та можливості змін / Б.І. Іличок // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №15. – С. 71–75.

REFERENCES

1. Dykan V.L., Solomnikov I.V. (2017) Inzhynirynho-marketynhovyy tseentr innovatsiynikh tekhnolohiy yak osnova aktyvizatsiyi innovatsiyno-investytsiynoho potentsialu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Engineering and Marketing Center of Innovative Technologies as a Basis of Activation of Innovation and Investment Potential of Railway Transport Enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. no. 57. pp. 9-20. (in Ukraine)

2. Tokmakova I.V. (2013) Suchasni aspekty formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu [Modern aspects of the formation of an effective management system at railway enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. no. 42, pp. 393 - 395. (in Ukraine)

3. Ovchynnikova V.A. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine: monograph. Kharkiv.: UkrDUZT. 427 p. (in Ukraine)

4. Obruch G.V., Kondratyuk M.V. (2018) Perspektyvy investytsiynoho zabezpechennya rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Prospects for investment support for the development of railway transport in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. no. 62. pp. 90-92. (in Ukraine)

5. Golovkova L.S. (2009) Sukupnyy ekonomichnyy potentsial korporatsiyi: formuvannya ta rozvytok: monohrafiya [The total economic potential of the corporation:

formation and development: monograph], Zaporizhzhya: KPU. 340 p. (in Ukraine)

6. Sobkevich O.V. (2013) Modernizatsiyni priorytety reformuvannya transportno-dorozhn'oho kompleksu v Ukraini: analit. dop. [Modernization priorities of reforming the transport and road complex in Ukraine: analyte. ext.]. K.: NISD. 32 p. (in Ukraine)

7. Nemirovskaya O. (2014) Funktsionuvannya korporatyvnoho kapitalu v ekonomitsi Ukrainy [Functioning of corporate capital in the economy of Ukraine] Economist. no 9 (335). pp. 32 – 34. (in Russia)

8. Ofitsiynyy sayt Ukrzaliznytsi [Official site of Ukrzaliznytsya] URL: http://www.uz.gov.ua/press_center/latest_news/archive/main_2011/242866/ (accessed: 21.08.2019)

9. Pro skhvalennya Transportnoyi stratehiyi Ukrainy na period do 2020 roku [On approval of the Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2020: Decree

No. 2174 of the Cabinet of Ministers of Ukraine of October 20, 2010. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2174%2010%D1%80>. (accessed: 27.08.2019)

10. Tarangul L.L., Gorlenko I.O., Yevtushenko G.I. (2000) Rozmishchennya produktyvnykh syl: navch. posibnyk [Placement of Productive Forces: Educ. Manual]. K.: Academy of the State Tax Service of Ukraine. 264 p. (in Ukraine)

11. Transportna polityka Ukrainy ta yiyi nablyzhennya do norm Yevropeys'koho Soyuzu [Ukraine's transport policy and its approximation to the norms of the European Union]. URL: http://www.undp.org.ua/files/en_76033transport_system_reform_jun2010.pdf. (accessed: 20.08.2019)

12. Plichok B.I. (2017) Hlobal'na konkurentospromozhnist' Ukrainy : stan ta mozhlyvosti zmin [Ukraine's Global Competitiveness: State and Possibilities of Change] Global and national problems of economy. no15. pp. 71–75.

УДК 625.421

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО РОЗБУДОВИ ІНФРАСТРУКТУРИ МЕТРОПОЛІТЕНІВ (НА ПРИКЛАДІ м. ХАРКІВ)

Стаматін В.В., генеральний директор (КП «Харківський метрополітен»)

В статті досліджені проблеми, сутність та особливості логістичної інфраструктури Харківського метрополітену, виявлені можливості щодо її удосконалення, оновлення та розвитку, обґрунтувати основні підходи до проблематики розвитку побудови інфраструктури підприємства як дієвого інструменту управління ним. Окреслено перелік завдань, які необхідно дослідити та розв'язати - підвищення якості обслуговування пасажирів, забезпечення їх безпеки й комфорту пересування, дотримання графіків руху, економія капітальних витрат, економія електроенергії, розширення переліку додаткових сервісів.

Ключові слова: логістична інфраструктура, громадський транспорт, метрополітен, додаткові сервіси, управління

РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К ПОСТРОЕНИЮ ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕТРОПОЛИТЕНОВ (НА ПРИМЕРЕ г. ХАРЬКОВ)

Стаматин В.В., генеральный директор (КП «Харьковский метрополитен»)

В статье исследованы проблемы, сущность и особенности логистической инфраструктуры Харьковского метрополитена, выявлены возможности ее усовершенствования, обновления и развития, обоснованы основные подходы к проблематике развития инфраструктуры предприятия как действенного инструмента управления им. Очерчен перечень задач, которые необходимо исследовать и решить - повышение качества обслуживания пассажиров, обеспечение их безопасности и комфорта передвижения, соблюдение графиков движения, экономия капитальных затрат, экономия электроэнергии, расширение перечня дополнительных сервисов.

Ключевые слова: *логистическая инфраструктура, общественный транспорт, метрополитен, дополнительные сервисы, управление*

DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION OF METROPOLITEN INFRASTRUCTURE (ON THE EXAMPLE OF KHARKIV CITY)

Stamatin V., CEO Municipal Enterprise Kharkiv Metro

The article explores the problems, essence and features of the logistics infrastructure of the Kharkiv Metro, identifies the possibilities for its improvement, updating, and development, substantiates the main approaches to the problems of developing the enterprise infrastructure as an effective tool for managing it. A list of tasks that need to be researched and solved is outlined: improving the quality of passenger service, ensuring their safety and comfort of transportation, compliance with traffic schedules, saving capital costs, saving electricity, expanding the list of additional services. The described transformations can be achieved by replacing the existing train driving systems with an auto-driving system, integrating the existing fare collection system into a unified e-ticket system for all types of urban public transport, expanding additional services for passengers and raising their awareness of train schedules and the operation of the enterprise as a whole.

The development of the theory and methodology of improving the work of the country's transport industry has identified a list of tasks that need to be investigated and solved. In particular - improving the quality of passenger service, ensuring their safety and comfort, compliance with train schedules, saving of capital costs for the repair of rolling stock and rail facilities by increasing their resource, saving electricity, which for metropoliten is mainly achieved by optimizing the movement of trains along sections of the track between stations.

The development and functioning of urban passenger transport systems (including metropoliten) provides for the solution of problems of creating an effective, safe and environmentally friendly system, focused primarily on the interests of passengers.

In Ukrainian metro, the need has long been ripe for replacing existing train driving systems with an automatic driving system, the main advantage of which is a combination of all of the above functions at once: ensuring safety, compliance with traffic schedules, saving electricity, extending the service life of rolling stock (wheelsets) and rail facilities.

Keywords: *logistics infrastructure, public transport, metro, additional services, management*

Постановка проблеми. Стабільна робота транспорту – невід’ємна умова нормального функціонування всієї економіки держави. Жодна країна світу, і Україна не може бути винятком, у своєму житті не обходиться без синхронного розвитку транспорту і транспортної інфраструктури. Неможливо переоцінити роль транспорту, і зокрема громадського міського електричного транспорту, в житті міст країни, що полягає у забезпеченні потреб мешканців в переміщеннях. Метрополітени функціонують в трьох українських містах – Києві, Харкові та Дніпрі та перевозять від 40 до 55 % від загального обсягу пасажирів міського громадського транспорту цих міст. Однак, існуюча конкуренція на ринку міських транспортних послуг вимагає нових підходів до управління галуззю та підвищення якості надаваних послуг. Вирішення цих завдань не можливе без удосконалення існуючої логістичної інфраструктури транспортних підприємств, що потребує виважених управлінських рішень та в багатьох випадках залучення інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема функціонування й розвитку підприємств транспорту присвячені роботи науковців-дослідників та фахівців-експлуатаційників О.І. Никифорук [1], В.А. Грабельникова [2], М.М. Мороз [3], Н.В. Сментіна [4], І.О. Башинської та В.Ю. Філіппова [5] та інших. Теоретичні й практичні аспекти підвищення безпеки та якості обслуговування пасажирів метрополітену, а також методи та підходи щодо удосконалення управління підприємствами метрополітену досліджували автори С.В. Очеретенко [8], І.Г. Міренський та А.М. Сосіпатов [9], М.С. Анастасов та А.С. Кочеригін [10], Т.В. Стройко [14], проблемами логістики транспортного комплексу та окремих підприємств транспорту опікувались О.Ю. Палант [7], Познякова О.В. та Гуляев М.С. [6], Устенко М.А. [11]. Автори

Шинкаренко В.Г. [12] та Товма Л.Ф. [13] присвятили праці удосконаленню поняття та розбудові сутності «логістика», «логістична система» та «логістичне управління підприємством».

Визнаючи високу теоретичну обґрунтованість і безсумнівну практичну цінність результатів робіт згаданих учених, слід зазначити, що проблеми підвищення ефективності роботи підприємств метрополітену та удосконалення їх логістичної інфраструктури залишаються та вимагають подальшого вивчення та прийняття науково-обґрунтованих рішень щодо їх розбудови, а працівники транспортної галузі зможуть застосувати їх на практиці, чим підвищать фінансову результативність роботи своїх підприємств.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити проблеми, сутність та особливості логістичної інфраструктури Харківського метрополітену, виявити можливості щодо її удосконалення, оновлення та розвитку, а також обґрунтувати основні підходи до розбудови логістичної інфраструктури підприємства, що розглядається, як дієвого інструменту управління ним. Прийняття управлінських рішень щодо розвитку підходів до розбудови інфраструктури підприємства має ґрунтуватись на строгому науковому підході, з ретельним прорахунком їх економічної ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий розвиток економіки в умовах глобалізації вимагає від науковців та виробників пошуку прогресивних напрямів економічних перетворень. Одним з них є формування (або удосконалення існуючої) розвинутої логістичної інфраструктури підприємств на мікро-, мезо- та на макрорівні, бо «логістична інфраструктура є тим ефективним інструментом управління підприємством, який здатен забезпечити проривний синергетичний ефект» [14].

Як відмічає Л.Ф. Товма [13],

Проблеми транспортного комплексу України

труднощі імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах можна поділити на об'єктивні (недосконалість методологічної бази, нестійке правове поле, непродумана система оподаткування, високий ступень зносу основних фондів тощо) та суб'єктивні (відсутність кваліфікованих фахівців з логістики, низька управлінська культура, косність персоналу, незкоординованість дій підрозділів підприємств тощо). Все це повною мірою можна віднести і до труднощів

функціонування КП «Харківський метрополітен».

Харківський метрополітен займає другу позицію по експлуатаційній довжині ліній, кількості станцій, середньодобовому пробігу вагонів, обсягам роботи рухомого складу та обсягам пасажироперевезень, іншим експлуатаційним параметрам серед метрополітенів України. Розглянемо його логістичну інфраструктуру, що склалася на кінець 2018 року (таблиця).

Таблиця

Логістична інфраструктура КП «Харківський метрополітен» (2018 рік)

№	Показники	
1.	Кількість станцій, шт.	30
2.	Експлуатаційна довжина, км	38,7
3.	Кількість рухомого складу, вагонів	326
4.	Середньодобовий пробіг вагонів, км	352,5
5.	Обсяг роботи рухомого складу, тис.тн.км.брутто	1137979
6.	Динаміка зносу рухомого складу, %	90,8
7.	Коефіцієнт використання рухомого складу, %	98
8.	Загальна кількість перевезених пасажирів, млн. пас.	223,03
9.	Кількість перевезених пільговиків, млн. пас.	35,6
10.	Середньодобові перевезення, млн. пас.	0,611
11.	Середня населеність вагонів, пас.	51,9
12.	Чисельність робітників, чол.	2111
13.	Чисельність персоналу на 1 км шляху, чол.	50,7
14.	Питома норма метрополітену в пасажирських перевезеннях міста, %	42,1
15.	Доходи від перевезень, млн. грн.	849,4
16.	Витрати на перевезення, млн. грн.	1122,4
17.	Покриття витрат за рахунок місцевого бюджету, млн. грн.	135,01
18.	Загальна витрата електроенергії, тис.кВт/год.	88114
19.	Оплата за електроенергію, що використана, тис. грн.	223858
20.	Питомі витрати електроенергії на тягу поїздів, тн.км.брутто	52,5

Для зіставлення та аналітичних досліджень щодо удосконалення логістичної інфраструктури Харківського метрополітену, вважаємо за необхідне привести стислий огляд історії метрополітенів. Перша лінія метрополітену довжиною 6 кілометрів була запущена в Лондоні 10 січня 1863

року. Вона нараховувала 7 станцій і експлуатувалася на паровій тязі, яку в 1890 році почали замінити на електричну. Відразу ж після відкриття лондонський метрополітен продовжив розширюватися. Сьогодні він один з найбільших у світі, його мережа складається з 11 ліній загальною довжиною 402 км, з яких тільки

45 % проходить під землею. Він нараховує 270 станцій і в середньому перевозить більш 3 мільйонів пасажирів у день. Другий в світі метрополітен відкрився у Нью-Йорку в 1868 році й спочатку був повністю надземним на металевих естакадах з канатною тягою, яку замінили спочатку на парову, а потім на електричну (ці ділянки не збереглися). Сьогодні це найбільша система метрополітену у світі по кількості станцій (472) і сьома в світі по річному пасажиропотоку, він перевозить більш 4,8 млн. пасажирів у день. Довжина його шляхів в експлуатації – 1370 км, з них для пасажирського руху використовують 1070 км. 40 % шляхів є наземними або надземними. Нью-Йоркський метрополітен працює цілодобово. Ще однією особливістю Нью-Йоркського метрополітену є організація руху поїздів по маршрутам, кожний з яких проходить по одній або декількох лініях. На кінець 2018 року число маршрутів нараховувало 27; більшість їх ділиться на експрес-маршрути, що зупиняються тільки на деяких станціях, і локальні – з усіма зупинками; для такого поділу маршрутів шляхи передбачають три, іноді чотири лінії; є кілька коротких маршрутів-човників, що діють за принципом «скіп-стоп», маршрути міняються залежно від дня тижня й часу доби. На континентальній частині Європи найстаршими є метрополітени Будапешта (рух відкритий в 1896 році), Глазго (1896), Парижа (1900), Берліна (1902) і Гамбургу (1912). Усього у світі на березень 2019 року налічується 188 систем метрополітенів в 175 містах 56 країн світу і будуються ще 24 метрополітени. Самим довгим вважається Шанхайський, самим завантаженим – Пекінський, по кількості станцій лідирує Нью-Йоркський. На території колишнього СРСР перша лінія метрополітену була відкрита в Москві 15 травня 1935 року (нині налічує 230 станцій в експлуатації, 6 станцій монорельса та 31 станція центрального залізничного кола), потім в 1955 році відкрився метрополітен у Ленінграді (нині

69 станцій), в 1960 році – у Києву (нині 52 станції), в 1966 – у Тбілісі (23 станції), в 1967 – у Баку (25 станцій), в 1975 – у Харкові, в 1977 – у Ташкенті (29 станцій), в 1981 – у Єревані (10 станцій), в 1984 – у Мінську (29 станцій), в 1985 – у Горькому (15 станцій), в 1986 – у Новосибірську (13 станцій), в 1987 – у Куйбишеві (10 станцій), в 1991 – у Свердловську (9 станцій). У період незалежності метрополітени були відкриті ще в трьох містах – у Дніпропетровську в 1995 році (6 станцій), у Казані в 2005 (11 станцій) і в Алма-Аті в 2011 (9 станцій).

З огляду на цей стисли огляд, Харківський метрополітен можна вважати не самим крупним транспортним підприємством в світі з точки зору логістичної інфраструктури. На сьогодні на Харківському метрополітені на трьох лініях функціонують 30 станцій, діють два електродепо, він перевозить понад 600 тис. пасажирів щодоби, в загальному обсязі пасажироперевезень міським громадським транспортом його частка складає понад 42 %. На всіх трьох лініях ходять поїзди, складені з п'яти вагонів. Найбільш завантаженими станціями харківської підземки є станції пересадок: пл. Конституції – Історичний музей, Метробудівників – Спортивна, Держпром – Університет, найпопулярнішою лінією є Холодногірсько-Заводська, вона найбільша за протяжністю (17,25 км), на ній розташована найбільша кількість станцій – 13, вона перевозить найбільшу кількість пасажирів. Лінії метрополітену перетинають усі 9 районів міста, проте кількість станцій нерівномірна: у Шевченківському 8 станцій, у Київському 6, у Московському, Немишлянському, Слобідському та Холодногірському по 4, в Індустріальному 2, в Новобаварському та Основ'янському по одній станції (деякі станції мають виходи одразу в два райони). Найглибшою є станція «Пушкінська», яка розташована на глибині 35 метрів. Найдовший перегін між станціями Київська – Академіка Барабашова (2407 метрів), найкоротший –

Архітектора Бекетова – Держпром (771 м). Пасажирів метрополітену обслуговує 47 ескалаторів, які діють на 13 станціях. Станції Південний вокзал, Проспект Гагаріна, Тракторний завод і Індустріальна мають виходи до залізничних станцій і платформ (Південний вокзал, станція Харків-Левада, станція Лосєве і станція Лосєве II відповідно), а станція Завод імені Малишева розташована у безпосередній близькості від залізничної станції Харків-Балашовський. Зупинки наземного громадського транспорту теж тяжіють до входів на станції метрополітену, більшість приміських автобусних маршрутів закінчують свій рух біля кінцевих зупинок метро – Холодна гора, Індустріальна, Героїв праці, Перемога.

Стале функціонування такої багатовимірної структури як Харківський метрополітен у сучасному конкурентному середовищі сектору міських пасажирських перевезень потребує постійного удосконалення як існуючих підходів щодо управління діяльністю, зокрема – логістичних, так і пошуку нових напрямів підвищення якості обслуговування пасажирів, їх комфорту та безпеки пересування. На підприємстві йде постійна боротьба за пасажира: на час свят, проведення спортивних чи культурно-масових заходів подовжується термін роботи метрополітену, у новорічну ніч метрополітен працює цілодобово. Інтенсивно будуються дві нові станції на ділянці Метробудівників – Державинська – Одеська, планується будівництва ще трьох – Каштанова, Мотель Дружба, Аеропорт. Саме ця гілка (вздовж пр. Гагаріна в сторону Аеропорту) вважається найбільш перспективною для подальшого будівництва. Будеться третє електродепо Олексіївське. В більш віддаленій перспективі планується подовження Холодногірсько-Заводської лінії на 6 станцій (Пісочин, Нова Баварія, Залютино, Східна, Роганська, Південна), Салтівської на 4 станції (Дружби Народів, Площа Бугримової, Москалівська, Новоселівка)

та кільцевої Салтівсько-Заводської (з подовженням до станцій Караван, Героїв праці-2, Східна Салтівка, Проспект Тракторобудівників, 602 мікрорайон, Індустріальна-2).

В статті [6] автори приводять майже вичерпну інформацію щодо уточнення поняття «логістична інфраструктура», наводячи багато прикладів, як саме різні вчені підходять до цього поняття, його визначення та тлумачення, та підсумовують, що можна визначити логістичну інфраструктуру підприємства «як сукупність внутрішніх та зовнішніх елементів суб'єкта господарювання, що забезпечують просторово-часове перетворення логістичних потоків або створюють умови ефективного проходження цих потоків шляхом створення потенціалу відповідних логістичних послуг». Прийmemo за основу такий підхід. Як відомо, транспортним підприємствам, що займаються пасажирськими перевезеннями міським громадським транспортом, притаманні не всі елементи відомої логістичної схеми – «постачання-транспортування-збут».

Тому, ці підприємства мають свою логістику, і вона складається з інвестиційної та інноваційної складових [7], що в повній мірі стосується удосконалення його інфраструктури. Отже, збільшення інноваційної активності підприємства дозволить впливати на ефективність використання його інфраструктури задля вдосконалення управління розвитком підприємства [10]. В Харківському метрополітені для цього робиться чимало. Робота над впровадження *автоматизованої системи ведення поїздів* – основний та найбільш затратний на сьогодні науково-технічний та програмно-технологічний проект, що розробляється та чекає на впровадження. Є декілька переваг запровадження систем автоведення поїздів: 1) забезпечення безпеки пасажироперевезень; 2) більш чітке дотримання графіків руху поїздів; 3) суттєва економія електроенергії; 4) більш

економічна експлуатація рухомого складу й рейкового господарства.

На Харківському метрополітені впроваджена *автоматична система контролю й обліку електроенергії* (АСКУЭ), призначена для автоматичного виміру, збору, обробки, зберігання, відображення й документування інформації про споживання електроенергії всіма ділянками метрополітену. З метою економії електроенергії впроваджуються сучасні енергозберігаючі технології, застосовують енергозберігаючі компактні люмінесцентні лампи, електронні пускорегулюючі пристрої. Річна витрата електроенергії в 2018 р. на Комунальному підприємстві «Харківський метрополітен» становить більш 88 млн. кВт/год, середньодобова – близько 240 тис. кВт/год. Порівняно з 2017 роком цей показник вдалося зменшити на 0,445 млн. кВт/год, а це суттєвий показник.

Новий рухомий склад, що надійшов на підприємство та використовується для перевезення пасажирів, теж має переваги: від зменшення шуму поїздів при руху вздовж станцій до більшої їх пасажиромісткості та наявності місць для розташування та кріплення інвалідних візочків. Нові станції оснащені *ліфтами* для доступу на станції інвалідних та дитячих візочків, ними можуть користуватися також літні люди і всі, хто цього потребує. В нових вагонах також функціонує *відеоінформаційна система*, що сповіщає про маршрут руху та назву наступної станції та можливості щодо пересадок.

З кінця 2011 року в Харківському метрополітені проходить заміна показників на більш сучасні. *Нові показники* містять дублювання українських назв латиницею, мають фотографії прилеглих об'єктів міської інфраструктури, для їх освітлення замість люмінесцентних ламп використовують більш економні світлодіоди.

На всіх станціях і на перегонах між ними діє *стільниковий зв'язок* національних операторів Київстар та

Vodafone, а також *інтернет стандарту 4G*. У зоні метромосту між станціями Київська і Академіка Барабашова можна користуватися зв'язком всіх стільникових операторів України.

Значних перетворень зазнала *система оплати проїзду* в Харківському метрополітені. За роки існування засоби оплати проїзду неодноразово мінялися. Від монет номіналом 5 копійок до безконтактних смарт-карт. З липня 2007 року в якості засобу оплати проїзду впроваджені Rfid-карти з можливістю внесення на їх рахунок від 1 до 500 гривень. Студенти мають право на знижку 50 % від вартості проїзду при використанні Rfid-карти. Вартість карти-носія становить 20 грн., з них 18 грн. – вартість карти-носія, 2 грн. – зараховуються на рахунок карти. Поповнення здійснюється в спеціальних автоматах (терміналах). Також за допомогою даних терміналів можна поповнити рахунок мобільного телефону або оплатити, наприклад, комунальні послуги. Самі проїзні карти продаються спеціальними автоматами на деяких станціях.

З жовтня 2009 року пільгова категорія пасажирів одержала можливість оформити безконтактну пільгову карту для проходу через будь-який турнікет на станції, що знизило навантаження на службовий прохід. За правилами використання цю соціальну карту заборонено передавати третім особам.

26 жовтня 2011 року виконкомом міськради Харкова було ухвалене рішення про скасування жетонів у метро. Жетони замінили на паперові квитки зі штрих-кодами, установили нові автомати для їх продажу. Таким чином, Харківський метрополітен став четвертим на пострадянському просторі (після Московського, Тбіліського й Бакинського), що відмовився від жетонної оплати проїзду. Із квітня 2012 року основним засобом оплати проїзду стає діючий протягом дня паперовий квиток зі штрих-кодом. Квитки продаються

спеціальними автоматами, які приймають дрібні паперові купюри номіналом до 10 гривень, а також 50-копійчані та 1-гривневі монети.

Рішенням Харківської міської ради від 20 грудня 2017 р. № 958/17 був прийнятий документ «Про створення системи «Електронний квиток» у міському електротранспорті (метрополітені, трамваї, тролейбусі) м. Харкова». Структура системи «Електронний квиток» побудована таким чином, що здатна максимально бути інтегрованою з існуючою системою метрополітену та в повній мірі використовувати його апаратні засоби. Система згодом повинна стати єдиною системою оплати проїзду на всіх видах міського пасажирського громадського транспорту та буде інтегрована з банківськими платіжними системами «Visa» та «MasterCard».

На станціях працюють *вбиральні*, причому кожного року відкриваються нові. Цей сервіс високо оцінений пасажирями. Станції підземки – елементи *системи бомбосховищ* на випадок агресії ззовні.

Створене за рішенням Харківської міської ради КП «Підземне місто» в решті решт впорядкувало торгівельну діяльність в підземних переходах метрополітену. Торговельні точки та підприємства громадського харчування тепер мають побільшості однаковість зовнішнього вигляду і не захарашують проходи, що призначені для пішоходів.

В дні свят та ювілеїв центральні станції метрополітену кілька разів перетворювались на концертні площадки, де виступали симфонічний оркестр Харківської філармонії та ансамбль естрадної музики «Ретро» з піснями воєнних років.

Всі ці вищеописані перетворення та удосконалення логістичної інфраструктурі Харківського метрополітену повинні стати запорукою підвищення його привабливості серед користувачів та привернути увагу нових пасажирів.

Висновки з проведеного дослідження. Зміни, що відбуваються в логістичній інфраструктурі Харківського метрополітену, сприятимуть його розвитку, підвищать привабливість цього виду міського електротранспорту, зроблять його ще комфортнішим, більш безпечним з точки зору пасажирів, а якість транспортного обслуговування наших громадян підвищиться. Харків'яни та гості міста все частіше віддають перевагу саме цьому виду транспорту, цінуючи його за бездоганну багаторічну працю та прагнення до розвитку. Вони високо оцінюють додаткові сервіси, що надає метрополітен, – стійкий стільниковий зв'язок та можливість користування 4G інтернетом, можливість вибору засобів оплати проїзду та наявність вбиралень на більшості станцій. Окрема вдячність від мешканців Харкова за наведення ладу та впорядкування торгівельної діяльності в підземних переходах. Міський громадський транспорт став більш безпечним, комфортним, а якість обслуговування постійно підвищується.

Отже, удосконалення логістичної структури метрополітенів є наукомістким і трудомістким процесом, що потребує залучення великої кількості юридичних та фізичних осіб, фахівців та управлінців. З метою забезпечення гнучкості при прийнятті управлінських рішень з формування ефективних систем функціонування транспортного комплексу необхідно удосконалення його логістичної інфраструктури протягом усього інвестиційного процесу. В статті запропоновані підходи, що дозволяють з достатнім ступенем точності обґрунтувати і при необхідності регулювати функціонування транспортного комплексу і його окремих складових на різних етапах циклу функціонування підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифорок О.І. Модернізація наземних транспортних систем України. – К., 2014. – 440 с.

2. Грабельников В.А. Система міського пасажирського транспорту як об'єкт управління // Наук. праці Черноморського держ. ун-ту ім. П.Могили. – Сер. Державне управління. – 2012. – Т. 194, Вип. 182. – С. 118-122.

3. Мороз М.М. Шляхи вдосконалення пасажирських перевезень транспортом загального користування // Зб. наук. праць Кіровоградського нац. технічн. ун-ту. – 2015. – Вип. 28. – С. 57-63.

4. Сментина Н.В., Доброва Н.В. Модернізація міського електротранспорту на шляху забезпечення збалансованого розвитку міста // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5/2. – С. 55-62.

5. Башинська І.О., Філіппов В.Ю. Проблеми та шляхи удосконалення функціонування міського пасажирського транспорту // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – №. 7/1. – С. 35-37.

6. Познякова О.В., Гуляєв М.С. Оновлення логістичної інфраструктури метрополітену Києва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 104-111.

7. Палант О.Ю. Логістика транспортного комплексу регіону (перспективи інвестування та інноваційного розвитку). – Харків : Золоті сторінки, 2012. – 168 с.

8. Очеретенко С.В. Розвиток мережі метрополітену на основі закономірностей формування пасажиропотоків (на прикладі Харківського метрополітену) : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.23.20. Київ, 2004. 20 с.

9. Міренський І.Г., Сосіпатов А.М. Удосконалення організації пасажирських перевезень на метрополітені // Вестник ХНАДУ. – 2013. – вып. 61-62. – С. 162-169.

10. Анастасов М.С., Кочерыгин А.С. Развитие инновационной структуры метрополитена мегаполиса: управленческий аспект // Транспортное дело России. – 2013. – Сер. Экономика. – С. 39-44.

11. Устенко М.О. Основні напрямки

розвитку та завдання транспортної логістики // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 138-144.

12. Шинкаренко В.Г. Уточнение понятия логистическая система // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 225-233.

13. Товма Л.Ф. Логістичне управління підприємством в умовах ринкової економіки // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 349-355.

14. Стройко Т.В. Логістична інфраструктура як ефективний інструмент управління підприємством [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. - № 9 Режим доступу: economy.nauka.com.ua (дата звернення 20.08.2019 р.)

REFERENCES

1. Nykyforuk O.I. (2014) *Modernizatsiya nazemnykh transportnykh system Ukrainy* [Modernization of Ukraine's land transport systems]. Kyiv: IEP NANU. (in Ukraine)

2. Hrabelnykov V.A. (2012) *Systema miskoho pasazhyrskoho transportu yak ob'iekt upravlinnia* [The system of urban passenger transport of management]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho universytetu im. P. Mohyly. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 194, no. 182, pp. 118-122.

3. Moroz M.M. (2015) *Shliahy vdoskonalennia pasazhyrskykh perevezen transportom zahalnoho korystuvannia* [Ways of improvement of passenger transportation by public transport]. *Zbirnyk naukovykh prats Kirivigradskoho natsionalnoho tekhnichnjo universytetu*, no. 28, pp. 57-63.

4. Smentyn N.V., Dobrjva N.V. (2017) *Modernizatsiia miskoho elektrotransportu na shliakhu zabezpechennia zbalansovanoho rozvytku mista* [Modernization of urban electric transport on the way of ensuring balanced development of the city]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 5/2, pp. 55-62.

5. Bashynska I.O., Filippov V.Iu. (2017) Problemy ta shliahy udoskonalennia funktsionuvannia pasazhyrskoho transportu [Problems and way of improving of urban passenger transport]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 7/1, pp. 35-37.
6. Pozniakova O.V., Huliaiv M.S. (2018) Onovlennya lohistychnoyi infrastruktury metropolitenu Kyieva [Upgrade of logistic infrastructure of the Kyiv]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, no. 62, pp. 104-111.
7. Palant O.Yu. (2012) *Lohistyka transportnoho kompleksu rehionu (perspektyvy investuvannia ta innovatsiinoho rozvytku)* [Logistics of the transport complex of the region (prospects of investment and innovation development)]. Kharkiv: Zoloti storinky (in Ukrainian).
8. Ocheretenko S.V. (2004) *Rozvitok merezhi metropolitenu na osnovi zakonmirnostei formuvannia pasazhyropotokiv (na prykladi Kharkivskoho metropolitenu)* [Development of Metro network in compliance with regularity of passenger stream forming (by the example of Kharkiv's Metro)]: avtoref. dys. na zdobuttia naukovoho stupenia kand. tekhn. nauk : 05.23.20. Kyiv: Kyiv national university of town-planning and architecture.
9. Mirenskiy I.G., Sosipatrov A.M. (2013) Udokonalennya orhanizatsiyi pasazhyrs'kykh perevezen' na metropoliteni [Improvement of underground public conveyance service]. *Bulletin of KhNAHU*, vol. 61-62, pp. 162-169.
10. Anastasov M.S., Kocherigin A.S. (2013) Razvitiye innovatsionnoy struktury metropolitena megapolisa: upravlencheskiy aspekt [The development of innovation infrastructure underground metropolis: administrative aspect]. *Transport Business in Russia*, pp. 39-44.
11. Ustenko M.O. (2018) Osnovny napriamky rozvitku ta zavdannia transportoi logistyki [Basic and objectives of transport logistics]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 62 (special issue), pp.139-144.
12. Shynkarenko V. (2018) Utichenie poniatia logystycheskaia systema [Update of the concept logistic system]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 62 (special issue), pp. 225-233.
13. Tovma L.F (2018) Logystychnie upravlinnia pydpiemstvom v umovah rynkovoï ekonomyky [Logistic management of the enterprise in the conditions of the market economy]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 62 (special issue), pp. 349-355.
14. Stroyko T.V. (2011) Logystychna infrastruktura yak efektyvniï instrument upravlynnia pidpriemstvom [Logistics infrastructure as an effective enterprise management tool]. *Efektivna ekonomyka* (electronic journal), no. 9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_11 (accessed 20 august 2019).

УДК 004.18.12.3

СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Герасименко В.М., старший викладач (НАНГУ)

У даній статті подано технологію розроблення системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства. В роботі виділяються основні види інформаційних ресурсів як складових компонент системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства. В роботі окремо проаналізовано основні інформаційні можливості працівника, який виконує функції окремого бізнес-процесу в умовах харчового підприємства. Запропоновано перелік і склад основних етапів і процедур методу формування системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства.

Ключові слова: менеджмент, харчове підприємство, інформаційне забезпечення, бізнес-процес, працівник, можливості

СИСТЕМА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПИЩЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Герасименко В.Н., старший преподаватель (НАНГУ)

В данной статье представлена технология разработки системы информационного обеспечения менеджмента пищевого предприятия. В работе выделяются основные виды информационных ресурсов как составляющих компонент системы информационного обеспечения менеджмента пищевого предприятия. В работе отдельно проанализированы основные информационные возможности работника, который выполняет функции отдельного бизнес-процесса в условиях пищевого предприятия. Предложен перечень и состав основных этапов и процедур метода формирования системы информационного обеспечения менеджмента пищевого предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, пищевое предприятие, информационное обеспечение, бизнес-процесс, работник, возможности

SYSTEM OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT OF FOOD ENTERPRISE

Gerasimenko V., Senior Lecturer (NANGU)

In this article technology of development of information support system of management of food enterprise is presented. In the article, the information support system for food business management is considered as a functional strategy, along with other functional strategies - personnel development, marketing, technological strategy. Attention is emphasized that the system of information support of management of food enterprise should overcome a kind of double helix of transformation: market transformation of internal and external business environment and transition to business processes in which the material component in the

structure of production is inferior to the primacy of information. It is stated that all components of the enterprise strategy are determinants of the management information support system or act as a basis for forming the criteria of the strategy of development of information resources as a whole or its individual components. The main types of information resources as components of the information support system of food business management are highlighted in the work. Such resources are specific (technological) information resources that are used directly to perform functions, operations, and business processes. Also, these resources are non-specific (developing) information resources that are used to empower individual employees, units and the organization as a whole. The main information opportunities of an employee who performs the functions of a separate business process in a food enterprise are analyzed separately. The article states that the system of information support of food enterprise management can be of two types: the system of increasing the intensity of use of information resources and the system of increasing the role of information resources of the food enterprise.

Keywords: *management, food business, information support, business process, employee, opportunities*

Постановка проблеми. Формування єдиного світового інформаційного простору на базі мережі Інтернет стимулює активний перехід від індустріальної економіки до інформаційної економіки, для якої характерно наростання процесів інформатизації та віртуалізації у всіх сферах економіки. В основі постіндустріального інформаційного суспільства лежить поширення інформаційних технологій безперервним впровадженням інновацій у світовому масштабі. Економіка інформаційного суспільства використовує чотири основні ресурси: праця, капітал, свободу суб'єкта економічної діяльності, а також інформаційний ресурс, який відображає оновлювані теоретичні знання, відомості та практичні навички людей. Такі процеси найбільш активно протікають в галузі інформаційних технологій і в багатьох наукомістких галузях. Харчова промисловість теж не є винятком в цьому аспекті, адже ефективне управління харчовими підприємствами передбачає наявність збалансованої і науково обґрунтованої системи інформаційного забезпечення.

Система інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства повинна долати свого роду подвійну спіраль трансформації: ринкова трансформація внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища і перехід до бізнес-

процесів, в яких матеріальна складова в структурі виробництва поступається першістю інформаційній. Комп'ютеризація бізнес-процесів в свою чергу веде до різкого зростання ролі персоналу підприємств, його інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах [1-5] аналізуються особливості інформації і інформаційного ресурсу як економічної категорії і як нової складової здійснення комерційної діяльності, виділяються специфічні риси його як фактора виробництва підприємства, аналізується механізм їх формування. В наукових статтях [6,7] формуються методики створення інтерфейсу комп'ютерних систем інформаційного забезпечення. Питання якості інформаційного забезпечення підіймаються в дослідженнях [8, 9, 10].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак до теперішнього часу в публікаціях не представлений цілісний підхід до формування та реалізації системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства.

Метою даної статті є розроблення системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перше завдання при розробці

системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства - це визначення реальних потреб і побажань менеджера.

З точки зору поняття архітектури будемо виділяти два види інформаційних ресурсів (ІР) як складових компонент системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства:

- специфічні (технологічні) інформаційні ресурси - ІР використовуються безпосередньо для виконання функцій, операцій, бізнес-процесів. Такі ресурси є специфікованими для конкретної технології харчової промисловості (наприклад, виписка рахунку, оформлення контракту, розробка специфікацій до обладнання харчової промисловості);

- неспецифічні (розвиваючі) інформаційні ресурси - ІР використовуються для розширення можливостей та компетенції окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. Ці інформаційні ресурси не є ресурсами необхідними і достатніми для виконання функцій, операцій, бізнес-процесів, а носять характер інструменту їх розвитку.

Інформація, що виникає в одному з бізнес-процесів харчового підприємства, перетворюється в інформаційний ресурс в момент готовності використання її в будь-яких інших бізнес-процесах [11]. У той же час створений в ході реалізації деякого бізнес-процесу інформаційний ресурс може бути не затребуваний ні в жодному іншому бізнес-процесі. У цьому випадку ми можемо говорити про свого роду, "ліквідність інформаційного ресурсу".

З іншого боку, відсутність затребуваності певного фрагмента інформаційного ресурсу може бути пов'язано з тим, що працівник, який виконує функції бізнес-процесу, може:

• або не знати іншого способу реалізації функції, де можна було б використовувати додатковий інформаційний ресурс;

• або не мати мотивації до використання такого додаткового інформаційного ресурсу в реалізації функції, так як це вимагає, наприклад, додаткових зусиль і витрат часу

• або працівник може не мати відомостей про існування такого роду інформаційного ресурсу.

Система інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства може розглядатися як функціональна стратегія, поряд з іншими функціональними стратегіями - розвитку персоналу, маркетингу, технологічної стратегії. Всі компоненти стратегії підприємства є детермінантами системи інформаційного забезпечення менеджменту або виступають в якості основи для формування критеріїв стратегії розвитку інформаційних ресурсів в цілому або окремих її складових.

Метод формування системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства передбачає виконання наступних етапів і процедур.

1. Формування стратегії розвитку харчового підприємства. Виділення детермінантів стратегії критично важливих з точки зору інформаційних ресурсів.

2. Формування сховища модулів інформаційних ресурсів (і в подальшому його постійне поповнення після початкового формування). Репозитарій є сховищем описів різнорідних за своєю структурою і обсягом модулів інформаційних ресурсів.

3. Формування стратегії розвитку інформаційного забезпечення по одній з схем: від потенційних модулів ІР до функцій і підпроцесів бізнес-процесів через відповідні категорії персоналу і групи однорідних робочих місць; від функцій і підпроцесів бізнес-процесів до потенційних модулів ІР через відповідні категорії персоналу. Розробка програми розвитку інформаційного забезпечення як безлічі наборів-кортежів відповідних бізнес-процесів.

4. Формування стратегій і програм

розвитку інструментів і носіїв інформаційного забезпечення. До таких компонентів належать: інформаційні технології, фізична інфраструктура комунікацій (телекомунікаційне обладнання), які придбаваються підприємством, продукти інтелектуальної діяльності у постачальників сировини для харчової продукції, програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підписка на періодичні видання, оплата консультаційних та аудиторських послуг; здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, розробка та удосконалення програмного забезпечення, створення банків даних та систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Система інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства може бути двох типів: система підвищення інтенсивності використання інформаційних ресурсів і система підвищення ролі інформаційних ресурсів харчового підприємства.

Перша група містить в собі стратегії, які передбачають переважно дослідження інформаційних ресурсів шляхом аналізу ринку більш наукоємних товарів і послуг. В цьому випадку напрямком стратегії використання інформаційних ресурсів є удосконалення і торгівля безпосередньо об'єктами інформаційних ресурсів або так звана стратегія повторного використання інформаційних ресурсів. Отже, стратегія включає в себе рішення про покупку, створення, ліцензування і продаж інформаційних ресурсів як інтелектуальної власності.

В рамках даної групи стратегій можуть бути виділені приватні стратегії. Наприклад, харчове підприємство має інформаційні ресурси, представлені як інтелектуальні активи, нові розробки продуктів, технологій, патентів, ноу-хау. Підприємство може вибрати різні стратегії: стратегію збереження інформації про ІР в суворій секретності; стратегію максимального поширення інформації про наявність у підприємства відповідних ІР.

Друга група містить в собі стратегії, які базуються на положенні про те, що інформаційні ресурси стають більш важливими для підприємств, ніж матеріальні ресурси. Такі стратегії спрямовані на використання інформаційних ресурсів з метою збільшення доходів, одержуваних у результаті експлуатації фізичних і фінансових ресурсів підприємства. В цьому випадку інформаційні ресурси стають інструментом, який сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства. Такі стратегії управління інформаційними ресурсами найбільш ефективні для харчових підприємств з високою питомою вагою матеріальних активів.

Висновок. Таким чином у даному дослідженні запропоновано технологію створення системи інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства.

У даній роботі науковою новизною виступає технологія інформаційного забезпечення менеджменту харчового підприємства.

У якості подальшого напрямку даного дослідження може виступати створення методичного підходу розвитку інформаційного забезпечення організації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пушкарь А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. 480 с.
2. Черкашина М. В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *ScienceRise*. 2019. -№ 2-3. -С. 28-31.
3. Соколовський С. А., Науменко М. О., Аналіз особливостей управління інформаційними потоками логістичних процесів підрозділів Національної гвардії України. *ScienceRise*. 2018. № 2. С. 19-21.

4. Hu C., Yang Z, Mingjing G. AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study on High-Tech Industry Information Center Web Portals//*Journal Service Science & Management*. 2009. № 3. P. 168–180 DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23020>

5. Martins P., Zacarias M. A Web-based Tool for Business Process Improvement//*International Journal of Web Portals*. 2017. Volume 9. Issue 1. P. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>

6. Brambilla M., Fraternali P. Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience//*Science of Computer Programming*. Volume 89. Part B. 2014. P. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>

7. Грабовський Є. М. Проектування інтелектуального користувацького інтерфейсу систем підтримки електронного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»*. № 11(52). 2018. -С. 36-39

8. Martins P., Zacarias M. A Web-based Tool for Business Process Improvement//*International Journal of Web Portals*. 2017. Vol. 9. Issue 1. P. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>

9. Соколовський С. А., Науменко М. О., Черкашина М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 288-292.

10. Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. – P. 286-296.

11. Каличева Н. Є. Роль інформаційних технологій у розвитку підприємств транспорту. *Проблеми міжнародних транспортних коридорів та корпоративної логістики: тези доповідей за матеріалами X Міжнар. наук.-прак. конф. (5-7 червня 2014 р, м. Харків)*. Харків: УкрДАЗТ. 2014. С. 100-101.

REFERENCES

1. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). *Strategy`cheskoe upravleny`e razvy`ty`em` elektronnoho by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`yaty`ya* [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian).

2. Cherkashina M. V. (2019) *Rozrobka metody`ky` upravlinnya pidgotovkoyu personalu dlya sy`stem prosuvannya tovariv v umovax postindustrial`nogo suspil`stva*. [Development of methods of management training of personnel for systems of promotion of goods in conditions of post-industrial society]. *ScienceRise*. Vol. 2-3, pp. 28-31.

3. Sokolovskyi S. A., Naumenko N. A. (2018). *Analiz osobly`vostej upravlinnya informacijny`my` potokamy` logisty`chny`x procesiv pidrozdiliv Nacional`noyi gvardiyi Ukrayiny*. [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No 2, pp. 19-21.

4. Hu C., Yang Z, Mingjing G. AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study on High-Tech Industry Information Center Web Portals//*Journal Service Science & Management*. 2009. № 3. P. 168–180 DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23020>

6. Brambilla M., Fraternali R. (2014). Large-scale Model-Driven Engineering of Web User Interaction: The WebML and WebRatio Experience // *Science of Computer Programming*. Vol. 89. Part B, pp. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.

7. Grabovsky E. M. (2018). *Proektuvannya intelektual`nogo kory`stuvacz`kogo interfejsu sy`stem pidtry`mkuy` elektronnoho navchannya* [Designing the Intelligent User Interface of E-Learning Support Systems]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 11 (52), pp. 36-39

8. Martins P., Zacarias M. A (2017) *Web-based Tool for Business Process Improvement//International Journal of Web*

Portals. Vol. 9. Issue 1, pp. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>.

9. Sokolovsky S. A., Naumenko M. O., Cherkashina M. V. (2015). Udoskonalennya upravlinnya trudovy`my` resursamy` pidpry`yemstva. [Improvement of the management of labor resources of the enterprise]. *Business Inform.* No № 3, pp. 288-292.

10. Hrabovskyi Y. (2015). Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning. *Journal of*

Communication and Computer. No. 12, pp. 286-296.

11. Kalicheva N. E. (2014). Rol` informacijny`x tehnologij u rozvy`tku pidpry`yemstv transportu. [The role of information technology in the development of transport enterprises]. *Problems of International Transport Corridors and Corporate Logistics: Abstracts on X International. Research Assistant Conf.* (June 5-7, 2014, Kharkiv). Kharkiv: UkrDAZT, pp. 100-101.

УДК 378.147: 658.8

ВИКОРИСТАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ INTERNET - КОМУНІКАЦІЙ

*Зибіна К.В., асистент,
Сиволовський І.М., студент (ХНУРЕ)*

У статті узагальнено закордонний і вітчизняний досвід застосування інструментів гейміфікації в сфері маркетингових Internet - комунікацій, у тому числі, в межах контент - маркетингу. Доведено, що досвід гейміфікації характерний лише для закордонних компаній, тому тема використання інструментів гейміфікації для українського бізнесу є актуальною. Підтверджено ефективність використання інструментів гейміфікації для збільшення обсягів продажів та лояльності споживачів.

Ключові слова: гейміфікація, маркетингові Internet - комунікації, Instagram, ігровий процес, зворотній зв'язок, активність продажів.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГЕЙМИФИКАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ INTERNET КОМУНИКАЦИЙ

*Зыбина К.В., ассистент,
Сиволовський І.М., студент (ХНУРЭ)*

В статье обобщен зарубежный и отечественный опыт применения инструментов геймификации в сфере маркетинговых Internet - коммуникаций. Раскрыто понятие «геймификация в маркетинге», представлены примеры успешной реализации игровых технологий в рекламе. Проанализированы тенденции роста популярности социальной сети Instagram в Украине, как глобальной торговой площадки. Приведена методика построения эффективной игровой системы в сфере маркетинговых Internet -коммуникаций.

Ключевые слова: геймификация, маркетинговые Internet -коммуникации, Instagram, игровой процесс, обратная связь, активность продаж.

USING GAMMIFICATION TO INCREASE THE EFFICIENCY OF MARKETING INTERNET COMMUNICATIONS

*Zybina K. V., assistant,
Sivolovsky I. M., student (KNURE)*

The article summarizes foreign and domestic experience of using gamification tools in the field of Internet marketing – communications, including, within the content - marketing. The concept of «gamification», which was first used in 2002 by programmer Nick Pelling to create gaming interfaces for electronic devices, is disclosed. Approaches to defining the concept of «gamification» – as a measure of introduction of computer games in the non-gaming sphere of activity of the enterprise are analyzed. It is proved that gamification is most commonly used today to activate learning processes, to manage the motivation and behavior of company staff, and to a much lesser extent, to increase the effectiveness of the marketing communications complex.

The trends of increasing popularity of Instagram and Facebook social networks in Ukraine as global trading venues are analyzed. It has been proven that social media sales can be increased by using gamification tools. Examples of successful experience in implementing gamification in social networks as an effective measure of enterprise marketing activity are presented.

It is proved that gaming experience is specific to foreign companies only, so the topic of using gaming tools for Ukrainian business is relevant and needs further study. Provided information on using game tools on Instagram to increase sales activity.

The basic conditions for the implementation of gamification in the field of Internet marketing - communications: creation of a system of goals, rules, rewards, a constant mode of feedback from the consumer, open competitive environment in the game process, monitoring of consumer activity. The technique of building an effective gaming system in the field of Internet marketing communications is presented.

A number of examples in the article confirm the feasibility and high efficiency of using gamification tools in the marketing activities of the enterprise to increase sales and consumer loyalty.

Keywords: *gamification, Internet marketing, Instagram, gameplay, feedback, sales activity.*

Постановка проблеми. Термін «гейміфікація» вперше був використаний програмістом Ніком Пеллінгом у 2002 році для створення ігрових інтерфейсів електронних пристроїв. В сучасному світі сутність гейміфікації полягає у впровадженні підходів характерних до комп'ютерних ігор у неігрову сферу діяльності підприємств. Сьогодні гейміфікацію застосовують для активізації навчальних процесів, для управління мотивацією і поведінкою персоналу

компаній, і в значно меншій мірі, для підвищення ефективності маркетингових інструментів. Хоча останнім часом гейміфікація стає дуже популярною в сфері маркетингових Internet - комунікацій. Наприклад, гейміфікації присвячено кілька сайтів, таких як Gamification.org і Gamification.co. Платформа електронного навчання Coursera навіть пропонує курс гейміфікації від університету Пенсільванії. [1].

Як показують дослідження, успішний досвід впровадження гейміфікації в маркетингову діяльність підприємства, характерний лише для закордонних компаній, тому тема використання інструментів гейміфікації для українського бізнесу є актуальною і потребує подальшого вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження і наукові засади використання гейміфікації, як перспективного напрямку Internet-маркетингу, здійснювали у своїх працях: Вербах К., Хантер Д. [2], Зікерманн Г., Канінгем К. [3], Фрогг Б.Дж. [5], Зейдель А. [6], Саваневський М. [8]. Зростання кількості практичних та наукових публікацій за вказаною тематикою свідчить про затребуваність методичного і практичного інструментарію з використанням технологій гейміфікації.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Усі існуючі дослідження і рекомендації з впровадження інструментів гейміфікації в систему маркетингових комунікацій, як правило, не стосуються соціальних мереж, як торговельних майданчиків. Але сторінки виробників в мережах Instagram та Facebook мають досить великі обсяги продажів, і ці показники можна підвищити, використовуючи інструменти гейміфікації. Це свідчить про актуальність теми, а відтак, зумовило вибір напряму дослідження.

Мета статті полягає в узагальненні досвіду та розробці рекомендацій з застосування інструментів, методів та прийомів гейміфікації в маркетинговій діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні гейміфікація ефективно використовується для вирішення маркетингових завдань. За допомогою ігрового процесу не тільки істотно підвищується увага і лояльність споживача до підприємства та його товарів, а й відбувається залучення споживачів до процесу взаємодії з

фірмою, що у кінцевому результаті збільшує лояльність клієнтів, продажі і підвищує прибутки.

Існує безліч визначень терміна «гейміфікація» (Gamification). Найчастіше цитують Кевіна Вербаха [2]: «Гейміфікація – це використання ігрових елементів та ігрових механік у неігровому контексті», та Гейба Зікерманна: «Гейміфікація – це процес реалізації ігрових стратегій у бізнесі [3].

Для залучення споживача до ігрового процесу, треба дотримуватись визначених умов.

1. Ігровий процес повинен мати конкретні цілі і правила.

2. Результатом гри має бути обов'язкова винагорода у вигляді чогось цінного для споживача: матеріального (призи, купони, знижки), та/або морального (факт перемоги і особливий статус, приналежність до певної соціальної групи).

3. Дії, які вимагає гра від споживача, повинні бути під силу представникам обраної цільової аудиторії.

4. Фірма повинна побудувати зворотній зв'язок зі споживачем в процесі гри, тобто на всіх етапах реагувати на дії клієнта в ігровому просторі (надавати проміжну або приховану винагороду, статус переможця n-рівня).

5. Гейміфікація ефективна при наявності відкритого конкурентного середовища. В процесі гри у споживача повинна бути можливість змагання (нехай віртуальна) з іншими учасниками. Так споживачі будуть прагнути піднятися вище по ігровій ієрархії, продемонструвати успіхи іншим і собі. І все це знов таки стимулює продовжувати ігровий процес.

6. Постійний аналіз статистики. Для підтримання високої ефективності ігрового процесу необхідно проведення моніторингу активності гравців за допомогою систем веб-аналітики та програмних компонентів системи гейміфікації. Таким чином, можливо

визначати потреби гравців, задовольняти їх, мотивувати споживачів до потрібних фірмі дій.

Окрім ігрових умов для реалізації маркетингових завдань, потрібно створення такої ігрової системи, яка б найкраще реалізовувала потреби споживачів і одночасно підвищувала рівень їх лояльності до бренду/ фірми/ товару. На нашу думку, найбільш ефективною методикою побудови ігрової системи в сфері маркетингових Internet-комунікацій є методика, запропонована Кевіном Вербахом та Деном Хантером [2]. Вона містить наступні етапи.

1. Встановлення цілей гейміфікації. Маркетингові цілі повинні бути: конкретними (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (achievable), актуальними (relevant) і такими, що мають термін досягнення (time-bound). Наприклад, маркетинговим цілями сайту або сторінки в Instagram має бути підвищення рівня залученості споживачів, зростання конверсії, рекламування новинок або партнерів, послуги з доставки. Всі ці цілі повинні відповідати вищезазначеним п'ятьом характеристикам, і надалі при розробці ігрової системи, їх слід постійно тримати в голові і приводити у відповідність з кожним елементом системи.

2. Визначення цільової поведінки споживачів (гравців).

Розробнику треба продумати, якої поведінки він чекає від учасників ігрової системи, які кроки треба зробити гравцям, щоб було досягнуто маркетингові бізнес-цілі розробника. Для зручності, необхідно описати всі етапи дій споживачів. І на кожному етапі розставити «маркетингову пастку» у вигляді, призив, реклами, нового для гравця-споживача статусу тощо.

3. Створення споживчого профілю гравця.

Кожен розробник ігрового маркетингового простору в Internet повинен уявляти основні типи споживачів (клієнтів, своїх майбутніх гравців), їх

інтереси, звички, бажання. Для вирішення маркетингових завдань, треба провести більш глибокі маркетингові дослідження з виявлення споживчих потреб. В мережах Instagram та Facebook для цього можна провести серед підписників on-line опитування для цього є зручна опція. Клієнти можуть хотіти як матеріальних винагород: знижок, бонусів, виключного права на покупку новинок, так і емоційних винагород: цікавого контенту, особливого статусу, зв'язків з іншими підписниками, лайків та інших віртуальних «призив». Тобто при створенні ігрового простору треба якомога точніше описати споживчий профіль та систему мотивації клієнтів.

Крім того, не зайвим буде визначення психотипу споживачів за Річардом Бартлом [4], кожен з яких потребує особливих прийомів мотивації при застосуванні в ігровому просторі:

– «накопичувателі» – потребують володіння та накопичення, в першу чергу збирають найкраще;

– «соціальники - тусовщики» – потребують позитивних емоцій, взаємодії і суспільного визнання;

– «дослідники - інтелектуали» – цікавляться вирішенням складним завдань, їх інтригує незвідане;

– «кілери» – прагнуть перемоги над іншими та утримання позицій лідера.

4. Розробка структури системи гейміфікації.

У Вербаха і Хантера [2] структура ігрової системи має два рівні. На мікрорівні – це цикли залучення споживача-гравця. Це ланцюжок: «мотивація до дії – дія – зворотній зв'язок». У якості зворотного зв'язку виступають винагороди або інші події, які є реакцією ігрової системи на дії гравця, і, одночасно, виступають мотивацією до продовження цієї гри або початку наступної. На макрорівні ігрова система складається з так званої – «подорожі гравця». Це історія розвитку споживача від новачка до майстра, яку

споживач проходить завдяки ігровому процесу. «Подорож» складається з множини циклів залучення і повинна мати чітко структурований сценарій.

5. Створення системи емоційного задоволення.

Найпоширенішою помилкою про розробці системи гейміфікації є надмірне захоплення розробників механізмами гри та її інструментами. У цьому випадку розробники забувають про те, що для споживача гра повинна бути приємним заняттям, розвагою. У споживача треба створити приємне відчуття від досягнень, отриманих в результаті проходження ігрового простору, бажання знову і знову повертатися до гри після перерви, вирішувати пропоновані в ній завдання і проходити її до кінця. Емоційне задоволення споживача – є обов'язковою вимогою, без нього ігрова система не буде працювати, навіть при забезпеченні задоволення маркетингових потреб клієнтів.

6. Побудова системи гейміфікації.

На цьому етапі потрібно продумати технологію розробки ігрової системи, тобто як вона буде реалізована на сайті, в мобільних додатках або навіть за допомогою фізичних пристроїв.

Часто в маркетинговій діяльності підприємств, у тому числі, в Internet – маркетингу, гейміфікація застосовується для зміни споживацької моделі поведінки (рекламна діяльність, брендинг та ребрендинг). У цьому випадку ефективно дотримувати принципів запропонованим професором Бі Джей Фоггом, керівником «Persuasive Tech Lab» Стенфордського університету. Його модель зміни споживацької поведінки містить три елементи [5]:

1. Мотивація (motivation). Спонування до участі в ігровій системі, яка задовольнить потреби гравців.

2. Можливість (ability). Кожна людина, з обраною розробником цільовою аудиторією, повинна мати можливості вступити в гру.

3. Імпульс (trigger). Це будь який «поштовх», призив до дії, підказка, нагадування, пропозиція, яка допоможе споживачу-гравцю стати більш «мотивованим» і розпочати або продовжити гру.

В маркетинговій діяльності підприємства всі вищевикладені принципи, методи та інструменти гейміфікації можна застосовуватись в наступних випадках.

1. В межах рекламної кампанії. Для формування лояльності до бренду чи у межах інформаційної рекламної кампанії створення ігрового простору може бути дуже ефективним заходом маркетингових комунікацій. Наприклад, компанія «Nike» для просування нового взуття «Eric React» об'єднало пробну примірку з трихвилинною грою. Перш ніж клієнти починали тестування кросівок на біговій доріжці, вони створювали собі аватар, який контролювався біговими рухами клієнтів і спеціальною кнопкою для стрибків [6]

2. На виставках, конференціях, фестивалях. Наявність ігрового процесу дозволить виділитися на тлі інших учасників. Гра дозволить зробити це навіть при невеликому бюджеті. Крім того, приємні емоції дозволять запам'ятатись надовго. Так, для популяризації масового забігу, був створений спеціальний додаток для смартфонів «Zombies, Run!», який перетворював звичайні заняття бігом у гру – втечу від віртуальних зомбі [7]. Ця ідея настільки сподобалась маркетологам, що тепер цей додаток широко використовують event – агенції всього світу для організації дозвілля.

3. При створенні лояльної спільноти навколо бренду. Часто навколо певних брендів формуються спільноти за інтересами (яскравий приклад: Canon і фотографи). Щоб стимулювати розвиток такого співтовариства, можна впровадити в нього основні елементи гейміфікації. Наприклад, маркетологи одного з

найбільших інтернет-магазинів Amazon.com, після проведення фокус-групи, довели, що споживачі приймають остаточне рішення про покупку за рахунок відгуків інших клієнтів про обраний товар. Тобто чим змістовніший та корисніший буде відгук, тим більше буде наступних покупців. Так Amazon запустило програму «Amazon's Top Reviewers», яка містить винагороду клієнтам за відгуки хорошої якості. Просто клікаючи по «так» або «ні» поруч з відгуком, клієнти кажуть Amazon про те, чи був відгук корисний для них. Якісні відгуки перетворюється в поинти (бали) для їхніх авторів, які надалі можна використати для придбання товарів [1].

4. У дисконтних програмах. Найбільш часто елементи гри можна зустріти в різних програмах дисконту. Наприклад, постійний клієнт косметичної компанії «Yves Rocher» після кожної покупки отримує позначки-«печатки» в спеціальній картці. Закриття кожного «рівня» дозволяє вибрати собі подарунок з асортименту магазину на визначену суму. Подібний принцип можна побачити і в інших знижкових програмах (мережа супермаркетів «Клас», магазин «Клео» та інші).

Всі ці приклади стосуються маркетингових комунікаційних програм поза соціальних мереж. Однак, сьогодні, саме соціальні мережі, зокрема Instagram та Facebook, мають потужний торговельний потенціал, який можна підвищити, застосовуючи інструменти гейміфікації.

Станом на 2019 рік 11 млн українців вже користуються Instagram. За останній рік аудиторія соціальної мережі в Україні виросла на 50,7% – з 7,3 до 11 млн. осіб. Найактивніше Instagram в Україні користується молодь у віці до 30 років. Кількість українських інстаграмерів у цьому віці є більшою, за кількість користувачів Facebook. Мобільний додаток Instagram у 2018 році був номером один в Україні за кількістю

завантажень серед додатків соціальних мереж. Україна займає 10 місце у світі за кількістю жінок, які користуються Instagram – 58,27% від загальної кількості українських Instagram-користувачів. Більше того, 47,8% жінок користуються Instagram як торговельної платформою, тобто активно купують товари та послуги, широко представлені в цій соціальній мережі.

Найбільш активно Instagram користуються жителі Чернівців, Києва та обласних центрів заходу України. Найнижчі показники у Миколаєві, Чернігові та Запоріжжя. 8,5 мільйонів українських Instagram-користувачів заходять у соціальну мережу з пристроїв на операційній системі Android, а 2,6 мільйони – iOS.

Прикладом успішного застосування гейміфікації в середовищі Instagram є просування бренду «Old Spice» від компанії «Procter & Gamble». В Instagram було створено онлайн-гру в стилі коміксів «Обери власну пригоду» [9].

На офіційній сторінці бренду в одному з постів були розміщені позначки, які вели на фейкові сторінки з продовженням гри. Історія починалася з підпису під фото: «Отже, ви опинилися в темній печері, збоку ви бачите слабе світло, а поруч флакон з гелем для душу від Old Spice. Що ви оберете?». При натисканні на екран з'являлись дві мітки, одна з яких вела до наступного рівня, а інша була одним з можливих закінчень сценарію. Якщо гравець зненацька попадав в «глухий кут» у нього завжди була можливість вийти на попередню локацію. Кожен з етапів проходження гри містив в собі рекламу Old Spice.

Після закінчення конкурсу призи були вручені тому підписнику, який відповів на більшість завдань конкурсу не тільки правильно, але й швидко.

Відзначимо, що механіка сучасних ігрових процесів в мережі Instagram дуже схожа на звичайну комп'ютерну гру.

Приймаючи рішення, гравець взаємодіє з програмою, натискаючи на відповідні кнопки або вибираючи певні гілки діалогів. Відкриваючи те чи інше посилання, споживач взаємодіє з сюжетом, здійснює ігрову дію. Дана механіка підходить для різних маркетингових цілей, в тому числі, для створення інтерактивних інтернет-вітрин.

Таким чином, успішна гейміфікація має на увазі попередню розробку і тестування гри, що враховує бізнес-цілі фірми, потреби і можливості учасників гри з числа цільової аудиторії. Використання ігрових технологій в діяльності підприємства значно прискорює зворотний зв'язок з клієнтами, а також дозволяє фірмам сформулювати індивідуальні взаємодії з внутрішніми і зовнішніми клієнтами на основі інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Висновки. Проведене дослідження світового досвіду, методів, прийомів, інструментів гейміфікації в сфері маркетингу довело, що в реаліях сучасного українського бізнесу, гейміфікація при умілому використанні, є потужним і ефективним заходом маркетингових Internet - комунікацій. При комплексному використанні з іншими маркетинговими заходами, гейміфікація може стати ключовим елементом стратегії збільшення обсягів продажу, створення сприятливого іміджу підприємства, формування системи лояльності споживачів.

Предметом подальших досліджень може стати порівняльний аналіз ігрових механік з точки зору маркетингової ефективності їх використання в соціальних мережах Instagram та Facebook.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гейміфікація – новий тренд інтернет-маркетинга. – [Електронний ресурс]: Режим доступу:

<http://contentmarketingpro.ru/gamification/gejmifikaciya-novyy-trend-internet-marketinga/>

2. Werbach Kevin. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business/ K. Werbach, D. Hunter.- Wharton Digital Press, 2012. - 148 P., ISBN – 1613630239.

3. Zichermann Gabe. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps/ G. Zichermann, C. Cunningham. – Sebastol, California: O'Reilly Media. -257 P, ISBN – 1449315399.

4. Психотипы Бартла и балансировка аудитории. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://habr.com/ru/company/mailru/blog/263839>.

5. Fogg B.J. Fogg Behavior model. [Електронний ресурс]/ B.J. Fogg. – Режим доступу: <https://www.behaviormodel.org>

6. Зейдель Анна. Ігри розуму: гейміфікація як новий інструмент маркетингу [Електронний ресурс]/ А. Зейдель. – Режим доступу. – <https://rau.ua/novyni/gejmyfykatsyya-marketynnga>

7. «Zombies, Run!». – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://zombiesrungame.com>.

8. Саваневський Максим. Instagram – соцмережа №1 для української молоді у віці до 30 років [Електронний ресурс]/ М. Саваневський. – Режим доступу: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/savanevsky/5c9a3c80ded19>

9. Old Spice. – [Електронний ресурс]: Режим доступу https://www.instagram.com/p/5xNE_MNNXH/

REFERENCES

1. Geymifikatsiya – novyy trend internet-marketinga. Available at: <http://contentmarketingpro.ru/gamification/gejmifikaciya-novyy-trend-internet-marketinga/> (accessed 8 February 2017).

2. Werbach Kevin. (2012) How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press. (in USA) Available at: <https://rau.ua/novyni/gejmyfykatsyya-marketynhu/> (accessed 29 May 2019)
3. Zichermann Gabe. (2011) Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. Sebastol, California: O'Reilly Media. (in USA)
4. Psikhotipy Bartla i balansirovka auditorii. Available at: <https://habr.com/ru/company/mailru/blog/263839>. (accessed 30 July 2015)
5. Fogg B.J. Fogg Behavior model. Available at: <https://www.behaviormodel.org>
6. Zejdel' Anna. Ihry rozumu: hejmyfikacija jak novyj instrument marketynhu/ Available at: <https://rau.ua/novyni/gejmyfykatsyya-marketynhu/> (accessed 29 May 2019)
7. Zombies, Run! Available at: <https://zombiesrungame.com>.
8. Savanevs'kyj Maksym. Instagram – socmereža #1 dlja ukrajins'koji molodi u vici do 30 rokiv. Available at: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/savanevs-ky/5c9a3c80ded19> (accessed 26 March 2019)
9. Old Spice. Available at: https://www.instagram.com/p/5xNE_MNNXH/ (accessed 30 July 2015)

УДК 658.014

ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОЇ РЕФЛЕКСІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Колешук О.Я., к.е.н., доцент (НУ«Львівська політехніка»)

В статті визначено, що розвиток машинобудівних підприємств залежить від формування стратегічного управління інноваційністю підприємств на основі проведеної оцінки їх ступеню інноваційної рефлексії шляхом визначення рівня їх гнучкості, адаптивності та активності.

Запропоновано алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств шляхом визначення ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, що складається з трьох фаз (підготовча, основна та заключна).

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що розглянуті машинобудівні підприємства мають задовільний та низький рівень ступеню інноваційної рефлексії. Це свідчить про те, що необхідно розробляти та впроваджувати заходи з формування стратегічного управління інноваційністю підприємств, для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

Ключові слова: *машинобудівні підприємства; стратегічного управління інноваційністю підприємств; інноваційна рефлексія; гнучкість; адаптивність; активність.*

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ РЕФЛЕКСИИ КАК ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СЦЕНАРИЕВ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОСТЬЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Колещук О.Я., к.э.н., доцент (НУ «Львовская политехника»)

В статье определено, что развитие машиностроительных предприятий зависит от формирования стратегического управления инновационностью предприятий на основе проведенной оценки их степени инновационной рефлексии путем определения уровня их гибкости, адаптивности и активности.

Предложен алгоритм методического подхода к формированию стратегического управления инновационностью предприятий путем определения степени инновационной рефлексии машиностроительных предприятий, состоящая из трех фаз (подготовительная, основная и заключительная).

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что рассмотренные машиностроительные предприятия имеют удовлетворительное и низкий уровень степени инновационной рефлексии. Это свидетельствует о том, что необходимо разрабатывать и внедрять мероприятия по формированию стратегического управления инновационностью предприятий, для повышения конкурентоспособности и выхода на новые рынки.

Ключевые слова: машиностроительные предприятия; стратегического управления инновационностью предприятий; инновационная рефлексия; гибкость; адаптивность; активность.

EVALUATION INNOVATIVE REFLECTION AS THE BASIS FOR FORMING SCENARIOS OF STRATEGIES FOR MANAGEMENT INNOVATION MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Koleshchuk O., PhD, Associate Professor (Lviv Polytechnic National University)

Modern changes in the economy demand from machine-building enterprises of the formation of the strategic management of innovation enterprises and evaluation of their degree of innovative reflection by identifying their level of exhibity, adaptability, and activity. The development of machine-building enterprises, improving production and efficiency associated with the formation of information and analytical support for assessing the extent of innovative reflection.

The problem of formation of directions of development of strategic management of innovation enterprises is one of the most important in the process of recovery from the economic crisis because the efficient operation of the engineering enterprise is the subject of attention of the wide range of stakeholders of the production process. Based on the available information and analytical information it is possible to assess the state of activity of engineering enterprises of particular importance is the calculation of quantitative and qualitative indicators characterizing the degree of innovative reflection. So important is the rationale for the methodological support of the evaluation of the degree of innovation of the reflection, which would be the basis for the formation of the strategic management of innovation enterprises in permanent conditions.

The article identifies that the development of machine-building enterprises depends on the development of strategic management of innovation enterprises on the basis of the assessment of their degree of innovative reflection by identifying their level of exhibity, adaptability, and activity.

The algorithm methodical approach to the formation of the strategic management of innovativeness of the enterprises by determining the degree of reflection of innovative engineering companies, consisting of three phases (preparatory, main and final).

The results of the analysis indicate that the examined machine-building enterprise are satisfactory and low degree of innovative reflection. This suggests that it is necessary to develop and implement actions to build strategic management of innovation enterprises, to enhance competitiveness and enter new markets.

Keywords: *machine-building enterprises; strategic management of enterprise innovation; innovative reflection; flexibility; adaptability; activity.*

Постановка проблеми. Сучасні зміни в економіці вимагають від машинобудівних підприємств формування напрямів стратегічного управління інноваційністю підприємств та проведення оцінки їх ступеню інноваційної рефлексії шляхом визначення рівня їх гнучкості, адаптивності та активності. Розвиток машинобудівного підприємства, удосконалення виробництва та підвищення його ефективності пов'язані з формуванням інформаційно-аналітичного забезпечення для проведення оцінки ступеню інноваційної рефлексії.

Проблема формування напрямів розвитку стратегічного управління інноваційністю підприємств є однією з найактуальніших у процесі виходу з економічної кризи, тому, що ефективна діяльність машинобудівного підприємства є предметом уваги великого кола стейкхолдерів виробничого процесу. На основі аналізу доступного інформаційно-аналітичного масиву є можливість оцінити стан діяльності машинобудівного підприємства, особливого значення набуває розрахунок кількісних і якісних показників, що характеризують його ступінь інноваційної рефлексії. Тому важливим є обґрунтування методичного забезпечення проведення оцінки ступеню інноваційної рефлексії, яке було

б основою для формування стратегічного управління інноваційністю підприємств в перманентних умовах господарювання.

Визначення стану діяльності машинобудівних підприємств, наукове обґрунтування основних критеріїв та показників його визначення, встановлення місця цієї оцінки в системі формування стратегічного управління інноваційністю підприємств, сприятиме прогресивній інтеграції машинобудівного підприємства у світову спільноту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з оцінкою стану діяльності машинобудівних підприємств для формування стратегічного управління інноваційністю підприємств є об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема, І. Ансоффа [1], В. Винокурова [2], В. Диканя [3], Л. Москаленко [4], М. Кизима [6], М. Потрера [6], В. Пономаренка [5], В. Прохорової [7, 8], О. Тридіда [5], А. Томпсона [9], О. Хринюк [4], Н. Хрущ [11], В. Чобіток [7, 8] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз економічної літератури та існуючих законодавчо затверджених методичних розробок показав, що не існує єдиного підходу до визначення ступеню інноваційної рефлексії.

Існують протиріччя у встановленні системи показників оцінки діяльності машинобудівних підприємств, принципів та критеріїв їх відбору, що є основою щодо подальшого формування стратегічного управління інноваційністю підприємств.

Метою статті є розробка аналітичного забезпечення формування стратегічного управління інноваційністю машинобудівних підприємств в сучасних перманентних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розвиток машинобудівних підприємств залежить від формування стратегічного управління інноваційністю підприємств на основі проведеної оцінки їх ступеню інноваційної рефлексії шляхом визначення рівня гнучкості, адаптивності та активності.

Для забезпечення максимальної ефективності формування стратегічного управління інноваційністю підприємств в сучасних умовах господарювання необхідно удосконалювати методичне забезпечення оцінки ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, що обумовлює розробку алгоритму методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств шляхом проведення оцінки ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, який складається з трьох фаз (підготовча, основна та заключна) (рис.1). Необхідною умовою є врахування стадії життєвого циклу машинобудівного підприємства: заснування, зрілості; сталого розвитку чи спаду.

На підготовчій фазі формуються складові та показники, що їх характеризують, в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення для проведення оцінки ступеню

інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств.

На основній фазі формується сукупність машинобудівних підприємств для проведення оцінки ступеню їх інноваційної рефлексії (табл. 1) та обробки інформаційно-аналітичного забезпечення за 2010-2017 рр. Визначаються інтегральні показники складових та показників ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за допомогою найпростіших детермінованих і стохастичних методів розрахунку інтегральних показників, а саме: середньої арифметичної стандартизованих значень; бальної оцінки; суми фактичних показників; геометричної середньої; суми відстаней до величини еталону тощо.

Для обчислення інтегрального показнику ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств необхідно привести систему показників до єдиного виміру, а саме: провести процедуру нормування, тобто отримати кількісні показники.

Нормування виконується для отримання показників – «ідеальних» та показників – «анти ідеальних». Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих показників, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значень, та тих, за якими воно виконується в протилежному напрямку. Було проведено процедуру нормування за методом головного критерію оптимальності, мажоритарної згортки та адитивної згортки критеріїв за відомими приватними критеріями оптимальності обраних статистичних показників f_1, f_2, \dots, f_n . Ці методи використовується, якщо існує часний критерій, важливість якого значно перевищує важливість всіх інших критеріїв.

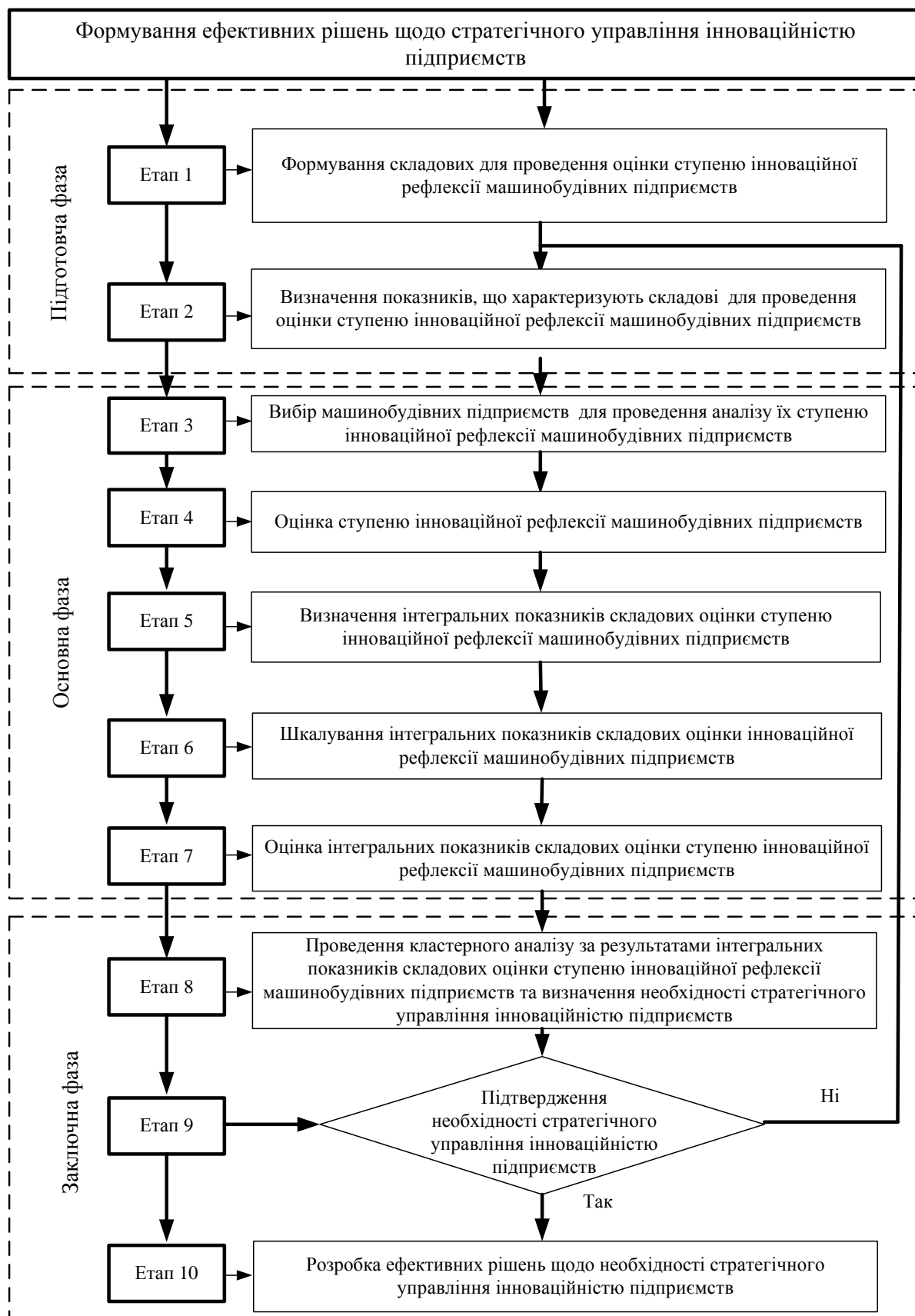


Рис. 1. Алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств

Перелік машинобудівних підприємств, що аналізуються

№	Назва машинобудівного підприємства	Місце знаходження	Скорочена назва машинобудівного підприємства
1	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	м. Київ	ПрАТ «КМРЗ»
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХТЗ»
3	Публічне акціонерне товариство «Електромашина»	м. Харків	ПАТ «Електромашина»
4	Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	м. Харків	ПрАТ «ХарВерст»
5	Публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод»	м. Коростень, Житомирська обл.	ПАТ «КМЗ Коростень»
6	Приватне акціонерне товариство «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»	м. Токмак, Запорізька обл.	ПрАТ «ТКШЗ»
7	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	м. Запоріжжя	ПрАТ «Агромаш»
8	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	м. Одеса	ПрАТ «ОдМЗ»
9	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	м. Полтава	ПрАТ «ПТМЗ»
10	Публічне акціонерне товариство «Дрогобицький машинобудівний завод»	м. Дрогобич, Львівська обл.	ПАТ «Дрогобицький МЗ»
11	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	м. Харків	АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря»
12	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	м. Харків	АТ «Турбоатом»
13	Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	м. Купянськ, Харківської обл.	ПрАТ «КМЗ»
14	Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	м.Сміла,Черкаська обл.	ПАТ «СМЗ»
15	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	м. Дніпро	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»
16	Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	м. Суми	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО»
17	Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	ПАТ «КЗГО»
18	Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	м.Бар, Вінницька обл.	ПАТ «БМЗ»
19	Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	м.Запоріжжя	ПАТ «ЗЕАЗ»
20	Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	м. Харків	ПрАТ «Трансмаш»

В якості цільової функції обирається один, істотно найбільш значущий частний критерій $f_s \in \{f_j\}_n$, а інші критерії враховуються у вигляді обмежень:

$$\varphi = f_s \rightarrow \text{extr}, \quad (1)$$

$$f_j^- \leq f_j \leq f_j^+ \quad \text{для всіх } j \neq s,$$

де f_j^- , f_j^+ - відповідно нижня й верхня припустимі межі j -ї компоненти множини оцінок.

Простота методу головного критерію оптимальності визначила широке його застосування на практиці, однак він має істотні недоліки, пов'язані зі складністю

визначення граничних значень f_j^- , f_j^+ , а також з тим, що значення інших, що задовольняють обмеженням критеріїв при оцінці альтернатив, не враховуються.

$$\hat{f}_j = \begin{cases} (f_j - f_j^-) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \text{max}, \\ (f_j^+ - f_j) / (f_j^+ - f_j^-), & f_j \rightarrow \text{min}, \end{cases} \quad (3)$$

\hat{f}_j - j -й частний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Пропонується методика оцінки ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за допомогою інтегрального показника (I), що визначається за формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n \lambda_i * R_i \quad (4)$$

де λ_i - коефіцієнт, що відображає рівень значущості групи показників;

R_i - величина частного критерію за i -тою групою показників;

n - число груп показників, які характеризують рівень підприємства.

Метод адитивної згортки критеріїв використовується, якщо критерії незалежні за цінністю (корисністю) і їхню відносну значущість можна виміряти за кількісною шкалою.

Цільова функція φ в даному випадку має вигляд:

$$\varphi = \sum_{j=1}^n \lambda_j \hat{f}_j \rightarrow \text{max}, \quad (2)$$

де λ_j - відносний коефіцієнт значущості j -го приватного критерію,

$$\lambda_j \geq 0, \quad \sum_{j=1}^n \lambda_j = 1;$$

\hat{f}_j - j -й частний критерій оптимальності в нормованому вигляді.

Операція нормування дозволяє виключити вплив на цільову функцію одиниць виміру, величини інтервалу припустимих значень приватного критерію, а також уточнює його екстремальність по максимуму:

Цей підхід дає можливість провести оцінку ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, що визначає тенденцію рівня сприйняття ними елементів інноваційності як економічного процесу під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, які забезпечують розвиток підприємства відповідно до його рівня сприйняття різних сценаріїв стратегічного управління у поєднання з оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями, що є основою для будови динамічних імітаційних моделей в рамках когнітивного моделювання, результатом

якого є комбіновані сценарії саморозвитку та сценарії за стратегіями управління.

Чим ближче величина співвідношення до 1, тим вище рівень ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. При цьому оцінка рівня ступеня інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств припускає не тільки розрахунок кількісного показника, але і його якісну інтерпретацію.

Від об'єктивності й точності оцінки результатів діяльності машинобудівних підприємств багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалювання стратегічного управління інноваційністю підприємств.

Складність такої оцінки складається в тім, що самі показники роботи машинобудівних підприємств найчастіше виявляються досить суперечливими.

У цьому зв'язку для всебічної оцінки діяльності господарського об'єкта найбільш значимі показники в процесі аналізу результатів роботи машинобудівних підприємств пропонується об'єднати в один інтегральний показник.

Інтегральне оцінювання ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств розраховується за допомогою формул:

$$XS_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_i}{S_i} \quad (5)$$

де XS_{ij} - стандартизоване значення і-го показника j-ї групи показників;

X_{ij} - вихідне значення і-го показника j-ї групи показників;

\bar{X}_i - середнє значення і-го показника;

S_i - середньоквадратичне відхилення і-го показника.

$$d_{jo} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (XS_{ij} - XS_{io})^2} \quad (6)$$

де d_{jo} - відстань між стандартизованими значеннями показників і значень еталона j-ї групи показників;

XS_{io} - еталонне стандартизоване значення і-го показника.

Інтегральний показник ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за окремими групами показників розраховується за допомогою формул:

$$I_R = 1 - \frac{d_{jo}}{d_o} \quad (7)$$

$$\text{де } d_o = \bar{d}_o + 2S_o;$$

$$\bar{d}_o = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_{jo};$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (d_{jo} - \bar{d}_o)^2}$$

I_R - розрахунок інтегрального показника машинобудівного підприємства який забезпечує комплексну оцінку стану сприйняття впровадження управління інноваційністю підприємств.

Інтегральний показник діяльності машинобудівних підприємств є синтетичною величиною, «рівнодійною» усіх показників, що його характеризують. Чим ближче значення інтегрального показника до одиниці, тим менше неузгодженість між значеннями характеристик та їх еталонними значеннями. Загальні інтегральні показники ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств розраховуються за допомогою середньої геометричної.

У цій методиці враховується велика кількість факторів, які характеризують ступінь інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств.

Досить широке застосування має шкала Харрінгтона, яка характеризує

ступінь виразності критеріальної характер та має п'ять рівнів оцінки в властивості, носить універсальний інтервалі від 0 до 1 (табл. 2).

Таблиця 2

Інтервали якісної оцінки інтегрального показника ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за шкалою Харрінгтона

Інтервали за шкалою Харрінгтона	Оцінка за шкалою Харрінгтона
0-0,2	Незадовільно (Н)
0,2-0,37	Погано (П)
0,37-0,63	Задовільно (З)
0,63-0,8	Добре (Д)
0,8-1	Відмінно (В)

Результати розрахунків і якісний машинобудівних підприємств за 2010-стан загальних інтегральних показників 2017 роки наведено в табл. 3. ступеню інноваційної рефлексії

Таблиця 3

Загальні інтегральні показники ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств та їх якісний вимір за 2010-2017 рр.

№	Підприємства	Роки							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	ПрАТ «КМРЗ»	0,650 Д	0,642 Д	0,637 Д	0,653 Д	0,631 Д	0,663 Д	0,560 З	0,542 З
2	ПрАТ «ХТЗ»	0,274 П	0,257 П	0,212 П	0,293 П	0,377 З	0,394 З	0,447 З	0,414 З
3	ПАТ «Електромашина»	0,355 П	0,449 З	0,333 П	0,263 П	0,304 П	0,267 П	0,283 П	0,260 П
4	ПрАТ «ХарВерст»	0,331 П	0,340 П	0,312 П	0,376 З	0,314 П	0,283 П	0,262 П	0,238 П
5	ПАТ «КМЗ Коростень»	0,317 П	0,365 П	0,210 П	0,211 П	0,214 П	0,178 Н	0,191 Н	0,231 Н
6	ПрАТ «ТКШЗ»	0,212 П	0,342 П	0,310 П	0,300 П	0,297 П	0,273 П	0,279 П	0,298 П
7	ПрАТ «Агромаш»	0,458 З	0,445 З	0,385 З	0,390 З	0,281 П	0,287 П	0,415 З	0,434 З
8	ПрАТ «ОдМЗ»	0,510 З	0,513 З	0,526 З	0,509 З	0,496 З	0,581 З	0,599 З	0,559 З
9	ПрАТ «ПТМЗ»	0,410 З	0,429 З	0,414 З	0,461 З	0,440 З	0,394 З	0,444 З	0,396 З
10	ПАТ «Дрогобицький МЗ»	0,313 П	0,330 П	0,324 П	0,319 П	0,329 П	0,275 П	0,282 П	0,301 П
11	АТ«ХМЗ «Світло Шахтаря»	0,606 З	0,622 З	0,514 З	0,604 З	0,610 З	0,624 З	0,533 З	0,472 З
12	АТ «Турбоатом»	0,742 Д	0,689 Д	0,704 Д	0,595 З	0,610 З	0,624 З	0,723 Д	0,567 З
13	ПрАТ «КМЗ»	0,366 П	0,352 П	0,357 П	0,397 З	0,334 П	0,367 П	0,356 П	0,343 П
14	ПАТ «СМЗ»	0,268 П	0,292 П	0,252 П	0,269 П	0,302 П	0,276 П	0,291 П	0,301 П
15	ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,442 З	0,498 З	0,489 З	0,472 З	0,491 З	0,461 З	0,474 З	0,461 З

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	ПАТ «Сумське машинобудівне НВО»	0,256	0,345	0,333	0,367	0,377	0,230	0,279	0,370
		П	П	П	П	3	П	П	П
17	ПАТ «КЗГО»	0,390	0,412	0,405	0,399	0,411	0,343	0,352	0,376
		3	3	3	3	3	П	П	3
18	ПАТ «БМЗ»	0,526	0,511	0,443	0,448	0,323	0,330	0,478	0,500
		3	3	3	3	П	П	3	3
19	ПАТ «ЗЕАЗ»	0,363	0,350	0,290	0,295	0,281	0,336	0,282	0,259
		П	П	П	П	П	П	П	П
20	ПрАТ «Трансмаш»	0,409	0,517	0,383	0,412	0,350	0,416	0,435	0,409
		3	3	3	3	П	3	3	3

На заключній фазі проводиться кореляційно-регресійний та кластерний аналіз ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств за результатами якого розробляються ефективні рішення щодо формування стратегічного управління інноваційністю підприємств.

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження розроблено алгоритм методичного підходу до формування стратегічного управління інноваційністю підприємств, основою якого є оцінка ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. Результати аналізу свідчать про те, що розглянуті машинобудівні підприємства мають задовільний та низький рівень ступеню інноваційної рефлексії. Об'єктивною є необхідність розробки та впровадження заходів з формування стратегічного управління інноваційністю підприємств для підвищення рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. Москва: Экономика, 1989. - 519 с.

2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 458 с.

3. Дикань В. Л. Теорія й методи стратегічного управління / В. Л. Дикань // Збірник наукових праць Державного економіко – технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – 2008. – № 12. – С. 214 – 217.

4. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми економіки та управління. 2011. Вип. 5. С. 114–117.

5. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.

6. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. - 390 с.

7. Прохорова В. В. Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. - 291 с.

8. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. - 278 с.

9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации: учеб. для вузов: пер. 9-го англ. изд. Москва: ИНФРА-М, 2000. - 411 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА-М, 2000. - 312 с.

11. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. 2008. № 8. С. 45–48.

12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Київський національний економічний університет, 2004. - 699 с.

REFERENCES

1. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]: sokr. per. s angl. / nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. Moskva: Ekonomika, p.519

2. Vinokurov V. A.(1996) Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii.[Organization of strategic management at the enterprise] Moskva: Tsentr ekonomiki i marketinga, p. 458

3. Dykanj V. L. (2008) Teorija j metody strategichnogho upravlinnja (Zbirnyk naukovykh pracj Derzhavnogho ekonomiko – tekhnologichnogho universytetu transportu. Serija «Ekonomika i upravlinnja»). [The theory and methods of strategic management (Collection of scientific works of the State Economic and Technological University of Transport. Economics and Management Series.)], no. 12. – pp. 214 – 217.

4. Moskalenko L. A., Khrynjuk O. S.(2011) Metody antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom // Aktualjni problemy ekonomiky ta upravlinnja. [Methods of crisis management of enterprise // Actual problems of economy and management], vol. 5. pp. 114–117.

5. Ponomarenko V. S., Trydid O. M., Kyzym M. O.(2003) Strateghija rozvytku pidpryjemstva v umovakh kryzy: monoghrafija.[The strategy of enterprise development in crisis: a monograph] Kharkiv: VD «INZhEK», p.328

6. Porter M. (1998) Strateghija konkurenciji.[Competition strategy] Kyjiv: Osnovy, p. 390.

7. Prokhorova V. V. Procenko V. M., Chobitok V. I.(2015) Formuvannja konkurentnoji strateghiji pidpryjemstv na zasadakh innovacijno-sprjamovanogho investuvannja: monoghrafija. [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovative-directed investment: a monograph.] Kharkiv: Ukrajinsjka inzhenerno-pedagoghichna akademija, p.291.

8. Prokhorova V. V. Procenko V. M., Chobitok V. I. (2012) Upravlinnja potencialom konkurentospromozhnosti pidpryjemstv na zasadakh kontrolinghu : monoghrafija. [Management of the potential of competitiveness of enterprises on the basis of controlling: a monograph.], Kharkiv: Ukrajinsjka inzhenerno-pedagoghichna akademija, p. 278

9. Tompson A. A., Striklend A. Dzh. (2000) Strategicheskij menedzhment. Kontseptsii i situatsii [Strategic management. Concepts and situations], Moskva: INFRA-M, - p. 411

10. Fatkhutdinov R. A. (2000) Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravlenie. [Competitiveness: economics, strategy, management] Moskva: INFRA-M, -p. 312 .

11. Khrushh N. A.(2008) Strateghiji kompaniji: mekhanizm formuvannja j adaptaciji v suchasnomu investycijnomu seredovyshhi // Finansy Ukrainy. [Company Strategies: Mechanism of Formation and Adaptation in Modern Investment Environment // Finance of Ukraine] No. 8. pp. 45–48.

12. Shershnyova Z. Je.(2004) Strateghichne upravlinnja [strategic management] Kyjiv: Kyjivskij nacionalnij ekonomichnyj universytet, – vol. 2, p. 699 .

УДК 336.7.12.3

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

*Науменко М.О., д. філос. (екон.), професор,
Бережний Д.О., студент-магістр (НАНГУ)*

У даній статті представлено технологію управління фінансовим потенціалом підприємства на основі конкурентної розвідки. В роботі виділені наступні особливості конкурентної розвідки в процесі управління фінансовим потенціалом підприємства. Пропонується послідовність дій, які керівництву підприємства слід виконати для досягнення успіху бізнес-розвідки в умовах управління фінансовим потенціалом. На підставі аналізу проблем конкурентної розвідки та дослідження літературних джерел в статті запропоновано основні рекомендації керівництву підприємства щодо організації системи моніторингу конкурентного середовища в процесі управління фінансовим потенціалом підприємства.

Ключові слова: фінансовий потенціал, конкурентна розвідка, управління, підприємство, конкурентне середовище, моніторинг

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ

*Науменко М.А., д. фил. (эконом.), профессор,
Бережной Д.О., студент-магистр (НАНГУ)*

В данной статье представлено технологию управления финансовым потенциалом предприятия на основе конкурентной разведки. В работе выделены следующие особенности конкурентной разведки в процессе управления финансовым потенциалом предприятия. Предлагается последовательность действий, которые руководству предприятия следует выполнить для достижения успеха бизнес-разведки в условиях управления финансовым потенциалом. На основании анализа проблем конкурентной разведки и исследования литературных источников в статье предложены основные рекомендации руководству предприятия по организации системы мониторинга конкурентной среды в процессе управления финансовым потенциалом предприятия.

Ключевые слова: финансовый потенциал, конкурентная разведка, управление, предприятие, конкурентная среда, мониторинг

MANAGEMENT OF FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE BASED ON COMPETITIVE EXPLORATION

*Naumenko M., PhD (Econ.), Professor,
Berezhnyi D., Master's Degree (NANGU)*

This article presents the technology of managing the financial potential of an enterprise on the basis of competitive intelligence. The purpose of competitive intelligence and the main categories of tasks that are solved in the course of managing the financial potential of the

company through competitive intelligence. The following features of competitive intelligence in the process of managing the financial potential of the enterprise are highlighted in the paper. The basic questions that competitive intelligence analysts should ask when receiving a request in the process of managing the financial potential of an enterprise are analyzed. Weaknesses of information that is usually provided through competitive intelligence are identified and analyzed. The sequence of actions that the management of the company should take to achieve the success of business intelligence in terms of financial potential management is proposed. The main components of the organizational structure of competitive intelligence are highlighted. On the basis of the analysis of the problems of competitive intelligence and research of literary sources, the article offers the basic recommendations to the management of the enterprise on the organization of the system of monitoring the competitive environment in the process of managing the financial potential of the enterprise. Emphasis is placed on the need for competitive intelligence to be pursued in specific functional areas (eg, production, marketing), thus creating decentralized networks of competitive intelligence teams coordinated by senior management of the enterprise. The basic tasks which the management of the enterprise should be singled out in the structure of a complex of tasks of competitive intelligence for the purpose of their earliest warning and due to the high level of their importance for the strategy of the enterprise are specified. The further direction of this research may be to develop a methodology for managing the financial potential of an enterprise in an information economy.

Keywords: *financial potential, competitive intelligence, management, enterprise, competitive environment, monitoring*

Постановка проблеми. З метою ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства актуального значення набуває залучення експертів і аналітиків до дослідження релевантної інформації зовнішнього середовища компанії. Фінансовому аналітику інформація про зовнішнє середовище здебільшого подається у вигляді відповідних інформаційних ресурсів (ІР). Процес збору, аналізу та використання інформації про ресурси, вразливі точки конкурентів і їх наміри, проведення моніторингу конкурентного середовища отримав назву конкурентної розвідки (КР). Основна мета КР - зібрати відомості, які можуть забезпечити корпорації вирішальні конкурентні переваги в процесі управління фінансовим потенціалом підприємства.

Основними категоріями завдань, що вирішуються в ході управління фінансовим потенціалом підприємства за допомогою КР, є:

- розробка стратегічних і тактичних рішень і дій;
- аналіз проблеми та забезпечення раннього її попередження;

• витяг знань про основні суб'єктах даного сектора ринку і вивчення їх досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах [2-6] аналізуються особливості ведення конкурентної розвідки в компаніях, розглядаються методи конкурентної розвідки. Питання проектування інтелектуального користувацького інтерфейсу систем електронного навчання з метою здійснення конкурентної розвідки підіймається в дослідженні [7]. Веб-базовані інструменти ведення конкурентної розвідки систематизовані у науковій статті [8]. Напрямки вдосконалення управління трудовими ресурсами підприємства завдяки використанню конкурентної розвідки наведені в роботі [9].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак в публікаціях не представлений цілісний підхід до моніторингу конкурентної розвідки для управління фінансовим потенціалом організації. Внаслідок цього актуального значення набуває дослідження в науковій площині даного виду моніторингу зовнішнього середовища.

Метою даної статті є розроблення технології управління фінансовим потенціалом підприємства на основі конкурентної розвідки.

Викладення основного матеріалу дослідження. На основі літературних джерел [2-5] були виділені наступні особливості конкурентної розвідки в процесі управління фінансовим потенціалом підприємства:

1. Програми КР зазвичай виконуються відділами маркетингу, планування, досліджень і розробок. Більшість фахівців КР проводять менше 50 відсотків свого робочого часу, вирішуючи завдання, безпосередньо пов'язані з розвідувальною інформацією.

2. Роль КР-програм в організації визначається потребами підприємства, які часто пов'язані з недостатньою віддачею активів. Програми КР запускаються часто не в профілактичних цілях, а вже при безпосередньому виникненні проблеми в бізнесі.

3. Конкретне розуміння ролі КР дуже важливо; навіть якщо ця роль обмежена і вузько сфокусована, необхідно вибудувати адміністративну структуру для її виконання. Основні процеси реалізації КР, такі, як подача та виконання запитів, і аналітичні бази даних повинні бути задокументовані.

В процесі управління фінансовим потенціалом підприємства під час отримання запиту аналітики КР повинні задати два ключових питання:

1. Перед початком виконання проекту: «Як ви збираєтеся використовувати цю інформацію або рішення якого типу ви хочете прийняти?»

2. Після завершення проекту: «Що ще вам потрібно дізнатися?»

Успіх бізнес-розвідки в умовах управління фінансовим потенціалом підприємства досягається при дотриманні наступної послідовності дій:

1. Передача споживчому сегменту чіткого уявлення про можливості, перспективи та плани КР;

2. Пошук споживачів інформації і встановлення з ними контактів;

3. Складання чіткого списку пріоритетних завдань і критеріїв оцінки успішності їх досягнення;

4. Забезпечення виконання стратегічних програм, що задовольняють запити, пріоритетні для майбутнього корпорації.

Користувачі КР зазвичай відзначають наступні недоліки наданої інформації [5]:

- інформація занадто поверхнева і, в основному, являє собою матеріали із засобів масової інформації, яка підготовлена журналістами та фахівцями з PR (взаєминам з громадськістю);

- проблема достовірності;

- несвоєчасність;

- основний фокус. В контексті цього користувачі бажають отримати готовий звіт, на утримання якого і на методи збору інформації та для якого вони хотіли б вплинути;

- адресати, яким надсилається інформація. Користувачі хочуть знати, яким чином вони можуть брати участь в зборі розвідувальної інформації.

На підставі вищевикладених проблем конкурентної розвідки та аналізу літературних джерел [4, 6, 8, 9] можна запропонувати наступні рекомендації керівництву підприємства щодо організації системи моніторингу конкурентного середовища в процесі управління фінансовим потенціалом підприємства:

1) внаслідок своєї стратегічної ролі конкурентна розвідка повинна плануватися і бути регульованою в системі менеджменту, яка має дбати про раннє попередження конкурентних чинників;

2) організаційна структура КР повинна передбачати наявність таких компонентів:

а) підсистема дослідження - відповідає за збір інформації та фільтрацію великих обсягів даних, що надходять. Підгрупа, яка відповідає за функціонування даної підсистеми, повинна підключатися до

роботи по конкретних завдань і проектів. Учасникам підгрупи повинні бути поставлені конкретні цілі зі збору інформації, і їх завданням буде забезпечувати безперервні інформаційні потоки для корпоративної розвідки;

б) бібліотека розвідувальної інформації - відповідає за створення і функціонування корпоративного сховища розвідувальної інформації. У такій базі даних будуть як паперові, так і цифрові носії. Бібліотека стане також відповідати за пошук нових технологій управління інформацією, які можуть бути корисні для збору і поширення інформації всередині підприємства;

в) підсистема стратегічної маркетингової розвідки – має займатися такими видами діяльності, як фільтрація, узагальнення та інтерпретація інформації, підготовленої дослідницьким відділом;

3) забезпечення обізнаності співробітників всіх рівнів ієрархії в програмі КР і наявності ефективних каналів комунікації всередині підприємства;

4) слід організувати систематичне і регулярне ведення конкурентної розвідки і забезпечити її включення в організаційну структуру підприємства. У стратегічному плануванні діяльності організації необхідно передбачити реалізацію циклу базових операцій КР;

5) ведення конкурентної розвідки слід здійснювати по окремих функціональних напрямках (наприклад, виробничому, маркетинговому), створюючи, таким чином, децентралізовані мережі груп КР, координовані вищим рівнем керівництва підприємства;

б) в структурі комплексу завдань КР необхідно окремо виділити групу завдань, що вимагають найбільш раннього попередження внаслідок високого рівня їх значимості для стратегії підприємства. Такими завданнями слід вважати виявлення таких чинників:

а) області можливих технологічних «проривів»;

б) технологічні розробки та їх використання конкурентами та іншими підприємствами;

в) стан і показники роботи основних постачальників;

г) зміни стратегічно важливих параметрів в галузі;

д) зміна в сприйнятті послуг підприємства з боку клієнтів / конкурентів;

е) підприємства, які розглядають можливість проникнення в нашу сферу бізнесу або на наш ринки;

ж) зміни в міжнародній політичній, соціальній, економічній чи правовій / нормативній ситуації, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємств;

з) питання нормативного регулювання: зміни в короткостроковому плані; відхилення в довгострокові тенденції; інші урядові зміни, які можуть вплинути на існуючі регулюючі порядки;

і) розвідувальна інформація про альянси, придбання і продаж активів конкурентами, клієнтами та постачальниками;

к) фінансові ініціативи основних конкурентів.

В цілому, в процесі управління фінансовим потенціалом наявність системи конкурентної розвідки дозволить підприємству вийти на передові позиції інформаційного ринку, наперед прогнозуючи можливі сценарії його розвитку [10].

Висновок. Таким чином, у даному дослідженні запропоновано технологію управління фінансовим потенціалом підприємства на основі конкурентної розвідки.

Науковою новизною даної роботи є запропонована методика управління фінансовим потенціалом на основі конкурентної розвідки.

Подальшим напрямком даного дослідження може стати методика оптимізації фінансової програми розвитку підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. Херсон, 2017. Вип. 27. Ч. 1. -С. 139 – 142.

2. Hrabovskyi Y. Methods of Assessment and Diagnosis of the Quality of Knowledge in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. 2015. № 12. – P. 286-296.

3. Черкашина М. В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *ScienceRise*. 2019. -№ 2-3. -С. 28-31.

4. Соколовський С. А., Науменко М. О. Аналіз особливостей управління інформаційними потоками логістичних процесів підрозділів Національної гвардії України. *ScienceRise*. 2018. № 2. С. 19-21.

5. Hu C., Yang Z, Mingjing G. AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study on High-Tech Industry Information Center Web Portals//*Journal Service Science & Management*. 2009. № 3. P. 168–180 DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23020>

6. Пушкарь А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия. Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. - 480 с.

7. Грабовський Є. М. Проектування інтелектуального користувачького інтерфейсу систем підтримки електронного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»* . № 11(52). 2018. -С. 36-39

8. Martins P., Zacarias M. A Web-based Tool for Business Process Improvement//*International Journal of Web Portals*. 2017. Volume 9. Issue 1. P. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>

9. Соколовський С. А., Науменко М. О., Черкашина М. В. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 288-292.

10. Каличева Н. Є. Вплив інформаційних технологій на ефективність функціонування вітчизняної транспортно-логістичної системи в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції*: монографія/ за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М. Видав. ТОВ «В справі», 2017. С. 201-210.

REFERENCES

1. Kalicheva N.E. (2017) Metodologichni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu za rakhunok upravlinnja konkurentnymy pozycijamy [Methodological aspects of increasing the competitiveness of railway companies through the management of competitive positions]. *Scientific Herald of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. Vol. 27. No 1, pp. 139 – 142

2. Hrabovskyi Y. (2015). Methods of Assessment and Diagnosis of Knowledge Quality in E-Learning. *Journal of Communication and Computer*. No. 12, pp. 286-296.

3. Cherkashina M. V. (2019) Rozrobka metody`ky` upravlinnja pidgotovkoju personalu dlya sy`stem prosuvannya tovariv v umovax postindustrial`nogo suspil`stva. [Development of methods of management training of personnel for systems of promotion of goods in conditions of post-industrial society]. *ScienceRise*. Vol. 2-3, pp. 28-31.

4. Sokolovskyi S. A., Naumenko N. A. (2018). Analiz osobly`vostej upravlinnja informacijny`my` potokamy` logisty`chny`x procesiv pidrozdiliv Nacional`noyi gvardiyi Ukrainy. [Analysis of peculiarities of management of information flows of logistic

processes of units of the National Guard of Ukraine]. *ScienceRise*. No 2, pp. 19-21.

5. Hu C., Yang Z, Mingjing G. AHP and CA Based Evaluation of Website Information Service Quality: An Empirical Study on High-Tech Industry Information Center Web Portals//*Journal Service Science & Management*. 2009. № 3. P. 168–180 DOI: <https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23020>

6. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). Strategy`cheskoe upravleny`e razvy`ty`em` elektronnoho by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`yaty`ya [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian).

7. Grabovsky E. M. (2018). Proektuvannya intelektual`nogo kory`stuvacz`kogo interfejsu sy`stem pidtry`mky` elektronnoho navchannya [Designing the Intelligent User Interface of E-Learning Support Systems]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 11 (52), pp. 36-39

8. Martins P., Zacarias M. A (2017). Web-based Tool for Business Process

Improvement // *International Journal of Web Portals*. Vol 9. Issue 1, pp. 68 - 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>

9. Sokolovsky S. A., Naumenko M. O., Cherkashina M. V. (2015) . Udoskonalennya upravlinnya trudovy`my` resursamy` pidpny`emstva. [Improvement of the management of labor resources of the enterprise]. *Business Inform*. No № 3, pp. 288-292.

10. Kalicheva N. E. (2017). Vply`v informacijny`x texnologij na efekty`vnist` funkcionuvannya vitchy`znyanoi transportno-logisty`chnoyi sy`stemy` v suchasny`x umovax. [Influence of information technologies on efficiency of functioning of domestic transport-logistic system in modern conditions]. Aktual`ni problemy` ta napryamy` rozvy`tku potencialu social`no-ekonomichny`x sy`stem v umovax konkurenciyi: monografiya. [Actual problems and directions of development of potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph]. Kharkiv: FOP Panov AM Issued. LLC In Business, pp. 201-210. . (in Ukrainian)

УДК 004.15.7

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Науменко М.О., д. філос. (екон.), професор,
Щербина Н.С., студент-магістр (НАНГУ)*

У даній статті подано технологію підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства на основі забезпечення надійності програмного забезпечення. У дослідженні вказано, що питання забезпечення якості та надійності програмного забезпечення вважається більш важливим, ніж питання його оцінки. У статті окремо проаналізовано основні особливості управління апаратною компонентою програмного забезпечення систем маркетингу. Акцентовується увага на необхідності розрізнити надійність загально-структурних апаратних засобів і надійність апаратних засобів користувача, які застосовуються для роботи з мультимедійними ресурсами систем маркетингу.

Ключові слова: маркетингові заходи, ефективність, програмне забезпечення, надійність, технологія, програмне забезпечення

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАДЕЖНОСТИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

*Науменко М.А., д. фил. (эконом.), профессор,
Щербина Н.С., студент-магистр (НАНГУ)*

В статье представлены технологии повышения эффективности маркетинговых мероприятий предприятия на основе обеспечения надежности программного обеспечения. В исследовании указано, что вопросы обеспечения качества и надежности программного обеспечения считается более важным, чем вопрос его оценки. В статье отдельно проанализированы основные особенности управления аппаратной компонентой программного обеспечения систем маркетинга. Акцентируется внимание на необходимости различать надежность в-структурных аппаратных средств и надежность аппаратных средств пользователя, которые применяются для работы с мультимедийными ресурсами систем маркетинга.

Ключевые слова: маркетинговые мероприятия, эффективность, программное обеспечение, надежность, технология, программное обеспечение

INCREASE EFFECTIVENESS OF MARKETING ACTIVITIES BASED ENTERPRISE SOFTWARE RELIABILITY SUPPORT

*Naumenko M., PhD (Econ.), Professor,
Shcherbina Natalia, Master's Degree (NANGU)*

This article introduces technology to improve the effectiveness of enterprise marketing activities based on software reliability. In today's conditions of post-industrial society, it is impossible to ensure a stable and normal functioning of the organization without the use of information systems. In turn, effective use of information systems to solve current management problems occurs only if reliable software is available. The study finds that the lack of universally accepted criteria for reliability does not allow us to answer the question of how reliable the software becomes in compliance with the proposed procedures and technologies and to what extent the costs in the course of implementing marketing activities of the enterprise are justified. The paper states that the issue of software quality and reliability is considered more important than the issue of its evaluation. The main features of the management of the hardware component of marketing systems software are analyzed separately. The study notes the fact that the software for the implementation of marketing activities of the enterprise, as a special type of information resource, does not wear out in the process of operation, so that the last phase for it does not exist. Also, the article emphasizes that the first phase ("development" of the program) is also missing: the correction of the program (regardless of the reasons for which it was performed) is similar to making changes to the design of a physical device, resulting in a new device, with a different indicator of reliability. The peculiarity of the hardware component of marketing systems is that it determines the reliability of only that part of the multimedia resources that are supported by this component of the enterprise IT infrastructure. Emphasis is placed on the need to

distinguish between the reliability of general-purpose hardware and the reliability of user hardware used to work with multimedia resources of marketing systems.

Keywords: *marketing activities, efficiency, software, reliability, technology software*

Постановка проблеми. В сучасних умовах постіндустріального суспільства виявляється неможливим стійке та нормальне функціонування організації без використання інформаційних систем. В свою чергу, ефективне використання інформаційних систем для вирішення поточних завдань менеджменту відбувається лише за умови наявності надійного програмного забезпечення.

Особливо гостро це питання належного та ефективного використання інформаційних систем і програмного забезпечення постає в процесі здійснення маркетингових заходів. Адже на сьогодні проведення маркетингових заходів будь-якого підприємства відбувається здебільшого в мережі Інтернет і соціальних мережах, що потребують наявності надійного програмного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях Пушкаря А. І., Грабовського Є. Н., Пономаренка Є. В., Черкашиної М.В., Педраза-Мартинеса А. Дж., Лазаренка Н. [1-4] виділяються особливості проведення маркетингових заходів підприємства на основі використання сучасних інформаційних систем. У роботах М. Брамбілли та Є. М. Грабовського [5, 6] подано різні погляди на проектування користувацького інтерфейсу інформаційних систем та вибір відповідного програмного забезпечення з метою здійснення маркетингових заходів. Питання автоматизації створення різних інструментів маркетингу (наприклад, електронних книг рекламного характеру, web-базованих мультимедійних ресурсів) подано у наукових статтях Мартінса П. та Грабовського Є. М. [7, 8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте розглянута спеціалізована література не надає відповіді на питання підвищення

ефективності маркетингових заходів підприємства на основі забезпечення надійності програмного забезпечення.

Метою даної статті є розроблення технології підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства на основі забезпечення надійності програмного забезпечення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Проблема надійності програмного забезпечення (ПЗ) відноситься до категорії "одвічних".

Для забезпечення надійності ПЗ запропоновано безліч підходів, включаючи організаційні методи розробки, різні технології й технологічні програмні засоби, що вимагають залучення значних ресурсів. Однак відсутність загально визнаних критеріїв надійності не дозволяє відповісти на запитання стосовно того, наскільки надійніше стає ПЗ при дотриманні запропонованих процедур і технологій та в якій мірі є виправданими витрати в процесі здійснення маркетингових заходів підприємства.

Виходячи з наявних публікацій, питання забезпечення якості та надійності ПЗ вважається більш важливим, ніж питання його оцінки. Ситуація виглядає парадоксальною: є очевидним, що перш, ніж поліпшувати якусь характеристику, варто навчитися її вимірювати, і принаймні, необхідно мати одиницю виміру. Основна причина такого становища криється в тому, що джерелом ненадійності програм є помилки, що містяться в них, і якщо помилки відсутні, то програма абсолютно надійна. По суті, всі заходи щодо забезпечення надійності програм спрямовані на те, щоб звести до мінімуму (якщо не виключити взагалі) помилки при розробці і якомога раніше їх виявити й усунути після виготовлення програми. Варто відзначити, що

безпомилкове ПЗ, звичайно ж, існує, однак сучасне мультимедійне програмне забезпечення (МПЗ), що використовується в процесах здійснення маркетингових заходів підприємства, занадто громіздке й майже неминуче містить помилки. Хоча ця обставина відзначається багатьма авторами й це відомо майже кожному практику, існує, очевидно, деякий психологічний бар'єр, що не дозволяє визнати факт наявності помилок у ПЗ неминучою реальністю: оскільки не існує точного критерію, що дозволяє визначити максимальний розмір вільної від помилок програми, завжди залишається надія, що в даній конкретній програмній системі їх не залишилося.

Альтернативним поглядом на проблему оцінки якості та надійності ПЗ можна вважати дослідження [8], у якому наведено результати застосування моделі послідовності випробувань Бернуллі для вивчення властивостей ПЗ. Основними результатами даного дослідження можна вважати висновки, згідно з якими ПЗ можливо оцінити за результатами його запусків. Так автором було помічено, що оцінка надійності ПЗ зростає зі збільшенням числа його запусків за гіперболічним законом. Це підтверджує міркування про те, що програма тим надійніше, і як наслідок, якісніше, чим більше досвід її експлуатації, що залежить як від інтенсивності використання ПЗ, так і виду комп'ютерного засобу, на якому вона запускається.

Цікавим виглядає порівняння характеристик надійності апаратної й програмної складової ІС підприємства, що приводиться в роботі [5]. Як відомо, надійність фізичного пристрою змінюється з часом: на початку експлуатації вона зростає (відбувається "приробітка" виробу), потім якийсь час залишається постійною й, нарешті, починає зменшуватися (ефект зношування або "старіння"). Говорячи про надійність апаратури, мають на увазі саме середню фазу, на якій надійність є постійною.

Однак слід зазначити той факт, що ПЗ систем здійснення маркетингових заходів підприємства, як особливий вид інформаційного ресурсу, в процесі експлуатації не зношується, так що останньої фази для нього не існує. Також важливо підкреслити, що перша фаза ("приробітка" програми) теж відсутня: корекція програми (незалежно від причин, за яких вона виконувалася) аналогічна внесенню змін у конструкцію фізичного пристрою, в результаті чого виходить новий пристрій, з іншим показником надійності.

Таким чином, при аналізі програмного забезпечення, що використовується для створення мультимедійних компонент здійснення маркетингових заходів підприємства й роботи з ними, необхідно враховувати множинність прояву такого явища, як якість ПЗ й МПЗ зокрема, та виходити з різних трактувань його розуміння й виміру. Розробка підходу до оцінки програмної компоненти здійснення маркетингових заходів підприємства повинна виходити зі всіх наявних наукових наробітків у даній сфері.

Крім управління програмною складовою важливим завданням управління мультимедійними ресурсами здійснення маркетингових заходів підприємства є управління апаратною компонентою. Апаратна складова мультимедійних ресурсів здійснення маркетингових заходів підприємства представлена комп'ютеризованими системами зберігання, передачі й подання інформаційного контенту мультимедійних ресурсів в процесі здійснення маркетингових заходів [9].

Методологія оцінки комп'ютерних апаратних систем є на даний момент самою розробленою складовою мультимедійних ресурсів здійснення маркетингових заходів підприємства. Дослідниками даного питання запропоновано значну кількість методів і показників оцінки апаратної надійності,

які багато в чому беруть свій початок із загальної теорії системної надійності. Однак слід зазначити, що особливістю апаратної складової систем маркетингу є те, що вона визначає надійність лише тієї частини мультимедійних ресурсів, які підтримуються даним компонентом ІТ-інфраструктури підприємства [10]. Крім того апаратна надійність визначає, як правило, надійність не конкретного мультимедійного ресурсу систем маркетингу, а цілої їх сукупності (наприклад, доступ до всіх мультимедійних файлів, що зберігаються на сервері, залежить від працездатності даного сервера). Також варто розрізнити надійність загально-структурних апаратних засобів і надійність апаратних засобів користувача, які застосовуються для роботи з мультимедійними ресурсами систем маркетингу (наприклад, мультимедійний ресурс може бути доступний на сервері зберігання, але в силу особливостей користувацької апаратної складової, його інформаційний контент може бути недоступний користувачеві). Варто також додати, що оскільки мова йде про мультимедійні ресурси систем маркетингу, що базовані у глобальному мережному середовищі, всі зазначені складові надійності апаратної компоненти мультимедійних ресурсів підприємства варто доповнити такою важливою складовою, як мережна надійність [11].

Висновок. Таким чином у даному дослідженні запропоновано технологію підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства на основі забезпечення надійності програмного забезпечення, що визначається її структурою та змістом.

Практичне значення полягає в удосконаленні процесу підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства на основі забезпечення надійності програмного забезпечення.

Подальшим напрямком даного дослідження може виступати розроблення

методології підвищення ефективності мультимедійних систем маркетингу в Інтернет.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пушкарь А.И., Грабовский Е.Н., Пономаренко Е.В. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия. Х.: Изд-во ХНЭУ, 2005. 480с.
2. Черкашина М. В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *ScienceRise*. 2019. № 2-3. С. 28-31.
3. Pedraza-Martinez A. J., Van Wassenhove L. N. Empirically grounded research in humanitarian operations management: The way forward // *Journal of Operations Management*. 2016. № 45, P.1-10.
4. Lazarenko N. Symbiosis of Methodological Approaches to the Development of Education in the Information Society//*Nauka i osvita*. 2017. № 4. P. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2017-4-18>
5. Brambilla M., Fraternali P. *Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience*//*Science of Computer Programming*. Vol. 89. Part B. 2014. P. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>
6. Грабовський Є. М. Проектування інтелектуального користувацького інтерфейсу систем підтримки електронного навчання. *Scientific Journal «ScienceRise»* . № 11(52). 2018. -С. 36-39
7. Martins P., Zacarias M. A Web-based Tool for Business Process Improvement//*International Journal of Web Portals*. 2017. Vol. 9. Issue 1. P. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>
8. Грабовський Є. М. Автоматизація процесу створення електронних книг у форматі epub. *Системи обробки інформації*. Вип. 4 (141), 2016. С. 223-226.

9. Каличева Н. Є. Вплив маркетингу на забезпечення стратегічного розвитку залізничного транспорту. Матеріали X Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток». (м. Харків 18-19 квітня 2018 р.): тези доповідей. Ч. 1 Харків: ХНУБА, 2018. С. 125 – 127.

10. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній транспортній сфері. *Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку*: колективна монографія /за заг. редакцією д-ра екон. наук, професора В. В. Прохорової. Харків: «НТМТ», 2014. С. 73-78.

11. Каличева Н. Є., Єлагін Ю. В. Напрями забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту за рахунок застосування інструментів маркетингу. *Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток*: монографія за заг. ред. Л. Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А. М., 2018. С. 106 – 115.

REFERENCES

1. Pushkar A.I., Grabovsky E.N., Ponomarenko E.V. (2005). *Strategy`cheskoe upravleny`e razvy`ty`em` elektronnoho by`znesa y` y`nformacy`onnix resursov predpry`yaty`ya* [Strategic Management of the Development of E-Business and Information Resources of Enterprise]/ Kharkiv: KhNPU Publishing House, 480 p. (in Ukrainian).

2. Cherkashina M. V. (2019) *Rozrobka metody`ky` upravlinnya pidgotovkoyu personalu dlya sy`stem prosuvannya tovariv v umovax postindustrial`nogo suspil`stva*. [Development of methods of management training of personnel for systems of promotion of goods in conditions of post-industrial society]. *ScienceRise*. Vol. 2-3, pp. 28-31.

3. Pedraza-Martinez A. J., Van

Wassenhove L. N. (2016). Empirically grounded research in humanitarian operations management: *The way forward* // *Journal of Operations Management*. No 45, pp.1-10.

4. Lazarenko N. (2017). Symbiosis of Methodological Approaches to the Development of Education in the Information Society//*Nauka i osvita*. No. 4, pp. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2017-4-18>

5. Brambilla M., Fraternali P. (2014). *Large-scale Model-Driven Engineering of web user interaction: The WebML and WebRatio experience*//*Science of Computer Programming*. Vol/ 89. Part B, pp. 71-87 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scico.2013.03.010>.

6. Grabovsky E. M. (2018). *Proektuvannya intelektual`nogo kory`stuvacz`kogo interfejsu sy`stem pidtry`mkuy` elektronnoho navchannya* [Designing the Intelligent User Interface of E-Learning Support Systems]. *Scientific Journal «ScienceRise»*. No. 11 (52), pp. 36-39.

7. Martins P., Zacarias M. A (2017) *Web-based Tool for Business Process Improvement*//*International Journal of Web Portals*. Vol. 9. Issue 1, pp. 68 – 84 DOI: <https://doi.org/10.4018/IJWP.2017070104>.

8. Grabovsky E. M. (2016). *Avtomaty`zaciya procesu stvorenniya elektronny`x kny`g u formati epub*. [Automation of the process of creating ebooks in epub format]. *Information processing systems*. No. 4 (141), pp. 223-226.

9. Kalycheva N. Je. (2018). *Vplyv marketynghu na zabezpechnnja strategichnogho rozvytku zaliznychnogho transportu*. [The impact of marketing on the strategic development of rail transport]. *Materialy X Juvilejnoji Mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji «Jevropejskijj vektor modernizaciji ekonomiky: kreatyvnistj, prozoristj ta staljy rozvytok»*. [Proceedings of the Xth Anniversary of the International Scientific and Practical Conference "European Vector of Modernization of the Economy: Creativity, Transparency and Sustainable

Development"]. Kharkiv, pp.125 – 127.

10. Kalicheva N.E. (2014). Problemy` ta perspekty`vy` vprovadzhennya informacijny`x tehnologij u vitchy`znyanij transportnij sferi. [Problems and prospects of introduction of information technologies in the domestic transport sphere]. Suchasna ekonomika: aktual`ni problemy` ta perspekty`vy` rozvy`tku: kolekty`vna monografiya. [Modern Economics: Current Issues and Prospects for Development: A Collective Monograph]. Kharkiv: NTMT, pp. 73-78.

11. Kalycheva N. Je., Jelaghin Ju. V. (2018). Naprjamy zabezpechennja efektyvnogho rozvytku zaliznychnogho transportu za rakhunok zastosuvannja instrumentiv marketynghu. [Areas of ensuring the effective development of railway transport through the use of marketing tools]. Jevropejsjkyj vektor modernizaciji ekonomiky: kreatyvnistj, prozorstj ta staljy rozvytok: monografija [European Economy Modernization Vector: Creativity, Transparency and Sustainable Development: a monograph]. Kharkiv, (in Ukrainian).

УДК 65.012:338.2

АРХІТЕКТУРА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЇЇ ЕЛЕМЕНТІВ

Приймак Н.С., к.е.н., доцент (ДонНУЕТ)

У статті розглянуто зміст процесу управління стратегічними змінами через розкриття його архітектури. Визначено, що управління стратегічними змінами на підприємстві включає наступні етапи: усвідомлення чинної стратегії підприємства, її відповідності місії, баченню та стратегічним цілям в умовах безперервного тиску зовнішнього середовища та динамізму складових внутрішнього середовища; підготовка стратегічних змін; розробка стратегічних змін на підприємстві; реалізація стратегічних змін; контроль та закріплення стратегічних змін.

Ключові слова: стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, архітектура управління стратегічними змінами, менеджмент змін, стратегічний менеджмент.

АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ И ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЕ ЭЛЕМЕНТОВ

Приймак Н.С., к.э.н., доцент (ДонНУЭТ)

В статье раскрыты составляющие процесса управления стратегическими изменениями через раскрытие его архитектуры. Определено, что управление стратегическими изменениями на предприятии включает следующие этапы: осознание действующей стратегии предприятия, ее соответствия миссии, видению и стратегическим целям в условиях непрерывного давления внешней среды и динамики составляющих внутренней среды; подготовка стратегических изменений; разработка

стратегических изменений на предприятии; реализация стратегических изменений; контроль и закрепление стратегических изменений.

Ключевые слова: *стратегические изменения, управление стратегическими изменениями, архитектура управления стратегическими изменениями, менеджмент изменений, стратегический менеджмент.*

ARCHITECTURE OF MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES AT THE ENTERPRISE AND CHARACTERISTICS OF ITS ELEMENTS

Priymak N.S., Ph.D., associate professor (DonNUET)

Strategic activities - a process that implements system management and strategic management, directing the attainment of strategic business goals in the minds of the active consumption of the domestic and middle environment. Management of strategic assets, such as being a process, folding, an immanent real, like a vimaga, an element of architecture, and architecture management. The architecture of managing strategic assets on the basis of management has been imposed on the integrated circuit of the management scheme, so that more correct correlation procedures are used, which can be locked in the strategic management loop by means of strategic access. It is marked that the management of strategic assets for the future includes the offensive: the improvement of the strategic strategy, the average economy, and the strategic goals in the middle of the year. preparation of strategic zmin; rozrobka strategic zmin on pidprimemstvi; Realization of strategic reserves; control and closure of strategic reserves.

An important element of architecture is closed assembly, including inclusion, initialization and implementation. Initialization of strategic reserves for the transfer of funds during the transfer of all the management of strategic loans for the strategic management process, giving the status of "strategic until the weekend" within the framework of the functional Declaration of the results of the strategic reserves of the transfer of third-party results of the strategic results of the final result, the closure of official documents and the instructions for the business. Implementation of the results of strategic changes of transmission of victoria at the base of elements for scribble and praise of strategic and state decisions on business.

Keywords: *strategic change, strategic change management, strategic change management architecture, change management, strategic management.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах політичної нестабільності, економічної кризи, динамізму ринків та внутрішньої економічної нестабільності діяльності підприємств, управління стратегічними змінами повинне розглядатися підприємствами як нова перспектива ефективного ведення бізнесу, шлях до набуття та збереження позицій лідерства на ринку залізорудної сировини України та зовнішніх цільових ринках. З цією метою підприємства змушені виконувати ряд претензійних вимог, які перед ними висуває доквілля для

забезпечення досягнення цілей змін та бажаного стратегічного стану. Однією із таких вимог є напрацювання ефективного механізму управління стратегічними змінами, заснованого на єдиному стратегічному підході та баченні системи менеджменту порядку досягнення цілей стратегічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного забезпечення управління стратегічними змінами досліджувалися широким колом закордонних науковців, до числа яких належать І. Адизес [1], І. Ансофф [2],

Р. Джейкобс [3], І. Ретолоза, Е. Камерон, М. Грін [4], Дж. П. Коттер [5], К. Левін [11] та інші. Також аспекти управління стратегічними змінами та їх реалізація в умовах вітчизняного наукового простору вивчаються українськими науковцями, серед яких О.В. Хаджинова, Г.О. Швіндіна, О.Ю. Гусева [6], Г. В. Осовська, О. А. Осовський [7], Є.Л. Гринь, С.Г. Турчіна [8], Андрущенко [9], Ю.Ю. Ступіна, Н.О. [10] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на значну кількість напрацювань у сфері управління стратегічними змінами, єдиного підходу (архітектури) та змістового наповнення етапів управління даним процесом науковцями не запропоновано, а тому, дане питання вимагає подальшого розвитку та обґрунтування.

Метою даної статті є обґрунтування архітектури управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах функціонування системи стратегічного менеджменту та її інтегрованої складової – менеджменту змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування системи стратегічного менеджменту підприємства стикається із проблемами впровадження, оцінки та обґрунтування стратегічних змін в рамках реалізації обраної стратегії функціонування. Стратегічні зміни – це сукупність процесів, реалізованих системою менеджменту змін та стратегічного менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах активного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності.

Управління стратегічними змінами, як будь-який процес, є складним, іманентним явищем, яке вимагає

обґрунтування його елементів, тобто архітектури управління.

Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві наведена на рис. 1. у вигляді комплексної схеми управління, тобто сукупності кореляційних процедур та прийомів, які застосовуються в контурі стратегічного управління з метою досягнення цілей стратегічних змін.

Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві представлена у вигляді інтегрованих у єдиний управлінський простір відносно самостійних управлінських етапів, та самостійних управлінських циклів. Проте, допустимим є скорочення кількості управлінських дій (за потреби чи за рішенням керівника підприємства та/чи керівника команди змін).

Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві включає наступні управлінські етапи:

1-й: *усвідомлення чинної стратегії підприємства, її відповідності місії, баченню та стратегічним цілям в умовах безперервного тиску зовнішнього середовища та динамізму складових внутрішнього середовища*, у синергійному прояву яких відбивається необхідність здійснення стратегічних змін. Даний етап містить сукупність кореляційних процедур стратегічного менеджменту з моніторингу досягнення стратегічних цілей та їх інкремінації стратегічним умовам діяльності. На підприємствах із розвинутою системою стратегічного менеджменту даний етап є імплементованою складовою циклу стратегічного менеджменту.

На даному етапі система стратегічного менеджменту визначається із необхідністю та терміновістю провадження стратегічних змін.

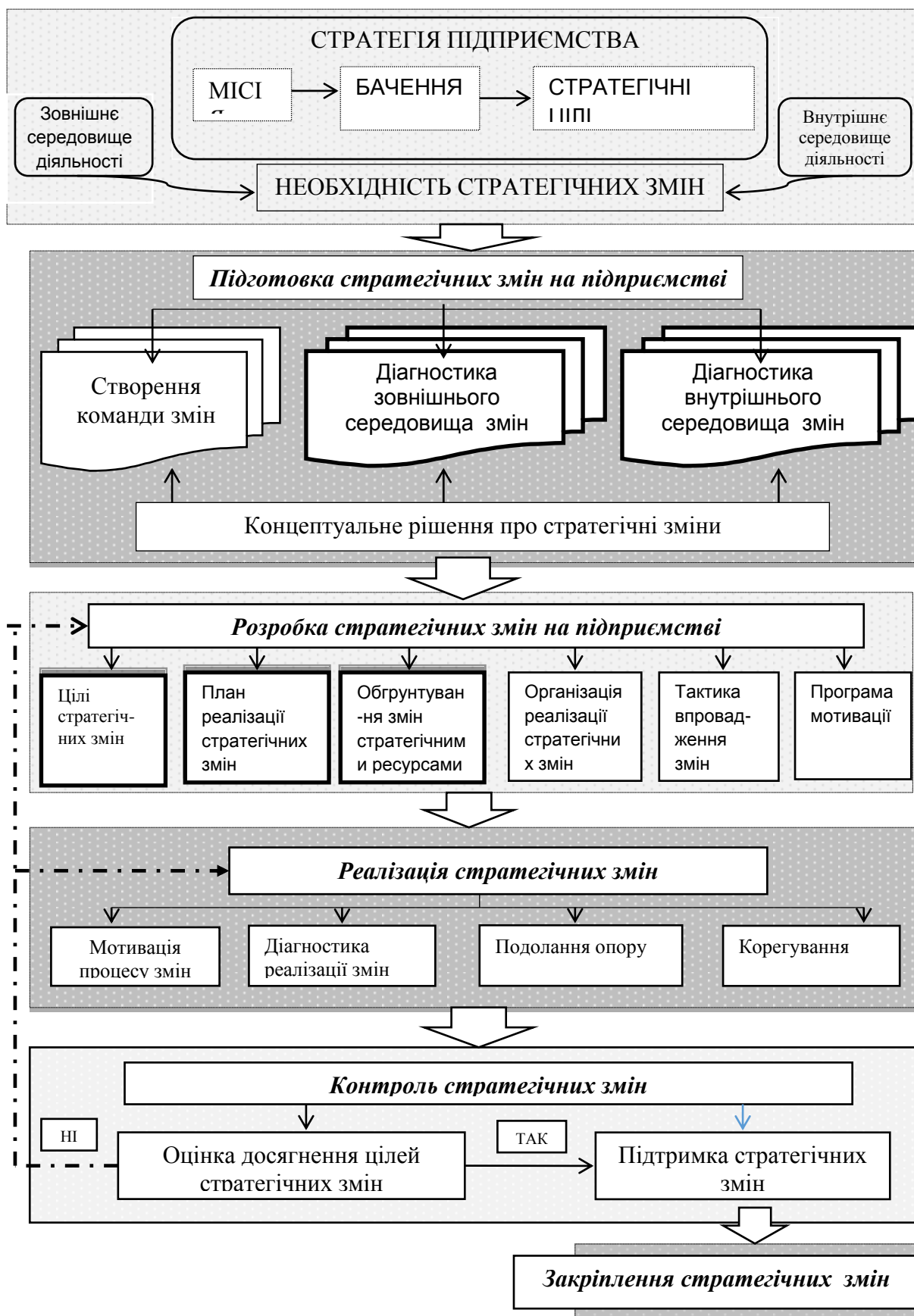


Рис. 1. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві (складено автором на основі [2;8; 9; 10; 11])

2-й: *підготовка стратегічних змін на підприємстві*. На даному етапі відбувається безпосереднє створення команди стратегічних змін, визначення особи, відповідальної за їх розробку, реалізацію та ініціалізацію на підприємстві. Це може бути як окрема особа, що має достатню кваліфікацію та досвід в сфері управління стратегічними змінами, так і керівник підприємства. Команда змін формується з числа провідних фахівців функціональних підрозділів підприємства.

За потреби, на різних етапах управління залучаються сторонні виконавці – зовнішні агенти змін. Головна мета даного етапу – вибір напрямків стратегічних змін та окреслення їх цілей.

3-й: *розробка стратегічних змін на підприємстві*. Даний етап управління стратегічними змінами можна представити у вигляді реалізації комплексу підсистем управління розробкою стратегічних змін на підприємстві (рис. 2).

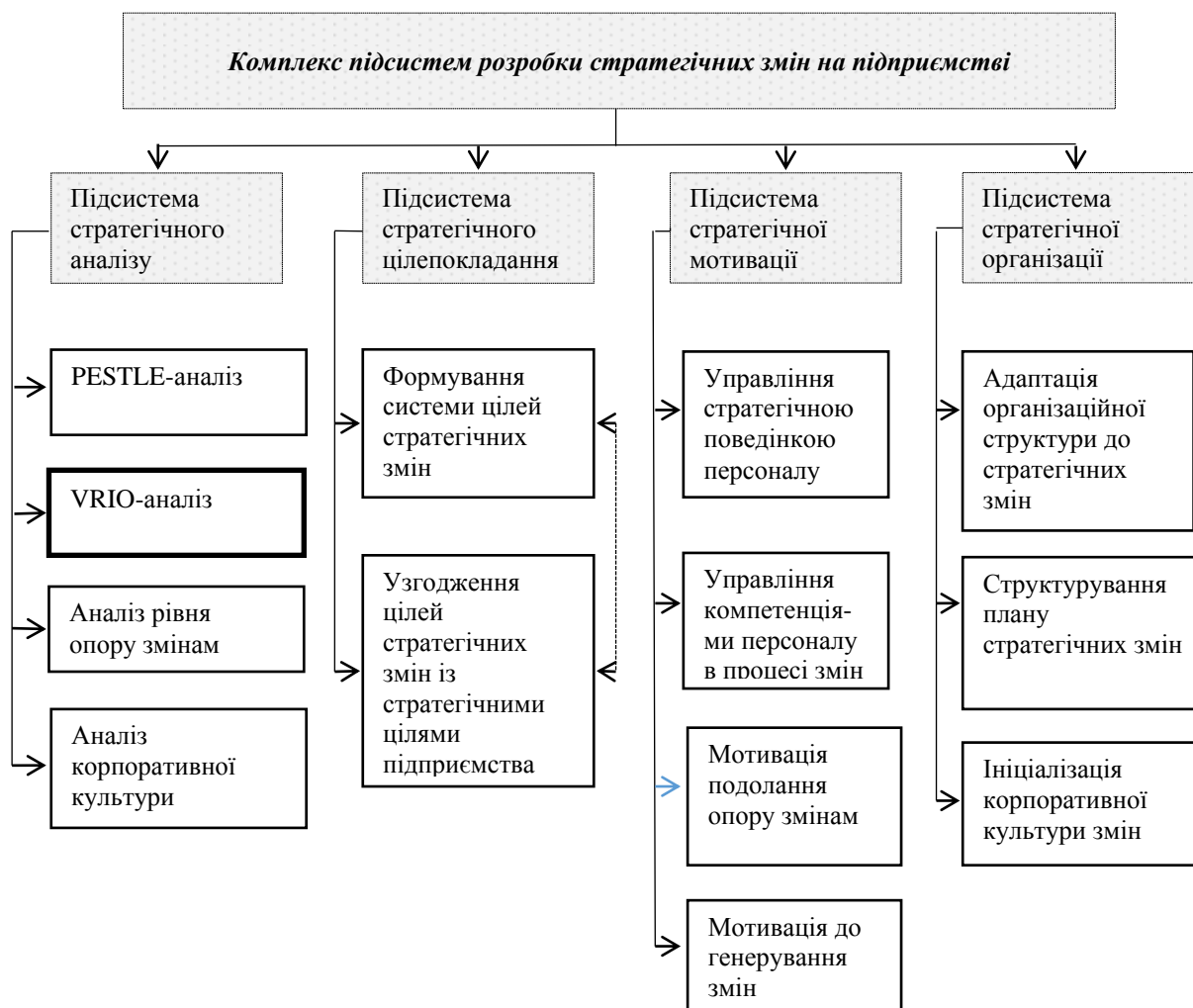


Рис. 2. Комплекс підсистем управління розробкою стратегічних змін на підприємстві (складено автором)

Підсистема стратегічного аудиту має на меті формування пулу інформації щодо рівня стратегічних можливостей змін підприємства та стану стратегічних ресурсів і внутрішнього потенціалу змін, їх достатності для забезпечення стратегічних

змін та реалізації в певних умовах ринку та середовища діяльності. Також дана підсистема відповідає за визначення рівня опору змінам (внутрішнього та зовнішнього) та аналіз корпоративної культури по відношенню до змін.

Досягнення мети забезпечується через систему внутрішнього та зовнішнього стратегічного аудитів.

Підсистема стратегічного цілепокладання відповідає за формування та формулювання цілей стратегічних змін, їх відображення у ключових документах та забезпечення їх когерентності із загальними стратегічними і тактичними цілями підприємства. Ефективне цілепокладання є запорукою вдалої реалізації стратегічних змін.

Підсистема стратегічної мотивації забезпечує управління стратегічною поведінкою та компетенціями персоналу на всіх стадіях стратегічних змін, реалізацію механізмів мотивації змін, подолання опору та генерування стратегічних змін.

Підсистема стратегічної організації включає: адаптацію організаційної структури та організаційного дизайну до стратегічних змін, розробку та структурування плану стратегічних змін, ініціалізацію корпоративної культури сприяння змінам на підприємстві.

Адаптація організаційної структури та організаційного дизайну до стратегічних змін включає інтегрування команди стратегічних змін до її складу, справедливий та оптимальний розподіл праці в ході розробки та реалізації стратегічних змін, введення у функціональні обов'язки спеціалістів функцій реалізації змін при дотриманні субординації та ієрархічності як ключових функцій реформування організаційних структур та організаційного дизайну.

4-й: *реалізація стратегічних змін на підприємстві*. Даний етап управління стратегічними змінами включає:

- мотивацію персоналу, задіяного в процесі стратегічних змін. Слід відзначити, що даний вид мотиваційного впливу на персонал (суб'єктів, учасників процесу стратегічних змін) носить підтримуючий та попереджувальний характер. Його мета – підтримка «режиму» змін, зацікавленості у результатах змін чи їх удосконаленні.

- проміжну діагностику реалізації цілей стратегічних змін, перебігу змін, їх ресурсного забезпечення та пошук шляхів усунення відхилень. Проміжна діагностика реалізації стратегічних змін на підприємстві є: різновидом контрольних функцій системи управління стратегічними змінами; інструментом визначення напрямків коригування програми стратегічних змін для запобігання можливих відхилень результатів змін через відхилення у параметрах підсистем розробки стратегічних змін та їх реалізації; джерелом інформації для керівника команди стратегічних змін щодо перебігу процесів їх реалізації та виконання ключових індикаторів результативності; підставою, базисом корегування процесу реалізації стратегічних змін на підприємстві (у разі виявлення значних відхилень).

5-й: *контроль стратегічних змін на підприємстві* передбачає моніторинг досягнення стратегічних цілей змін та їх відповідності загальним стратегічним цілям підприємства.

Контроль стратегічних змін – це функція команди змін, метою якої є спостереження та оцінювання процесу перебігу стратегічних змін через встановлення зворотного зв'язку із суб'єктами та об'єктами стратегічних змін, а також із зовнішнім середовищем підприємства. Основні завдання даного етапу: оцінка досягнення цілей стратегічних змін, а також їх відповідності цілям стратегії підприємства; вчасна ідентифікація відхилень результатів стратегічних змін від їх бажаного стану, виявлення причин їх виникнення; оцінка ризиків, виникнення яких пов'язане із невідповідністю результатів стратегічних змін та їх цільового фокусу, обґрунтування заходів з їх мінімізації; розробка напрямків підтримки стратегічних змін на підприємстві (у випадку їх відповідності поставленим цілям).

У випадку, якщо результати реалізації стратегічних змін задовольняють цілям, відбувається перехід на останній етап управління стратегічними змінами – *закріплення стратегічних змін на підприємстві*. Сутність даного етапу управління полягає у застосуванні ряду управлінських процедур, спрямованих на фіксацію на підприємстві та подальше нарощування результатів реалізації стратегічних змін.

Структурні елементи системи управлінського закріплення стратегічних змін на підприємстві зводяться до наступних: 1) ініціалізація стратегічних змін на підприємстві (в першу чергу, у процеси та документацію); 2) декларування та поширення результатів стратегічних змін через контактні аудиторії підприємства та коло стейкхолдерів; 3) імплементація результатів реалізації стратегічних змін в діяльність підприємства; 4) мотивація участі персоналу.

Висновок. Таким чином, управління стратегічними змінами як самостійний процес менеджменту змін на підприємстві вимагає реалізацію п'яти етапів управлінського циклу. Мета реалізації наведеної архітектури управління стратегічними змінами – не тільки досягнення поставлених системою менеджменту підприємства цілей стратегічних змін, але й збереження патерних досягнень від їх реалізації у довгостроковій перспективі на ринку, що забезпечується шляхом реалізації етапу закріплення стратегічних змін, ігнорування кого може привести до неефективного досягнення цілей стратегічних змін та втрати їх актуальності для підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управляя изменениями/ И. Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 201 с.

3. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху : пер. с англ. / Р. Джейкобс. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – С. 26.

4. Cameron E. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2009. -384 p.

5. Коттер Дж. П. Впереди перемен/ Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО"Олимп-Бизнес", 2011. – 256 с.

6. Гусева О.Ю. Управление стратегическими изменениями: теория і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.

7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управление стратегическими изменениями на підприємстві / Г. В.Осовська, О. А. Осовський // Ефективна економіка. - 2018.- № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6730>

8. Турчина С. Г. Управление изменениями в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчина // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 1. – С. 11–15.

9. Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі / Н.О. Андрущенко // Глобальні та національні проблеми економіки [Електронне наукове фахове видання]. – 2015.- Випуск 5. – с. 288-291. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-o-rol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami->

yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidpriemstv-torgivli

10. Ступіна Ю. Ю. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування / Ю. Ю. Ступіна, Ю. В. Ус // Бізнес Інформ. - 2016. - № 5. - С. 214-219.

11. Lewin K. Feild Theory in Social Science / K. Lewin. - New York: Harper & Row, 1951. – 346 p.

REFERENCES

1. Adizes I. (2008). *Upravlyaya izmeneniyami [Managing Change]*. SPb.: Piter, 224 [in Russian].

2. Ansoff I. (1989). *Strategicheskoye upravleniye [Strategic management]*. M.: Economics [in Russian].

3. Jacobs R. (2004). *Strategicheskiye peremeny v real'nom vremeni: Effektivnoye vnedreniye metoda strategicheskikh peremen – put' k uspekhu [Real-time strategic change: Effective implementation of the strategic change method - the path to success]*. Dnepropetrovsk: Balance Club [in Russian].

4. Cameron E. (2009). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*, 2d ed. Kogan Page.

5. Kotter J.P. (2011). *Vperedi peremen [Ahead of change]*. M.: CJSC Olymp-Business [in Russian].

6. Husyeva O.YU. (2014). *Upravlinnya stratehichnymy zminamy: teoriya i prykladni aspekty [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects]*. Donetsk: Knowledge Publishing House (Donetsk Branch) [in Ukrainian].

7. Osovs'ka H. V. & Osovs'kyy O. A. (2018). Upravlinnya stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvi [Managing

strategic change at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730> [in Ukrainian].

8. Turchina S. H. (2016). Upravlinnya zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv [Managing change in the context of strategic enterprise development] *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment - Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, 1, 11–15. [in Ukrainian].

9. Andrushchenko N.O. (2015). Rol' ta znachennya suchasnoyi systemy upravlinnya zminamy yak odnogo z faktoriv strimkoho rozvytku vitchyznyanikh pidpryyemstv torhivli [The role and importance of the modern system of change management as one of the factors of rapid development of domestic trade enterprises]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky - Global and national problems of economy*, 5, 288-291. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/798-andrushchenko-n-o-rol-ta-znachennya-suchasnoji-sistemi-upravlinnya-zminami-yak-odnogo-z-faktoriv-strimkogo-rozvitku-vitchiznyanikh-pidpriemstv-torgivli> [in Ukrainian].

10. Stupina YU. YU. (2016). Kontseptual'ni polozhennya formuvannya orhanizatsiyno-ekonomichnoho zabezpechennya upravlinnya zminamy na pidpryyemstvakh mashynobuduvannya [Conceptual provisions for the formation of organizational and economic support for change management in mechanical engineering enterprises]. *Biznes Inform-Biznes Inform*, 5, 214-219 [in Ukrainian].

11. Lewin K. (1951). Feild Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 346 p.

УДК 658.014

ІНТЕНСИФІКАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРЕСИВНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Проценко В.М., к.е.н., доцент (ВМУРаЛ)

В статті визначено, що необхідність впровадження інтенсивних методів розвитку економіки викликається об'єктивними причинами, і перш за все тими, що вітчизняні промислові підприємства вступили в такий етап розвитку, який вимагає інноваційних методів і креативних рішень.

Автором встановлено, що основним і головним фактором інтенсифікації управління є прискорення темпів науково-технічного прогресу, що обов'язково повинен бути пов'язаний з механізмом діяльності промислового підприємства та направлений на удосконалення механізму і методів управління. Застосування інтенсивних методів управління базується на комплексному розвитку системи управління в цілому.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що інтенсифікація системи управління промисловими підприємствами повинна забезпечувати економічний ефект при формуванні та вирішенні проектних рішень. Велике значення має і розширення можливостей обміну досвідом експлуатації та обговорення проблемних питань інтенсифікації системи управління, як на рівні промислового підприємства, так і на рівні галузей.

Ключові слова: промислові підприємства; інтенсифікації системи управління; ефективні управлінські рішення; інновації, креативність.

ИНТЕНСИФИКАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРЕССИВНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Проценко В.М., к.э.н., доцент (ОМУРоЧ)

В статье определено, что необходимость внедрения интенсивных методов развития экономики вызывается объективными причинами, и прежде всего теми, что отечественные промышленные предприятия вступили в такой этап развития, который требует инновационных методов и креативных решений.

Автором установлено, что основным и главным фактором интенсификации управления является ускорение темпов научно-технического прогресса, которое обязательно должно быть связано с механизмом деятельности промышленного предприятия и направлено на совершенствование механизма и методов управления. Применение интенсивных методов управления базируется на комплексном развитии системы управления в целом.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что интенсификация системы управления промышленными предприятиями должна обеспечивать экономический эффект при формировании и решении проектных решений. Большое значение имеет и расширение возможностей обмена опытом

эксплуатации и обсуждения проблемных вопросов интенсификации системы управления, как на уровне промышленного предприятия, так и на уровне отраслей.

Ключевые слова: промышленные предприятия; интенсификации системы управления; эффективные управленческие решения; инновации, креативность.

INTENSIFICATIONS THE MANAGEMENT SYSTEM INDUSTRIAL ENTERPRISES AS A NECESSARY CONDITION ENSURING EFFICIENCY PROGRESSIVE TRANSFORMATIONS

Protsenko V., Ph.D., associate professor (Open International University of Human Development «Ukraine»)

The article determines that the need to introduce intensive methods of economic development is caused by objective reasons, and above all, those that domestic industrial enterprises have entered a stage of development that requires innovative methods and creative solutions.

The author found that the main and main factor in the intensification of management is to accelerate the pace of scientific and technological progress, must necessarily be associated with the mechanism activity an industrial enterprise and aimed at improving the mechanism and methods of management. The use of intensive management methods is based on the integrated development of the management system as a whole.

The results the analysis indicate that the intensification the management system industrial enterprises should provide an economic effect in the formation and solution design decisions. Of great importance is the expansion opportunities for the exchange operating experience and discussion problematic issues intensification the management system, both at the industrial enterprise level and at the industry level.

Keywords: industrial enterprises; intensification of the management system; effective management decisions; innovation, creativity.

Постановка проблеми. В нових умовах господарювання лише інструментом подальшого розвитку сучасної економіки є всебічна інтенсифікація суспільного виробництва, яка виступає як вихідна і найважливіша форма прояву науково-технічного прогресу. Головними факторами інтенсифікації є оновлення виробничих засобів або їх удосконалення, покращення структури суспільного виробництва і управління ним, підвищення рівня господарювання тощо. Все це є основою забезпечення безперервного зростання рівня розвитку вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з оцінкою стану діяльності промислових

підприємств та інтенсифікації системи їх управління є об'єктом дослідження значної кількості науковців, зокрема, І. Бабій [1], В. Гетьманського [3], В. Диканя [3], Г. Заєць [4], В. Марченко [6], І. Кривовязюка [7], Н. Покровської [6], В. Прохорової [8], В. Чобіток [9] В. Шарко [10], та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз наукових вітчизняних та зарубіжних літературних джерел свідчить про те, що інтенсифікація системи управління промисловими підприємствами є необхідною умовою забезпечення ефективності прогресивних перетворень.

Існують проблеми при генеруванні рішень щодо інтенсифікації системи управління промисловими

підприємствами як необхідної умови забезпечення ефективності прогресивних перетворень.

Метою статті є обґрунтування інтенсифікації системи управління промисловими підприємствами як необхідної умови забезпечення ефективності прогресивних перетворень в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Необхідність впровадження інтенсивних методів розвитку економіки викликається об'єктивними причинами, і перш за все тими, що вітчизняні промислові підприємства вступили в такий етап розвитку, який вимагає інноваційних методів і креативних рішень. Головним завданням є розвиток економіки у напрямку інтенсифікації, здійснити нові заходи для подальшого підвищення ефективності виробництва.

Курс на інтенсифікацію виробництва відображає зміну умов відтворення, поступову зміну екстенсивних джерел господарювання, створення принципово нових можливостей підвищення ефективності, обумовлених прогресом інноваційності в науці і техніці. Це основний напрямок у розвитку виробництва, при якому зростання обсягів виробництва досягається шляхом якісного підвищення рівня науки і техніки, прискорення науково-технічного

прогресу. У зв'язку з цим, особливого значення набуває створення таких організаційно-економічних умов, при яких досягнення науково-технічного прогресу своєчасно і повністю використовувалися в сучасному господарстві. Тому, найважливішим фактором інтенсифікації виробництва стає вдосконалення всього механізму господарювання, і в першу чергу механізму управління виробництвом.

Не меншого значення набуває інтенсифікація самої системи управління як підсистеми господарства. Сутність управління визначається його функціями та тим, що для управління сучасним виробництвом витрачаються значні кошти і залучаються висококваліфіковані фахівці. Сутність роботи управлінців полягає у створенні можливостей для вирішення нових соціально-економічних завдань, що вимагає інтенсифікація. Інтенсифікація викликає необхідність перетворення у системі управління промисловим підприємством в цілому. Сучасна динамічність і тенденції до прискорення процесів, вимагають високоорганізованого процесу управління.

Розвиток системи управління, в умовах зростаючої складності і динамічності, може здійснюватися рахунок наступних умов, що наведені на рис. 1.

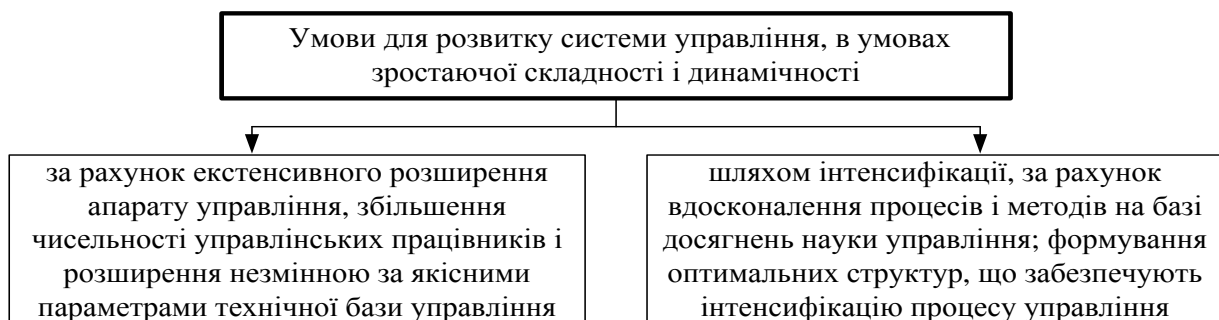


Рис. 1. Умови для розвитку системи управління, в умовах зростаючої складності і динамічності

Екстенсивний тип розвитку систем управління характерний переважно для перехідних періодів розвитку промислових підприємств, коли

головними завданнями є забезпечення ефективного функціонування систем управління, вироблення принципів і методів управління в мінливих умовах.

Розвиток промислових підприємств передбачає перехід від екстенсивних до інтенсивних методів управління.

Система управління, спрямована на планомірну інтенсифікацію, повинна створювати оптимальні умови для досягнення ефективних результатів та відповідати вимогам оперативності та економічності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни.

Основним і головним фактором інтенсифікації управління є прискорення темпів науково-технічного прогресу, що обов'язково повинен бути пов'язаний з механізмом діяльності промислового підприємства та направлений на удосконалення механізму і методів управління. Застосування інтенсивних методів управління базується на комплексному розвитку системи управління в цілому.

Процеси інтенсифікації управління повинні включати в себе креативні погляди, що дозволять максимально скоротити час, необхідний для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечити високий рівень узгодженості і взаємодії між підрозділами промислового підприємства.

Інтенсифікація системи управління промисловими підприємствами повинна забезпечувати економічний ефект при формуванні та вирішенні проектних рішень. Велике значення має і розширення можливостей обміну досвідом експлуатації та обговорення проблемних питань інтенсифікації системи управління, як на рівні промислового підприємства, так і на рівні галузей.

Інтенсифікація системи управління в сучасних умовах повинна виконувати важливу соціально-економічну функцію, що сприятиме зниженню частки часу, що витрачається на формування управлінського рішення, пов'язаного з підготовкою і обробкою інформації (рис. 2).

Для формування та прийняття ефективних управлінських рішень

обов'язкове володіння інноваційними знаннями та вміннями для налаштування, регулювання і контролювання процесу. Інтенсивний збір інформації, обробка, передача, накопичення, розмноження та її аналізування збагачує зміст праці певної категорії управлінських працівників, одночасно відбувається підвищення кваліфікації і рівня освіти управлінських кадрів, підвищення їх змістовності і творчого характеру.

Соціально-економічний зміст інтенсивності системи управління має відображати специфіку праці, його спрямованість, предмет і результат праці, а також роль управлінської праці в праці сукупного виробництва, вимагає оволодіння інноваційними знаннями, вміння ефективно управляти промисловими підприємствами. Одночасно повинно відбуватися підвищення кваліфікації і рівня освіти управлінських кадрів шляхом підвищення змістовності і креативності процесу навчання.

Інтенсивність системи управління промисловим підприємством - це цілеспрямований процес впливу на діяльність учасників процесу, тому об'єктом управлінської діяльності виступає працівник виробництва і трудовий колектив в цілому. Шляхом інтенсивного управлінського впливу забезпечується узгодження дій працівників, спрямовані на досягнення запланованих результатів. Вплив передбачає продукування та прийняття управлінських рішень, що носять різновекторний характер: соціальний, економічний, організаційний, техніко-технологічний тощо. Тому, в якості результату або «продукту» інтенсивності управління є рішення, що забезпечує узгодження дій, координацію спільних зусиль працівників для досягнення визначених цілей.

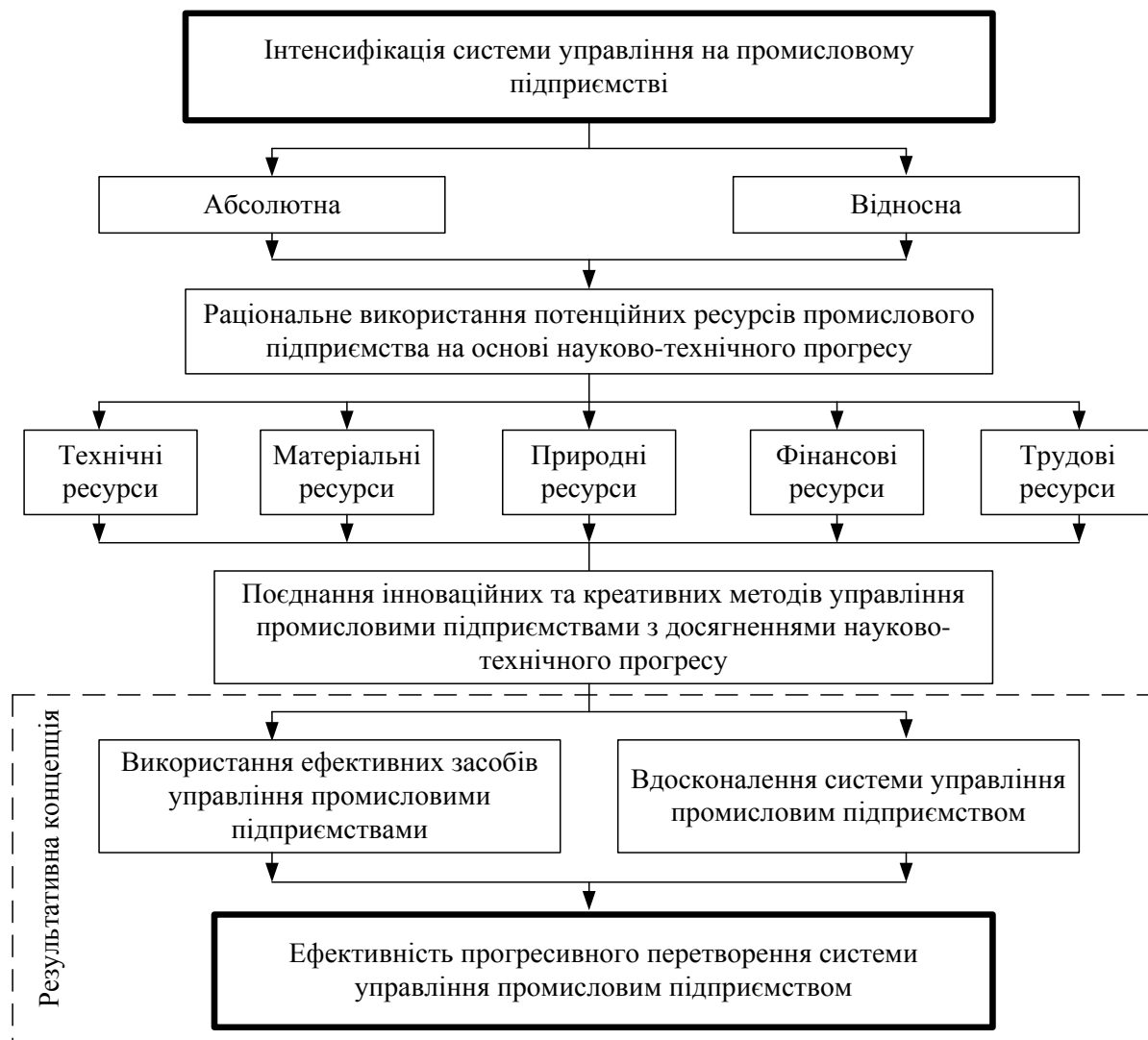


Рис. 2. Інтенсифікації системи управління промисловими підприємствами як необхідна умова забезпечення ефективності прогресивних перетворень

Вироблення, прийняття, реалізація та контроль за виконанням управлінських рішень пов'язані з виконанням за змістом робіт, пов'язаних з підготовкою інформації, необхідної для розробки і прийняття ефективних управлінських рішень, а також з організацією їх виконання.

Оперативна підготовка технічних, економічних та інших даних, необхідних для продукування та реалізації ефективних управлінських рішень є результатом інтенсивності системи управління промисловим підприємством. Даний результат оцінити складно, тому потрібна розробка кількох варіантів управлінських

рішень, що відповідають цілям системи, але вимагають різних підходів, ресурсів або часу на їх досягнення. Трудомісткість розробки варіантів і їх кількість зазвичай не регламентуються і знаходяться в прямій залежності від важливості і складності розв'язуваного управлінського завдання.

Підхід до визначення інтенсивності системи управління промисловим підприємством повинен бути, з одного боку, диференційованим, з іншого - інтегрованим, оскільки їх праця пов'язана єдиним процесом вироблення ефективного управлінського впливу.

Методи вимірювання інтенсивності системи управління промисловим підприємством не розроблені до рівня їх практичного застосування, практичне використання ускладнене тим, що не вирішено методологічні та теоретичні проблеми при виконанні конкретних видів управлінської праці та оцінці ефективного результату.

З урахуванням сучасного стану специфіки управлінської праці більш корисними можуть бути методи, що базуються на непрямих показниках, що відображають інтенсивність праці.

В якості таких показників можуть бути використані ті, які характеризують умови використання потенціалу управлінських працівників як елементу продуктивних сил. Це, перш за все показники, що відображають наукову організацію праці управлінських працівників, яка забезпечує суспільно нормальну величину інтенсивності праці в перманентних умовах.

Висновки. Таким чином, проблеми, пов'язані з встановленням соціально-економічною сутністю інтенсивності системи управління промисловим підприємством, визначенням меж її підвищення, методів вимірювання і шляхів забезпечення суспільно нормального рівня, мають не тільки теоретичне значення, а й істотно впливають на практику організації праці в управлінні, його результативність і ефективність.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І. В. Аналіз інноваційних моделей реструктуризації сучасних підприємств // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 134-138.

2. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.

3. Гетьманський В. О. Вимір і наслідки інтенсифікації діяльності підприємства в умовах економічного

розвитку // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. – № 2 (47). – С. 131–134.

4. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 297-305.

5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2000. 844 с.

6. Марченко В. М., Покровська Н. М. Оцінювання інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування: прикладний аспект // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Випуск 16, частина 2. – С. 15-20.

7. Кривов'язюк І.В. Напрями інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування. Економічний форум.- 2018. - № 3.- С. 180-186.

8. Прохорова В.В. Орієнтовано-рефлексивний підхід щодо управління реструктуризаційними процесами на машинобудівних підприємствах. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 53. С. 135–140.

9. Чобіток В.І. Ефективне управління основними фондами на підприємстві / В.І. Чобіток, Н.О. Пасько // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 32 (1075). – С. 194 – 198.

10. Шарко В. В. Інструменти механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства // Економічний часопис–XXI. – 2012. – № 9. – С. 70-73.

REFERENCES

1. Babij I. V. (2009) Analiz innovacijnykh modelej restrukturyzacji suchasnykh pidpryjemstv [Analysis of

innovative models of restructuring of modern enterprises] (Visnyk Khmeljnyckogho nac. un-tu.). no.5. – pp. 134-138.

2. Pod red. A. N. Azriliyana. (2007) Bol'shoy ekonomicheskij slovar' [Big economic dictionary] p. 1472

3. Ghetjmanskyj V. O. (2011) Vymir i naslidky intensyfikaciji dijalnosti pidpryjemstva v umovakh ekonomichnogho rozvytku (Naukovyj visnyk Poltavskogho universytetu ekonomiky i torghivli.) [Measurement and consequences of intensification of enterprise activity in economic development (Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade.)] Serija : Ekonomichni nauky. No. 2 (47). – pp. 131–134.

4. Dykanj V. L., Zajecj Gh. P. (2018) Zabezpechennja efektyvnosti menedzhmentu promyslovykh pidpryjemstv na zasadakh upravlinnja vytratamy na personal (Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.) [Ensuring the efficiency of management of industrial enterprises on the basis of personnel cost management (Bulletin of Economics of Transport and Industry)] no. 62. – pp. 297-305.

5. S. V. Mochernyj ta in. (2000) Ekonomichna encyklopedija: U trjokh tomakh. T. 1 [Economic Encyclopedia: In three volumes. Volume 1]. K.: Vydavnychyj centr «Akademija», p. 844

6. Marchenko V. M., Pokrovsjka N. M. (2017) Ocynjuvannja intensyfikaciji dijalnosti pidpryjemstv mashynobuduvannja: prykladnyj

aspekt [Evaluation of intensification of activity of machine-building enterprises: applied aspect] Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionalnogho universytetu. Serija «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo». Vol.16. pp. 15-20.

7. Kryvov'jazjuk I.V.(2018) Naprjamy intensyfikaciji dijalnosti pidpryjemstv mashynobuduvannja. (Ekonomichnyj forum)[Areas of intensification of activity of machine-building enterprises. (Economic Forum)] - no 3.- pp. 180-186.

8. Prokhorova V.V. (2015) Orijentovano-refleksyvnyj pidkhid shhodo upravlinnja restrukturyzacijnyj procesamy na mashynobudivnykh pidpryjemstvakh. Problemy systemnogho pidkhodu v ekonomici. [Oriented-reflexive approach to the management of restructuring processes in machine-building enterprises. Problems of systematic approach in economy.] Vol. 53. pp. 135–140.

9. V.I. Chobitok, N.O. Pasjko (2014) Efektyvne upravlinnja osnovnymy fondamy na pidpryjemstvi [Effective management of fixed assets in the enterprise] Visnyk NTU «KhPI». – no. 32 (1075). – pp. 194 – 198.

10. Sharko V. V. (2012) Instrumenty mekhanizmu intensyfikaciji vyrobnyctva promyslovogho pidpryjemstva // Ekonomichnyj chasopys [Instruments of Mechanism of Intensification of Industrial Enterprise Production // Economic Journal – XXI.] no.9. – pp. 70-73.

УДК 658.014

ПАРАДИГМА МИСТЕЦТВА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Чобіток В.І., к.е.н., доцент (УІПА)

В статті розкрито, що важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини

управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на глибокому знанні економічних та інших законів, особливостей їх дії і використання в конкретних умовах та спиратися на прийоми і методи наукового аналізу, економіко-математичного моделювання і статистичних досліджень.

Розглянуто основні напрями прояву управління підприємством як мистецтва та визначено, що не можна зводити інтелектуалізацію управління підприємством тільки до науки або тільки до мистецтва чи досвіду, необхідно розуміти, що це мистецтво, оволодіти яким можуть ті люди, які мають відповідні інтелектуальні здібності, досвід, креативне мислення тощо.

Ключові слова: інтелектуалізація управління; мистецтво; знання, досвід, нова економіка.

ПАРАДИГМА ИСКУССТВА ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Чобиток В.И., к.э.н., доцент (УИПА)

В статье раскрыто, что важной предпосылкой развития системы управления является создание и постоянное совершенствование процессов интеллектуализации предприятия. Основываясь на фундаментальных положениях, наука управления изучает отношения управления и оказывает объективные законы их формирования и развития, под влиянием которых складываются отношения. Интеллектуализация управления должна быть основана на глубоком знании экономических и других законов, особенностей их действия и использования в конкретных условиях и опираться на приемы и методы научного анализа, экономико-математического моделирования и статистических исследований.

Рассмотрены основные направления проявления управления предприятием как искусства и определено, что нельзя сводить интеллектуализации управления предприятием только к науке или только к искусству или опыту, необходимо понимать, что это искусство, овладеть которым могут те люди, которые имеют соответствующие интеллектуальные способности, опыт, креативное мышления и тому подобное.

Ключевые слова: интеллектуализация управления; искусство; знания, опыт, новая экономика.

PARADIGM ART INTELLECTUALIZATION ENTERPRISE MANAGEMENT

Chobitok V., Ph.D., associate professor (UEPA)

The article discloses that an important prerequisite for the development a management system is the creation and continuous improvement the processes intellectualization an enterprise. Based on the fundamental principles, the science management studies the relations management and provides objective laws their formation and development, under the influence which relations develop. The intellectualization management should be based on a deep knowledge economic and other laws, the features their operation and use in specific conditions, and be based on the

techniques and methods scientific analysis, economic and mathematical modeling and statistical research.

It has been determined that the high dynamism processes in the new economy opens up enormous opportunities for creating new areas wealth growth, which has already led to unprecedented abundance and diversity in world and domestic markets. At the same time, this dynamism puts forward the tasks ensuring adequate management economic processes.

The evolutionary transition to the principles of the new economy requires effective development in an intellectual society, therefore, it is necessary to look for ways to solve these problems.

The processes enterprise intellectualization are considered, identified with various ideological platforms and with conceptual positions.

The results the analysis indicate that the formation a new economy is the result the development new creative knowledge and intelligence, where the traditional role time is changing, since it determines the economic value knowledge, and the processes change and globalization reinforce the importance intellectual capital.

The main directions manifestation enterprise management as an art are considered and it is determined that it is impossible to reduce the intellectualization enterprise management only to science or only to art or experience, it is necessary to understand that this is art that can be mastered by those people who have the corresponding intellectual abilities, experience, creative thinking etc.

Keywords: *management intellectualization; art; knowledge, experience, new economy.*

Постановка проблеми. Принципи наукового управління господарством розроблялися і діють протягом тривалого періоду. В ході їх розробки накопичувався величезний історичний досвід управління, формувалися і удосконалювалися методи, прийоми і структура системи управління, здійснювався перехід до більш ефективних наукових методів, закладався фундамент теорії управління господарством в цілому.

Важливою передумовою розвитку системи управління є створення та постійне вдосконалення процесів інтелектуалізації підприємства. Базуючись на фундаментальних положеннях, наука управління вивчає відносини управління і виявляє об'єктивні закони їх формування і розвитку, під впливом яких складаються відносини. Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на глибокому знанні економічних та інших законів, особливостей їх дії і використання в конкретних умовах та спиратися на прийоми і методи наукового аналізу,

економіко-математичного моделювання і статистичних досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з мистецтвом інтелектуалізації управління підприємством розглядалися у працях науковців, зокрема, Е. Брункінга [1], Н. Валінкевич [2], В. Диканя [3], О. Кузьміна [5], О. Ліпич [5], М. Луцик [6], В. Прохорової [7], А Штангрета [8] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Високий динамізм процесів в новій економіці відкриває величезні можливості для створення нових напрямів зростання добробуту, що вже призвело до небаченого раніше достатку і різноманітності на світових та вітчизняних ринках. Разом з тим цей динамізм висуває завдання із забезпечення адекватного управління економічними процесами на перший план.

Еволюційний перехід до принципів нової економіки потребує ефективного розвитку в суспільстві інтелектуального,

тому необхідно шукати шляхи для вирішення цих проблем.

Метою статті є формування парадигми мистецтва інтелектуалізації управління підприємством в нових умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Інтелектуалізація управління повинна бути заснована на застосуванні сучасних засобів, які надають можливість своєчасно отримувати, переробляти і ефективно використовувати всю

необхідну інформацію. Науковий підхід є найважливішою необхідною умовою здійснення ефективного управління підприємством.

Ще британський державний і політичний діяч - Вінстон Черчилль (1874-1965 рр.) сказав: «Імперії майбутнього - це імперії інтелекту».

Отже, процеси інтелектуалізації управління підприємствами ототожнювались згідно ідеологічних платформ та різних концептуальних позицій (рис.1).

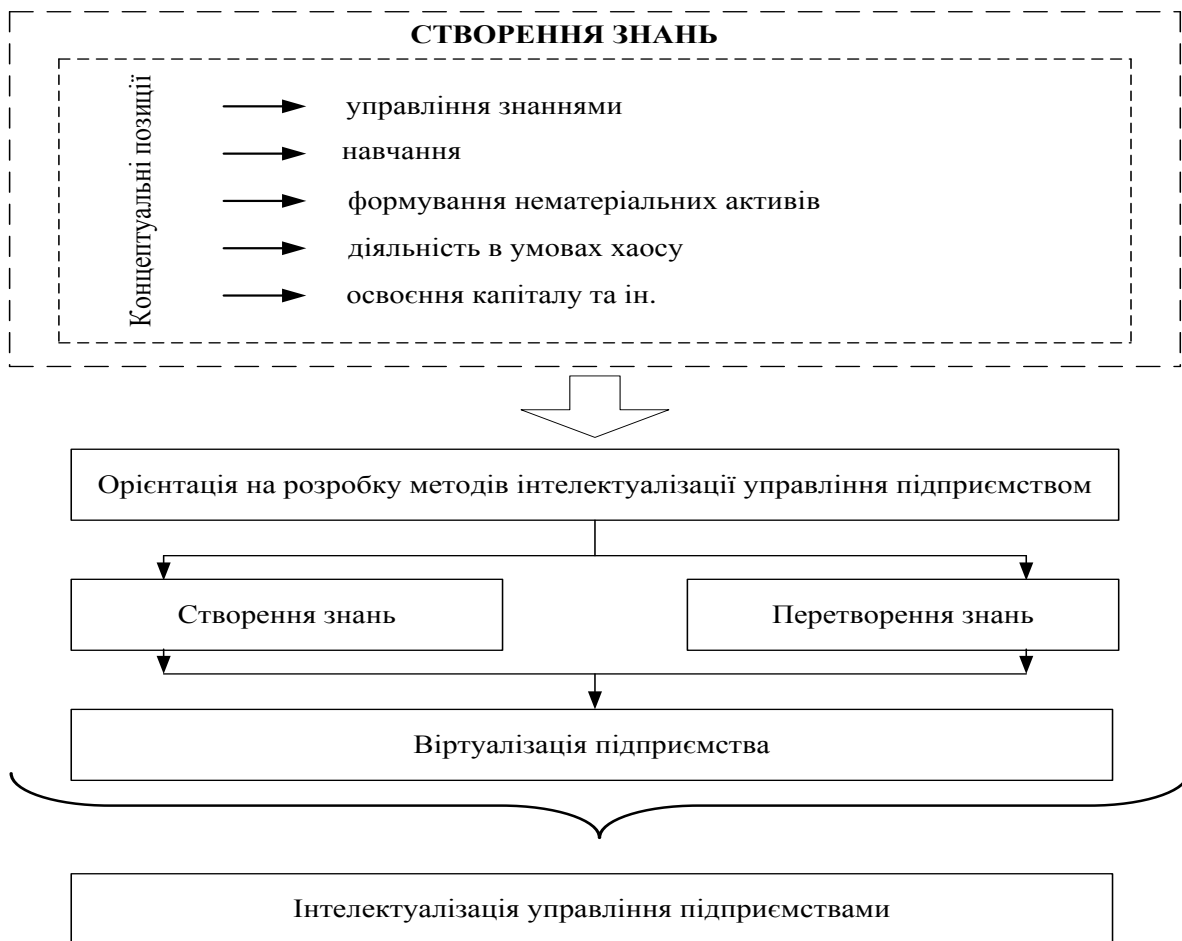


Рис. 1. Інтелектуалізації управління підприємствами як процес перманентного генерування знань

Створення знань – це процес пошуку обсягів даних для моделей, створення знань розвинулося з області інтелектуального аналізу даних, а також тісно пов'язане з нею з точки зору методології та термінології.

Знання, отримані в процесі, можуть стати додатковими даними, які можуть бути використані для подальшого використання і відкриття. Результати виявлення знань можуть бути не дієвими та дієвими. Проведення інтелектуального

аналізу даних, дає можливість виявити та формувати дієві знання та ідеї.

Перетворення знань - це переважно перетворення знання, зокрема, переміщення між імпліцитним і експліцитним (або теоретичними і практичними) формами знання. Тому роль технології лежить в площині підключення до явного, експліцитного знання і допомоги його поширенню всередині підприємства.

Віртуалізація підприємства є переклад процесів управління знаннями в інформаційний простір або віртуальний простір всередині організації. Віртуальне простір - це людська свідомість і інформаційні технології (мережі), де знання зберігаються, передаються, перетворюються і використовуються.

Інтелектуалізація управління підприємством спрямована на орієнтацію його діяльності на придбання, створення і використання знань з метою їх перетворення в нові товари, послуги або бізнес-моделі.

Формування нової економіки є результатом розвитку нових креативних знань та інтелекту, де змінюється традиційна роль часу, оскільки вона визначає економічну цінність знань, а процеси змін і глобалізації підсилюють значущість інтелектуального капіталу.

Формування нової економіки є результатом розвитку нових знань. При цьому інтелектуалізація управління стає провідною парадигмою управління.

Основою креативних знань є люди, як правило, на підприємствах існує дисонанс між трудовим внеском (знання) і заохоченнями, але ситуація поступово змінюється, і розвиток нової економіки неминуче веде до перерозподілу реальної економічної влади. Зростання добробуту і рівність можливостей можуть бути забезпечені на основі розгортання системи, стимулюючої розвиток і забезпечує функціонування інтелектуального капіталу та

нематеріальних активів стосовно до кожного члена суспільства.

Отже, інтелектуалізація сучасної економіки набула особливого розвитку завдяки широкому розповсюдженню сучасних інформаційних технологій, хоча зводиться це явище тільки до інформаційних технологій, безумовно, не можна. Тенденція ця значно більш багатостороння, причому інформаційно-технологічна складова відіграє тут скоріше вторинну, ніж первинну роль.

Технології без високого інтелекту і висококваліфікованого інтелектуального управління не мають сенсу.

Традиційний детермінований причинно-наслідковий погляд, який застосовується при вивченні найпростіших форм і явищ управління, вже не здатний охопити багатоаспектність і різнохарактерну взаємопов'язаність складних систем, якими сьогодні є економічні системи.

Імовірнісний характер, поєднання швидких і повільних процесів, труднощі, що виникають при формуванні короткострокових і довгострокових критеріїв ефективності управління підприємствами вимагає синтезу нових підходів, методів та інструментів для забезпечення його ефективності.

Потреба в нових, інтелектуальних, технологіях управління підприємствами постійно зростає, що призводить до створення нових інструментів, що забезпечать комплексне управління.

Не всі аспекти відносин в процесі управління підприємством можуть бути виражені через закономірності і можуть бути охоплені принципами, які не завжди підлягають формалізації. Тому процес управління підприємством є не тільки напрямком науки, а й напрямком мистецтва.

Інтелектуалізація управління підприємством є не тільки предметом вивчення науки, а й основою розвитку управлінського мистецтва, методом оволодіння наукою управління є

понятійно-логічний метод (мислення в поняттях), методом оволодіння мистецтвом управління є метод зразків і ситуацій («образне мислення»).

Проведений аналіз надав можливість виокремити види взаємовідносин між факторами управління підприємством, а саме:

об'єктивні (відображає дію законів управління);

суб'єктивні (проявляється в особистій ініціативі, творчості при практичній реалізації вимог законів і принципів управління стосовно до конкретних ситуацій).

Прояв управління як мистецтва здійснюється через два основні напрями (рис. 2).

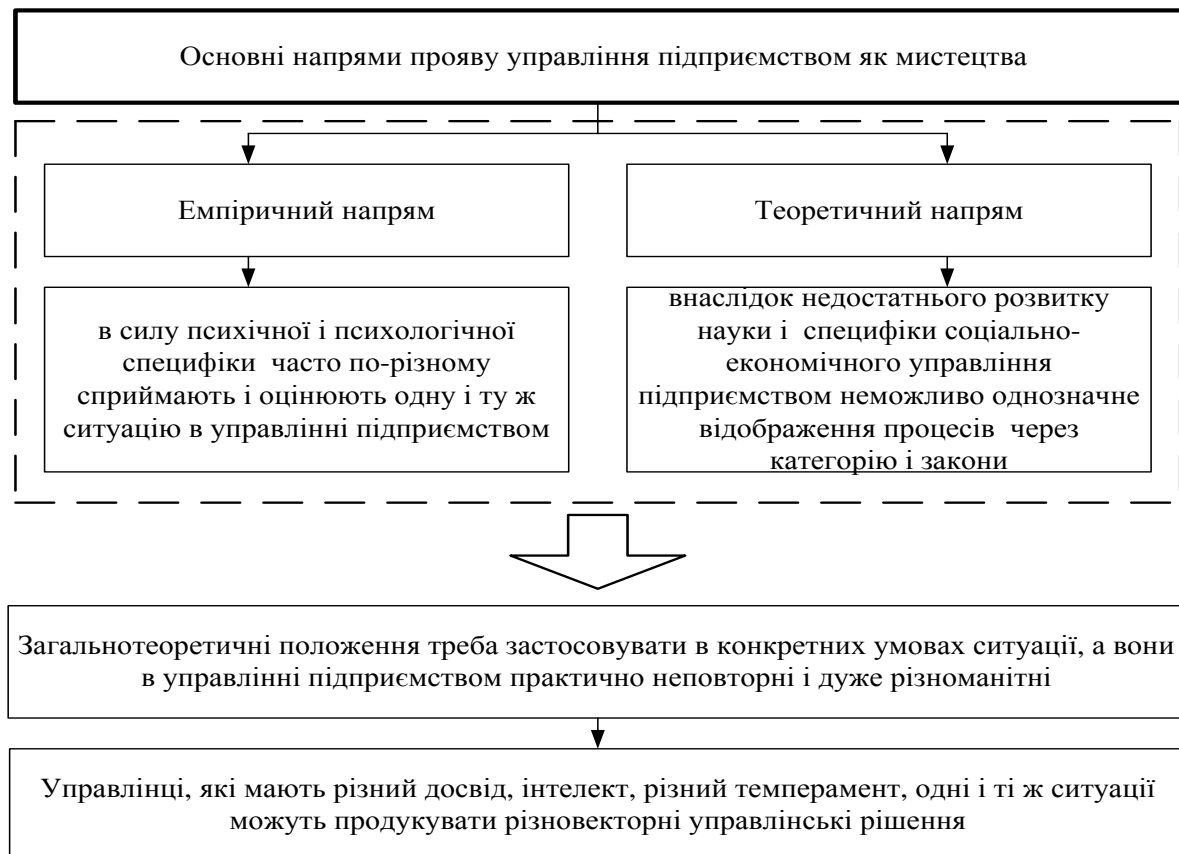


Рис. 2. Основні напрями прояву управління підприємством як мистецтва

Не можна зводити інтелектуалізацію управління підприємством тільки до науки або тільки до мистецтва чи досвіду, необхідно розуміти, що це мистецтво, оволодіти яким можуть ті люди, які мають відповідні інтелектуальні здібності, досвід, креативне мислення тощо.

Абсолютизація науки призводить до заперечення можливості свідомого впливу на явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства, абсолютизація ж мистецтва призводить до

суб'єктивізму та наполегливим методам вирішення управлінських проблем, тому інтелектуалізація управління підприємством слід розглядати як об'єднання науки і мистецтва. Залежно від рівня і характеру управління, від функціонального змісту діяльності керівників, фахівців і органів управління проявляється і своєрідність їх мистецтва.

Висновки. Прийняття ефективного управлінського рішення є важливою умовою прояву мистецтва управління інтелектуалізацію управління

підприємством. При цьому мистецтво керівництва найчастіше позначається в оперативному управлінні, коли керівникові доводиться приймати рішення в обмежений термін та з конкретними умовами. У цьому випадку керівник повинен діяти як психолог і організатор, переконливо роз'яснювати і творчо реалізувати прийняте рішення.

Таким чином, мистецтво інтелектуалізації управління підприємством полягає в тому, що дає можливість керівникам безпосередньо переходити від теоретичних знань до практичних дії для продукування та прийняття креативних рішень, необхідно навчитися знаходити взаємозв'язок між теорією і реальною дійсністю, саме в цьому проявляється мистецтво ефективного управління виробництвом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковачин. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
2. Валінкевич Н.В. Інтелектуалізація розвитку підприємств // Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26 трав. 2016 р. – Житомир : ЖНАЕУ, 2016. – С. 110–116.
3. Дикань В.Л., Корнілова І.В. Інтелектуальні інвестиції в логістичних системах // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. - № 29. – С. 199-203.
4. Економічна енциклопедія: у 3-х т. - Т. 3 / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. - Київ-Тернопіль: Академія народ. господарства, 2002. - 951 с.
5. Кузьмін О.Є., Ліпич О.А. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства // Актуальні проблеми економіки.– 2011.– №11. – С. 137–144.
6. Луцик М.В. Роль інформації та знань в розвитку інтелектуальних

ресурсів національної економіки // Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2014. Випуск 51 - С.275-281.

7. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Економічна оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності інноваційних трансформацій в освіті / Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. – К.:НАУ, 2019. С. 95-105.

8. Штангрет А.М. Управління процесом формування людського капіталу як основи розвитку економіки знань // Науковий вісник НЛТУ України, 2015. № 3 Том 25. С. 396-400.

9. <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

10. <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya>

REFERENCES

1. Brukynh E. (2001) *Intelektualnyi kapital* [Intellectual capital] / Per. s anhl. pod red. L.N. Kovachyn. – SPb.: Pyter (in Russian)
2. Valinkevych N.V. (2016) *Intelektualizatsiia rozvytku pidpriemstv* [Intellectualization enterprise development] // *Proceeding of the Intelektualna ekonomika: hlobalni tendentsii ta natsionalni perspektyvy : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* (Ukraine, Zhytomyr, May 26, 2016), ZhNAEU pp. 110–116.
3. Dykan V.L., Kornilova I.V.(2010) *Intelektualni investytsii v lohistrychnykh systemakh* [Intellectual investment in logistics systems]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. no.29, pp.199-203.
4. *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]: u 3-kh t. - T. 3 / hol. red. B. D. Havrylyshyn. - Kyiv-Ternopil: Akademiia narod. hospodarstva, 2002. - P.951
5. Kuzmin O.Ie., Lipych O.A.(2011) *Kontseptualni zasady*

upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva [Conceptual principles enterprise intellectual capital management]. *Current problems of the economy*, no.11 pp. 137–144.

6. Lutsyk M.V. (2014) Rol informatsii ta znan v rozvytku intelektualnykh resursiv natsionalnoi ekonomiky [The role of information and knowledge in the development of intellectual resources of the national economy]. *Bulletin the University Lviv. The series is economical*, no.51, pp.275-281.

7. Prokhorova V.V., Chobitok V.I. (2019) Ekonomichna otsinka zovnishnoi ta vnutrishnoi efektyvnosti innovatsiinykh transformatsii v osviti [Economic evaluation external and internal effectiveness innovative transformations in education] /

Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Kyiv.:NAU, pp. 95-105.

8. Shtanhret A.M. (2015) Upravlinnia protsesom formuvannia liudskoho kapitalu yak osnovy rozvytku ekonomiky znan [Managing the process of human capital formation as a basis for the development of the knowledge economy]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, no. 3, vol 25, pp. 396-400.

9. <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
10. <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya>

УДК 330.322:656.615

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕКОНОМІЧНОГО ОБГРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

*Жихарева В.В., д.е.н., професор,
Ігнатенко Я.В., бакалавр з економіки, студентка магістратури,
Діброва І.В., бакалавр з економіки, студентка магістратури (ОНМУ)*

У статті удосконалені методичні підходи до економічного обґрунтування інвестицій у розвиток портової інфраструктури, які враховують галузеву специфіку стивідорних підприємств у морських портах, а саме: уточнений зміст етапів обґрунтування проектів будівництва вантажних причалів, запропонована класифікація ризиків, пов'язаних із проектами будівництва причалів, шляхом уточнення факторів галузевих, політичних, фінансових, правових і організаційно-управлінських ризиків.

Ключові слова: морські порти, інвестиції, інфраструктура, економічне обґрунтування, ризики.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ ОБОСНОВАНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

*Жихарева В.В., д.э.н., профессор,
Игнатенко Я.В., бакалавр по экономике, студентка магистратуры,
Диброва И.В., бакалавр по экономике, студентка магистратуры (ОНМУ)*

В статье усовершенствованы методические подходы к экономическому обоснованию инвестиций в развитие портовой инфраструктуры, которые учитывают отраслевую специфику стивидорных предприятий в морских портах, а именно: уточнено содержание этапов обоснования проектов строительства грузовых причалов, предложена классификация рисков, связанных с проектами строительства причалов, путем уточнения факторов отраслевых, политических, финансовых, правовых и организационно-управленческих рисков.

Ключевые слова: морские порты, инвестиции, инфраструктура, экономическое обоснование, риски.

IMPROVING OF METHODOICAL APPROACH TO ECONOMIC EVALUATION OF INVESTMENTS FOR DEVELOPMENT OF PORT INFRASTRUCTURE

*Zhykharieva V.V., D.Sc. in Economics, Professor,
Ignatenko Y.V., bachelor of economics, student of MA course,
Dibrova I.V., bachelor of economics, student of MA course (ONMU)*

Taking into account changes in cargo traffic and growth of vessels' size, sea ports need to increase its capacity. As the investment projects for building of cargo piers in sea ports are very expensive it is necessary to improve methodical basis of investment efficiency

evaluation. In the article the methodical approach of economic evaluation of investments for port infrastructure development, taking into account specifics of port industry, are improved: the content of the stages of evaluation of investment projects for building of cargo piers in sea ports are refined.

The classification of risks connected with projects for building of cargo is elaborated. The risks connected with investment projects in sea ports and stevedoring activity may be classified on such groups: industrial, political, financial, legal, organizational and managerial risks and force majeure risks. The most important industrial risks influencing on port enterprises are: competition between ports in certain region of stevedoring activity; tonnage restrictions for vessels; changes in tariff politics in transport industry; development of cargo handling capacities in ports-competitors; changes on the freight market etc. Political risks is connected with possible losses of enterprise as a result of unstable economical and political situation, change of top management on the level of enterprise or industry by political reasons, imperfective transport and port state politics. Financial risks include risks connected with possibility of interest rates change, exchange rates volatility, inflationary risk, credit risk and liquidity risk. Legal risks include: risks connected with changes in currency control; risks connected with changes in tax law; criminal risks; risks connected with general legal regulation of port sphere etc. Organizational and managerial risks include risk connected with investment planning, operational risk, personnel risk. It is proposed such main factors of project risk influencing on economic effect as operational earnings, operational costs and capital costs on building and purchase of loading equipments.

Keywords: sea ports, investments, infrastructure, economic evaluation, risks.

Постановка проблеми. Морські порти є складовою частиною транспортної та виробничої інфраструктури держави. Від ефективності їх функціонування, рівня технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність вітчизняного транспортного комплексу на світовому ринку. До проблем функціонування та розвитку портової галузі України відносяться: зниження рівня прибутковості морських портів у зв'язку із значним зносом основних засобів; повільне оновлення основних засобів, невідповідність їх технічного рівня вимогам щодо надання послуг із здійснення операцій з вантажами; проблеми, пов'язані з функціонуванням механізму залучення приватних інвестицій для розвитку морських портів та захистом прав інвесторів; зменшення обсягу транзитних вантажопотоків у зв'язку з недостатньо розвинутою інфраструктурою

морських портів (зокрема, недостатньою глибиною та довжиною причалів) та ін.

Ключові напрями розвитку морської галузі України визначені у Національній транспортній стратегії України до 2030 року [1], де сформульовані основні стратегічні напрями розвитку портової галузі у інвестиційній сфері: забезпечення комплексного розвитку та підвищення конкурентоспроможності портової галузі; забезпечення належного утримання, ефективного управління та використання стратегічних об'єктів портової інфраструктури; залучення на довгостроковий період приватних інвестицій для розвитку об'єктів портової інфраструктури. Питання економічного обґрунтування інвестицій є актуальним, оскільки морські порти мають потребу у збільшенні пропускної здатності у зв'язку зі зміною вантажопотоків і зростанням розмірів морських суден.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку портової галузі розглядалися у роботах зарубіжних і вітчизняних науковців. У статті Е.Л.

Musso, A.S. Bergantino, F. Porcelli [2] розглянуті економічні засади управління розвитком портової діяльності. У публікаціях О.М. Кібік [3], М.Т. Примачова, Н.Н. Примачової [4] досліджені напрями реформування портів, підвищення ефективності функціонування і регулювання їх діяльності в Україні.

Питання техніко-економічного обґрунтування проектів розвитку підприємств транспорту розглянуті у роботах В.І. Краєва [5], Ю.Ф. Кулаєва [6]. У роботі В.І. Краєва розглядаються питання обґрунтування інвестицій у флот, у роботі Ю.Ф. Кулаєва – загальні питання інвестиційного проектування на транспорті.

Питання оцінки доходності інвестицій розглянуті у роботах зарубіжних і вітчизняних авторів [7, 8, 9, 10]. Реалізація інвестиційного проекту повинна забезпечувати інвестору очікувану доходність, порівнянну з рівнем ризику. Критерій прийняття інвестиційних рішень із урахуванням ступеня ризику формулюється таким чином: інвестиційний проект вважається ефективним, якщо його прибутковість і ризик збалансовані в прийнятній для учасника проекту пропорції. Ризики, пов'язані з підприємницької діяльністю, вивчали такі автори як В.М. Гранатуров [11, 12], Л.І. Донець [13].

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Аналіз публікацій по розглянутій проблемі показав, що методичні підходи до обґрунтування інвестиційних проектів, пов'язаних з розвитком портової інфраструктури, які враховують специфіку портової діяльності, не достатньо розвинути, а у практиці діяльності портових підприємств використовуються підходи до інвестиційного проектування, які часто не передбачають комплексну оцінку ризиків або виконується лише якісний аналіз окремих видів ризиків.

Метою статті є удосконалення методичних засад економічного

обґрунтування інвестиційних проектів, пов'язаних з розвитком портової інфраструктури, які враховують галузеву специфіку діяльності портових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проект об'єкта капітального будівництва у морському порту – це комплекс необхідних для досягнення певних цілей законних дій у сукупності із проектними матеріалами, що містять опис і обґрунтування об'єкта проектування та інших дій (робіт, послуг, управлінських операцій і рішень). Склад проектних матеріалів включає проектну документацію, у тому складі: техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проекту; норми, правила, положення та ін.; проект будівництва у формі техніко-економічних документів (креслень, технічних і кошторисних розрахунків, макетів, планів розміщення та комплектації, пояснювальних записок та ін.), що характеризують систему цілей, фізичних об'єктів і технологічних процесів для їхньої реалізації, необхідні матеріальні, трудові та фінансові ресурси; обґрунтування інвестицій у будівництво об'єкта; бізнес-план за певною формою; додаткові матеріали, що розроблюються при експертизі проектів, їх підготовці та реалізації (у формі пропозицій, ескізних проектів, схем і т. ін.).

Особливу роль у системі проектування об'єктів капітального будівництва виконує техніко-економічне обґрунтування. ТЕО – це комплекс розрахунково-аналітичних документів, що містять як вихідні дані, так і основні технічні та організаційні рішення, розрахунково-кошторисні та інші показники, які дозволяють розглядати доцільність і ефективність проекту капітального будівництва. В ході ТЕО необхідно оцінити рентабельність бізнесу та доцільність його розвитку, а також указати з мінімальними погрішностями строки окупності або реалізації фінансових завдань. Розробляється ТЕО

підприємствами або проектними організаціями. Зміст техніко-економічного обґрунтування приймаються по взаємному узгодженню замовника та проектною організацією й відображаються в договорі. На практиці не існує єдиного підходу до ТЕО і його універсальної моделі, яка б охоплювала виробничі проекти будь-якого типу та розміру. Техніко-економічне обґрунтування на транспорті має включати укрупнені етапи, наведені на рис. 1.

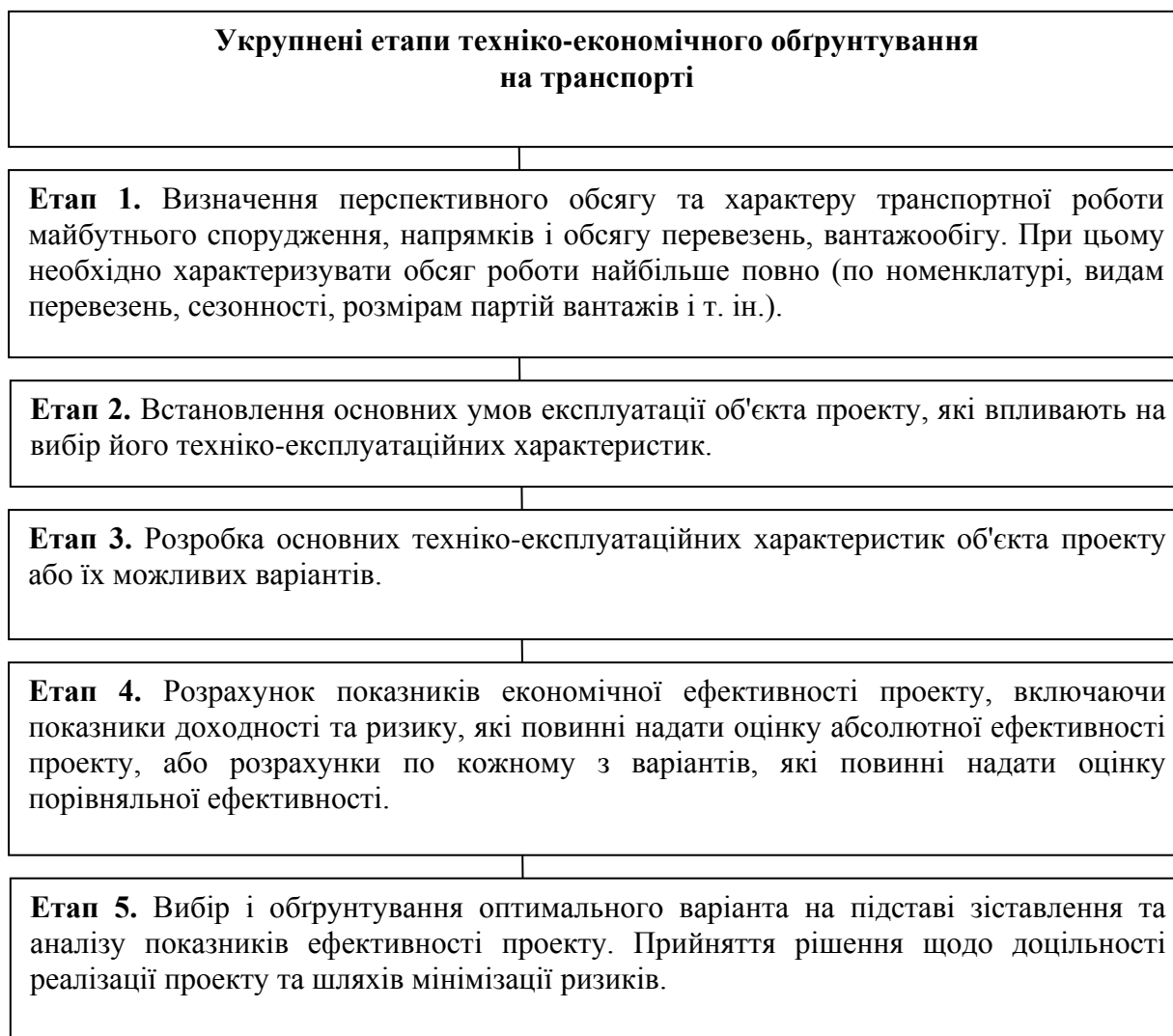


Рис. 1. Укрупнені етапи техніко-економічного обґрунтування на транспорті [розроблено авторами]

Дослідження підходів до техніко-економічного обґрунтування інвестицій на транспорті дозволило удосконалити методичні підходи до економічного обґрунтування інвестиційного проекту будівництва вантажного причалу у морському порту. З цією метою були розроблені основні етапи економічного обґрунтування інвестиційних проектів,

пов'язаних з будівництвом вантажних причалів у морських портах (рис. 2).

До основних груп факторів ризику, пов'язаного із проектами будівництва причалів, пропонується віднести галузеві, політичні, фінансові, правові, організаційно-управлінські ризики й ризику форс-мажор.

Основні етапи економічного обґрунтування інвестиційних проектів, пов'язаних з будівництвом вантажних причалів у морських портах

Етап 1. Аналіз основних виробничих і фінансових показників підприємства для визначення обсягів вантажообороту, суднообороту і фінансових можливостей, включаючи аналіз змін у структурі вантажопотоків з урахуванням ситуації на ринку стивідорних послуг і аналіз переробки вантажів по причалах порту.

Етап 2. Обґрунтування доцільності збільшення пропускної спроможності порту з урахуванням структури вантажообігу і оборотності причалів.

Етап 3. Визначення етапів реалізації проекту, проектних показників з урахуванням потреби обробки суден певного розміру. Виявлення потреби в перевантажувальному обладнанні з урахуванням рівня інтенсивності навантажувально-розвантажувальних робіт. Розрахунок строку виконання будівельних робіт по етапах проекту.

Етап 4. Визначення проектної вартості етапів проекту і загальної величини капітальних інвестицій у будівництво.

Етап 5. Визначення на основі аналізу фінансових показників джерел фінансування проекту, доцільність залучення позикового фінансування або інвестора.

Етап 6. Аналіз інвестиційного проекту для виявлення вузьких місць роботи порту і погроз зовнішнього і внутрішнього середовища. Рекомендується розглянути такі внутрішні фактори проекту як ступінь його капіталомісткості, підходи до вибору підрядчиків, можливе збільшення потреби у перевантажувальній техніці та ін.

Етап 7. Оцінка прибутковості інвестиційного проекту на основі розрахунку прогнозних експлуатаційних і чистих грошових потоків, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту з урахуванням капітальних інвестицій.

Етап 8. Розрахунок показників доходності інвестицій і періоду окупності. Період окупності інвестицій для великих проектів може становити більше десяти років, що є прийнятним для капіталомістких проектів.

Етап 9. Якісна та кількісна оцінка ризиків проекту.

Етап 10. Вибір оптимального варіанта на підставі показників доходності та ризику. Рішення щодо доцільності реалізації проекту

Етап 11. Розробка шляхів мінімізації ризиків, пов'язаних з проектом.

Рис. 2. Основні етапи економічного обґрунтування інвестиційних проектів, пов'язаних з будівництвом вантажних причалів у морських портах [розроблено авторами]

Найбільш значимими галузевими ризиками, які впливають на діяльність портових підприємств, є: конкуренція між морськими портами в регіоні, де здійснюються стивідорні операції; перебої або затримки в роботі українських залізних і автомобільних доріг; тоннажні обмеження проходу вантажних суден через протоки Босфор, Дарданелли, Мармурового моря та ін.; зміна тарифної політики у транспортній галузі, особливо зміна залізничних тарифів; розвиток нових перевантажувальних потужностей у портах-конкурентах; зміни на світовому фрахтовому ринку, пов'язані зі зростанням ставок на перевезення вантажів; збільшення вартості енергетичних ресурсів; можливість підвищення ставки орендних платежів по гідротехнічних спорудженнях і земельних ділянках; можливе зниження обсягу перевалок або зменшення клієнтської бази.

Країнові (політичні) ризики пов'язані з негативними змінами в портовому секторі внаслідок нестабільної політичної та економічної ситуації, зміною керівництва на рівні підприємства і галузі з політичних причин, недосконалою транспортною та портовою політикою держави.

Фінансові ризики включають наступні види ризиків. Фінансові ризики, які пов'язані з ризиком зміни процентних ставок, виникають при наявності в кредитному портфелі компанії кредитів із плаваючою процентною ставкою LIBOR, зміна якої прямо впливає на фінансовий результат компанії. Відсоткова ставка чутлива до зміни цілого ряду факторів, що перебувають поза контролем підприємства, у тому числі таких, як внутрішні та міжнародні економічні умови, політика центральних банків і т.д. Підвищення відсоткової ставки призведе до збільшення видатків по зовнішньому фінансуванню.

Фінансові ризики, пов'язані зі змінами валютних курсів. Основний

валютний ризик для стивідорного підприємства пов'язаний з коливаннями обмінних курсів гривні до долару США. У зв'язку з тим, що тарифи за перевалку визначені в доларах США, підвищення курсу гривні відносно долару США може спричинити зниження виторгу, прибутку та рентабельності. Зміна курсу іноземних валют відносно гривні може привести до зміни статті балансу, що відображає заборгованість по кредитах і позикам, виражених в іноземній валюті. Зниження курсу іноземної валюти відносно гривні веде до збільшення позитивних курсових різниць від переоцінки кредитів і спричиняє збільшення зобов'язань по сплаті податку на прибуток. Відповідно зростання курсу іноземної валюти відносно гривні веде до зменшення позитивних курсових різниць від переоцінки кредитів і спричиняє зниження зобов'язань по сплаті податку на прибуток.

Інфляційні ризики, пов'язані з інфляційними процесами, у результаті яких відбувається подорожчання матеріалів, палива, можуть позначитися на збільшенні валюти балансу, а також вплинути на чистий прибуток компанії у зв'язку з тим, що можливості стивідорного підприємства по встановленню тарифів на навантажувально-розвантажувальні роботи обмежені державним регулюванням, у той час як витрати, які, в основному, виражені в гривнях, змінюються відповідно до темпів інфляції. Зміна індексу споживчих цін впливає на рівень рентабельності компанії, і, як наслідок, на фінансовий стан і можливість виконання зобов'язань, однак цей вплив не є чинником прямої залежності.

Кредитний ризик укладається в тім, що клієнт може не виконати свої зобов'язання перед стивідорним підприємством у строк, що спричинить виникнення фінансових збитків. Перед початком співробітництва з новим клієнтом варто виконувати оцінку його кредитоспроможності.

Ризик ліквідності укладається в тому, що підприємство не зможе виконати свої зобов'язання при настанні строку їх погашення.

Правові ризики, пов'язані з правовою системою, включають наступні.

Ризики, пов'язані зі зміною валютного регулювання. Зміна валютного регулювання може негативно відбитися на виконанні зобов'язань по договорах, раніше ув'язненим з українськими й іноземними контрагентами, що передбачає необхідність здійснення платежів по них в іноземній валюті, і зажадати висновки додаткових угод до відповідних договорів (контрактам). У випадку залучення фінансування у валюті, відмінної від валюти України, підприємство повинно прагнути побудувати свою діяльність таким чином, щоб платежі по запозиченнях здійснювалися у валюті, що відповідає валюті своїх зобов'язань. У зв'язку із цим стивідорне підприємство в меншому ступені піддається ризикам зміни валютного регулювання й валютного контролю.

Ризики, пов'язані зі зміною податкового законодавства. Нормативні правові акти у галузі податків і портових зборів нерідко містять нечіткі формулювання й пробіли регулювання. Крім того, різні органи державної влади та їх представники найчастіше дають суперечливі тлумачення тих або інших податкових норм, що створює певні протиріччя й неясність. Податкові ризики, пов'язані з діяльністю стивідорного підприємства, характерні для більшої частини суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснюють свою діяльність на території України.

Стивідорне підприємство є об'єктом регулювання численних екологічних норм і вимог. Введення нових або зміна існуючих нормативних актів можуть негативно вплинути на операційну діяльність підприємства. Не виключена можливість жорсткості природоохоронного регулювання, а також

виникнення судових претензій з боку держави й третіх осіб, результатом яких можуть стати додаткові витрати на приведення операційної діяльності у відповідність із новими вимогами, усунення порушень і відшкодування екологічного або майнового збитку.

Правові ризики також включають кримінальні ризики (розкрадання, розкриття контейнерів), ризики пов'язані із загальним правовим регулюванням в портовій сфері.

Останнім часом розвиваються різні концепції часткової приватизації інфраструктури морських портів, використання договорів концесії, різних договорів оренди. Існують різні думки щодо вирішення питання про приватизацію в сфері портової діяльності, адже приватизація пов'язана зі значними ризиками. Вона може призвести до появи навіть в межах одного порту структур, які будуть стримувати конкуренцію на ринку. Тому, перш ніж почати приватизацію в сфері портової діяльності, необхідно визначитися з механізмами забезпечення добросовісної конкуренції на ринку портових послуг, гарантування вантажовласникам обробки вантажів на задекларованих портами умовах. Зараз в Україні ці механізми не досить детально опрацьовані, як в економічному, так і в правовому аспекті.

Організаційно-управлінські ризики включають ризик, пов'язаний з плануванням інвестицій, ризик, пов'язаний з експлуатаційною діяльністю, кадрові ризики. Ризик, пов'язаний з плануванням інвестицій, включає маркетинговий і інформаційний ризик. Говорячи про кадрові ризики на підприємствах портової діяльності, правомірно виділити ту частину ризиків, яка виникає внаслідок прояву якостей і поведінки персоналу. Більше того, аналіз природи внутрішніх ризиків дозволяє зробити висновок про те, що джерелом виникнення більшості з них є саме людський фактор. Ризики форс-мажор пов'язані з дією обставин

нездоланної сили (стихійні лиха, військові дії, страйки портових робочих, революція і т.п.).

Для оцінки рівня ризиків інвестиційного проекту будівництва вантажного причалу в порту можливо використовувати метод аналізу чутливості показників доходності проекту і метод сценаріїв. Цей аналіз проводиться у кілька етапів: встановлення формального зв'язку між результативним та формуючими його вихідними показниками; визначення найбільш ймовірних значень для вихідних показників та можливий розмах їх змін; дослідження впливу зміни значень вихідних показників на кінцевий результат. В якості параметрів проекту, на які впливають найбільш важливі фактори ризику, можуть бути обрані, наприклад, експлуатаційні доходи від стивідорної та інших видів діяльності, експлуатаційні витрати і величина капітальних інвестицій. В якості показників кількісної оцінки ризиків проекту пропонується використовувати середнє очікуване значення NPV, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації, ризик неефективності проекту, сумарний ризик по NPV.

Для мінімізації ринкових та галузевих ризиків слід вживати такі заходи, як: залучення додаткових вантажопотоків, використання високопродуктивного встаткування і технологій, збільшення інтенсивності навантажувально-розвантажувальних робіт, зниження собівартості послуг, застосування конкурентоспроможних тарифів. Для мінімізації інфляційних ризиків у випадку стрімкого зростання інфляції підприємство необхідно приділяти особливу увагу підвищенню оборотності оборотних активів, у першу чергу, за рахунок скорочення запасів, а також переглянути існуючі договірні відносини зі споживачами з метою скорочення дебіторської заборгованості. Для мінімізації ризику ліквідності підприємству необхідно здійснювати

ретельне управління і контроль ліквідності.

Висновок. Інвестиційні проекти розвитку портової інфраструктури, які пов'язані з капітальним будівництвом у морських портах, характеризуються високим рівнем складності та капіталомісткості. Важливою частиною техніко-економічного обґрунтування таких проектів є обґрунтування економічної ефективності інвестицій, яке має враховувати галузеву специфіку портової діяльності. У зв'язку з цим методичні підходи до економічного обґрунтування інвестицій у будівництво причалів мають включати низку етапів, пов'язаних з визначенням обсягів транспортної роботи, обґрунтуванням доцільності збільшення пропускної спроможності порту або терміналу з урахуванням структури вантажообігу і оборотності причалів, визначенням проектних показників з урахуванням потреби обробки суден певного розміру, виявленням вузьких місць роботи порту та ін.

Запропонована класифікація ризиків, пов'язаних з інвестиційними проектами у портах і стивідорною діяльністю, передбачає виділення галузевих, країнових, фінансових, правових, організаційно-управлінських ризиків і ризиків форс-мажор. У ході економічного обґрунтування для кожного конкретного інвестиційного проекту слід визначати індивідуальний набір факторів за запропонованими групами ризиків. У якості основних параметрів проекту будівництва причалу, які впливають на економічний ефект від його реалізації, пропонується прийняти експлуатаційні доходи від стивідорної та інших видів діяльності, експлуатаційні витрати та капітальні витрати на будівництво і придбання перевантажувального обладнання. Результати кількісної оцінки основних видів ризику проекту мають обов'язково доповнювати оцінку доходності інвестицій, і є підставою для

прийняття рішення щодо доцільності реалізації проекту і розробки заходів щодо мінімізації рівня ризику. Заходи щодо мінімізації рівня ризику мають бути розроблені для кожної групи ризиків проекту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження КМУ від 30 травня 2018 р. № 430-р «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року». Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku> – Назва з екрана.

2. Musso E.L. Port management performance and contextual variables: Which relationship? Methodological and empirical issues / E.L. Musso, A.S. Bergantino, F. Porcelli // *Research in Transportation Business & Management*. – 2013. – № 8. – P. 39-49.

3. Кібік О.М. Передумови розвитку господарської діяльності портових підприємств / О.М. Кібік // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. – Одеса: ОНМУ, 2008. – № 28. – С. 28-36.

4. Примачев Н.Т., Эффективность развития морской транспортной индустрии: монографія / Н.Т. Примачев, Н.Н. Примачева. Одесса: ОНМА, 2011. – 374 с.

5. Краев В.И. Экономическая оценка инвестиций на водном транспорте: навчальний посібник / В.И. Краев, Т.А. Пантина. – Санкт-Петербург: СПбГПУ, 2003. – 299 с.

6. Кулаев Ю.Ф. Методы оценки инвестиционных проектов на транспорте: монографія / Ю.Ф. Кулаев. – К.: Транспорт України, 2001. – 182 с.

7. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: навчальний посібник / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.

8. Бланк И.А. Управление капиталом / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 576 с.

9. Боди Э. Принципы инвестиций / Э. Боди, А. Кейн, А. Маркус. – М.: Вильямс, 2008. – 982 с.

10. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.

11. Гранатуров В.М. Экономический риск. Сущность, методы измерения, пути снижения: монографія / В.М. Гранатуров. – М.: ДиС, 2002. – 112 с.

12. Гранатуров В.М. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики: монографія / В.М. Гранатуров, И.В. Литовченко. – Одесса: Эвен, 2005. – 204 с.

13. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

REFERENCES

1. Pro skhvalennja Nacionaljnoji transportnoji strategiji Ukrainy na period do 2030 roku (2018) [About approval of National transport strategy of Ukraine until 2030]. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 30, 2018, No. 430-r. *Governmental Portal* (electronic resours). Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku> (accessed 12.10.2019).

2. Musso E.L., Bergantino A.S., Porcelli F. (2013) Port management performance and contextual variables: Which relationship? *Methodological and empirical issues. Research in Transportation Business & Management*, no. 8, pp. 39-49.

3. Kibik O.M. (2008) *Peredumovy rozvytku ghospodarskoho dijalnosti portovykh pidpryemstv* [Conditions of development of economical activity of port

enterprises]. *Development of management and entrepreneur methods on transport*, no. 28, pp. 28-36.

4. Primachev N.T., Primacheva N.N. (2011) *Effektivnost' razvitiya morskoy transportnoy industrii* [Efficiency of development of maritime transport industry]. Odessa: ONMA (in Russian).

5. Kraev V.I., Pantina T.A. (2003) *Ekonomicheskaya otsenka investitsiy na vodnom transporte* [Economic evaluation of investments in water transport industry]. Sankt-Petersburg: SPbGPU (in Russian).

6. Kulaev Yu.F. (2001) *Metody otsenki investitsionnykh projektov na transporte* [Methods of evaluation of investment projects in transport industry]. Kyiv: Transport of Ukraine (in Russian).

7. Blank I.A. (2001) *Investitsionnyy menedzhment* [Investment management]. Kyiv: El'ga-N, Nika-Tsentr (in Russian).

8. Blank I.A. (2004) *Upravlenie kapitalom* [Capital management]. Kiev: El'ga-N, Nika-Tsentr (in Russian).

9. Bodi E., Keyn A., Markus A. (2008) *Printsipy investitsiy* [Principles of investments]. Moscow: Vil'yams (in Russian).

10. Bocharov V.V. (2000) *Investitsionnyy menedzhment* [Investment management]. Sankt-Petersburg: Piter (in Russian).

11. Granaturov V.M. (2002) *Ekonomicheskiy risk. Sushchnost', metody izmereniya, puti snizheniya* [Economic risk. Nature, methods of measuring, ways of minimization]. Moscow: DiS (in Russian).

12. Granaturov V.M., Litovchenko I.V. (2005) *Upravlenie predprinimatel'skimi riskami: voprosy teorii i praktiki* [Entrepreneurial risks management: questions of theory and practice]. Odessa: Even (in Russian).

13. Donecj L.I. (2006) *Ekonomichni ryzyky ta metody jikh vymirjuvannja* [Economic risks and methods of its measuring]. Kyiv: Centr navchaljnoji literatury (in Ukraine).

УДК 330.322:656.2

РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ТРАНСКОРДОННОЇ СПІВПРАЦІ

*Корінь М.В., к.е.н., доцент,
Абдуллаєв А.І., магістр,
Польгуй Д.Г., магістр (УкрДУЗТ)*

В статті вивчено існуючі підходи до систематизації та класифікації ризиків інфраструктурних проєктів. Виділено чотири групи (глобальні, транскордонні, національні, галузеві) потенційних ризиків проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, що реалізуються в рамках транскордонних регіонів. Розроблено модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту, яка ґрунтується на оцінюванні співвідношення

© Корінь М.В.,
Абдуллаєв А.І.,
Польгуй Д.Г.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019

величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій і передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування, що здійснюється з використання інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації ризиків інфраструктурного проекту.

Ключові слова: інфраструктурний ризик, модель управління, інфраструктурний проект, залізничний транспорт, інвестиційне забезпечення.

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ ТРАНСГРАНИЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

*Коринь М.В., к.э.н, доцент,
Абдуллаев А.И., магистр,
Польгуй Д.Г., магистр (УкрГУЖТ)*

В статье изучены существующие подходы к систематизации и классификации рисков инфраструктурных проектов. Выделены четыре группы (глобальные, трансграничные, национальные, отраслевые) потенциальных рисков проектов развития инфраструктуры железнодорожного транспорта, реализуемых в рамках трансграничных регионов. Разработана модель управления инвестиционным обеспечением инфраструктурных проектов развития железнодорожного транспорта, которая основывается на оценке соотношения величины инфраструктурных рисков и объема инфраструктурных инвестиций и предусматривает выбор альтернативных стратегий инвестирования, осуществляется с использованием инструментария инвестиционной поддержки и минимизации рисков инфраструктурного проекту.

Ключевые слова: инфраструктурный риск, модель управления, инфраструктурный проект, железнодорожный транспорт, инвестиционное обеспечение.

DEVELOPMENT OF A MODEL OF INVESTMENT SUPPORT MANAGEMENT FOR RAILWAY INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT PROJECTS IN THE CONTEXT OF CROSS-BORDER COOPERATION

*Korin M., candidate of economic sciences, associate professor,
Abdullaiev A., master,
Poligoy D., master (USURT)*

The article identifies that a key priority towards improving the quality of transport services railway transport defined by the implementation of major projects of the industry development related to quality improvement of railway infrastructure, rolling stock, electrification of plots and construction of transport-logistic services. For these projects the sector needs to attract huge investment because the existing state JSC "Ukrzaliznytsya" that is characterized by deterioration of the dynamics of workload, and accordingly lower profitability of transport allows you to self-Finance this kind of innovative-technological transformation. It is argued that the high level of risk of infrastructure projects, which is due to economic instability in the country and the presence of internal threats to the development of the industry,

significantly reduce their attractiveness for potential partners and investors. It is determined that not only the decision on its financing, but also the amount of invested funds depends on the magnitude of the risks inherent in the infrastructure project. On this basis, the existing approaches to the systematization and classification of risks of infrastructure projects are studied. There are four groups (global, cross-border, national, sectoral) of potential risks of railway infrastructure development projects implemented within the framework of cross-border regions. The developed model of management of investment provision of infrastructure projects of railway transport development, which is based on assessing the value of infrastructure risks and the volume of infrastructure investments and involves the selection of alternative investment strategies is carried out with use of instruments of investment support and risk mitigation infrastructure project. It is proved that the introduction of this model will allow a thorough approach to the choice of alternative sources of investment support for the development of railway transport in the context of large-scale infrastructure projects and qualitatively improve the mechanisms for attracting investment for their implementation.

Keywords: *infrastructure risk, management model, infrastructure project, railway transport, investment support.*

Актуальність дослідження. Трансформаційні процеси, що наразі відбуваються в системі функціонування АТ «Укрзалізниця», орієнтовані не лише на реалізацію організаційних перетворень в галузі, а й на суттєве покращення якості транспортно-логістичного обслуговування, перетворення залізничного транспорту в компанію європейського рівня. Ключовим пріоритетом в напрямку покращення якості транспортних послуг залізничного транспорту визначено реалізацію масштабних проєктів розвитку галузі, пов'язаних з якісним покращенням стану інфраструктури залізниць, оновленням рухомого складу, електрифікацією ділянок та розбудовою об'єктів транспортно-логістичного обслуговування.

Для реалізації цих проєктів галузь потребує залучення величезних інвестицій, адже існуюче становище АТ «Укрзалізниця», що характеризується погіршенням динаміки обсягових показників роботи, а відповідно зниженням дохідності перевезень, не дозволяє самостійно фінансувати такого роду інноваційно-технологічні перетворення. Однак високий рівень ризику інфраструктурних проєктів, що зумовлено економічною нестабільністю в країні та наявністю внутрішніх загроз розвитку галузі, значно знижує їх привабливість для

потенційних партнерів і інвесторів. Адже саме від величини властивих інфраструктурному проєкту ризиків залежить не лише рішення про його фінансування, але й обсяг інвестованих коштів. Враховуючи те, що ризики мають визначальний вплив на можливість фінансування інфраструктурного проєкту розвитку залізничного транспорту, на сьогоднішній день для підвищення їх привабливості для інвесторів існує гостра потреба у розробленні ефективних механізмів інвестиційного забезпечення їх виконання.

Аналіз досліджень та публікацій. Питанню інвестиційного забезпечення процесів реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту приділяється значна увага вченими вітчизняної та закордонної наукових шкіл. Свої наукові розробки вирішенню даної проблеми присвятили такі науковці-дослідники, як І.В. Воловельська, В. Л. Дикань, Г.Д. Ейтутіс, М.В. Корінь, О. Г. Кірдіна, О.І. Никифорок, Г.В. Обруч, В.О. Овчинникова, І.В. Токмакова та інші [1-8]. В цілому, високо оцінюючи вагомість наукових розробок даних вчених у вирішенні проблеми підвищення рівня інвестиційної привабливості галузі та враховуючи стратегічну важливість інфраструктурних проєктів для

покращення якості транспортного обслуговування на залізничному транспорті, наразі існує потреба у розробленні пропозицій щодо управління процесами інвестиційного забезпечення їх реалізації в умовах існування численних ризиків і загроз функціонування галузі та поглиблення процесів транскордонної співпраці.

Мета статті. Тому, метою статті є дослідження потенційних ризиків інфраструктурного проекту розвитку залізничного транспорту та розроблення моделі управління інвестиційним забезпечення їх реалізації в умовах поглиблення процесів транскордонної співпраці.

Виклад основного матеріалу. В цілому інфраструктурний ризик можна трактувати як ситуацію невизначеності, що в підсумку може призвести до невиконання проекту. Інфраструктурні ризики мають різну природу виникнення, і їхня величина залежить від значної кількості факторів.

В науковій літературі існує значна кількість поглядів на природу та фактори виникнення ризиків, в тому числі й інфраструктурних. Більшість вчених розглядають ризики проектів в процесів їхньої реалізації за механізмами державно-приватного партнерства (ДПП). Так, Черевиков Є.Л. та Єрофеева Т.А., розглядаючи особливості управління ризиками проектів державно-приватного партнерства, відповідно до етапів реалізації проекту виділяють комерційні, ризики затримки проектів, технологічні ризики, ризики придбання землі, ризики надмірних витрат, операційно-експлуатаційні ризики, нормативні, регуляторні, політичні, соціальні, валютні та фінансові ризики і ризики форс-мажорних обставин [9].

Інший підхід до розподілу ризиків проектів ДПП запропонований Помогайбог Б.В., який наводить відповідну їх класифікацію за PEST-класифікацією. Зокрема цим вченим виділяються такі ознаки ризиків за PEST-класифікацією, як політичні ризики (підгрупи: інституційні,

політико-правові, ризики порядку та безпеки в країні), економічні (підгрупи: ризики започаткування бізнесу, ризики невиконання зобов'язань, фінансові ризики, ризики попиту), соціально-екологічні (підгрупи: соціальні, екологічні), технічні (ризик затримки будівництва, ризик незавершеного будівництва) ризики [10].

Безпосередньо аналізу ризиків проектів розвитку інфраструктури, хоча і в сфері рекреації, присвятив свою працю Славик Р.В., який розподілив ризики на такі групи: соціально-економічні ризики місцевої громади, екологічний ризик, ризики інвестора, які в свою чергу поділено на ризики макро-, мезо- та мікрорівня [11].

Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. у своїй праці [12, с. 116-119] приділяють увагу вивченню видів ризиків інфраструктурних проектів, а саме існуючим підходам до їхньої класифікації. Серед ключових різновидів ризиків цими науковцями пропонується розрізняти: ризик, пов'язані з дією зовнішніх обставин, політичні ризики, ризики невиконання сторонами партнерства взятих на себе зобов'язань, комерційні, фінансові та екологічні ризики. Позитивно оцінюючи такий підхід до систематизації ризиків, в цілому варто зазначити, що дана класифікація має узагальнюючий характер і не враховує особливостей інфраструктурних проектів.

Серед тих підходів до систематизації та класифікації ризиків інфраструктурних проектів, що зустрічаються у науковій літературі, найбільш адаптованим до вимог проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту є підхід, запропонований Малицькою К.О. Цей вчений, оцінюючи ефективність проектного фінансування на залізничному транспорті, наводить матрицю ризиків з виділення прямих наслідків їхнього виникнення під час реалізації інфраструктурного проекту на умовах концесії.

Серед ключових ризиків

інфраструктурного проекту Малицька К.О. виділяє: ризики під час здачі об'єкта в експлуатацію; ризики, пов'язані з необхідністю використання об'єкту; ризики проектування; екологічні та фінансові ризики; форс-мажорні ризики; ризики, пов'язані з виробничими відносинами; ризики, пов'язані з прихованими дефектами; операційні та експлуатаційні ризики; ризики, пов'язані зі зміною законодавства; ризики, пов'язані з залишковою вартістю основного капіталу; ризики морального зносу обладнання; ризики, пов'язані з модернізацією; ризики, пов'язані з технічним обслуговування об'єкта [13, с. 131-133].

Варто зазначити, що навіть попри те, що даний підхід адаптовано до особливостей інфраструктурного проекту на залізничному транспорті, його застосування в умовах реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів є не цілком доцільним, оскільки не враховує особливості такого співробітництва залізниць.

Ґрунтуючись на наведених вище підходах до класифікації ризиків інфраструктурного проекту, серед ризиків проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, що реалізуються в рамках транскордонних регіонів, доцільно виділити наступні групи: глобальні, транскордонні, національні, галузеві.

Так до глобальних ризиків інфраструктурного проекту слід віднести: ризики настання глобальної фінансово-економічної кризи; ризики погіршення взаємовідносин з країнами ЄС; ризик зміни глобальних транспортних пріоритетів; ризик виключення залізничного транспорту з карти TEN-T.

До ризиків транскордонного рівня, що можливі за умови співробітництва під реалізації інфраструктурних проектів в транскордонних регіонах, належать: ризик погіршення правового поля транскордонного співробітництва через

зміни в законодавстві; ризик погіршення ділового рейтингу стейкхолдерів транскордонного регіону; ризик відмови стейкхолдерів з транскордонних регіонів від участі у інфраструктурному проекті; ризик порушення зобов'язань стейкхолдерами транскордонних регіонів та ін.

На національному рівні основні ризики інфраструктурного проекту залізничного транспорту будуть пов'язані з економічною ситуацією в країні, а саме: ризик загострення політико-економічної кризи; ризик загострення воєнного конфлікту на Сході України; ризик знецінення національної валюти; ризик зміни законодавства в сфері залізничного транспорту; ризик недовісти уряду у сфері підтримки проектів залізничного транспорту; ризик падіння попиту на послуги залізничного транспорту; ризик подальшої технологічної деградації виробництва; ризик ліквідації об'єктів науково-виробничої інфраструктури тощо.

Ризик галузевого рівня доцільно розподілити на такі групи:

- управлінські, що включатимуть такі ризики, як неузгодженості управлінських рішень і дій; корумпованості керівного складу; неефективності зв'язків між вертикалями управління та учасниками інфраструктурного проекту; недбалості та зловживання обов'язками управлінського складу проекту;

- виробничо-технологічні - охоплює вплив таких ризиків, як ризик низької якості виконання робіт за проектом; ризик виходу з ладу обладнання; ризик низьких темпів оновлення виробничих баз та рівня впровадження інноваційних технологій; ризик невідповідності інноваційних розробок потребам інфраструктурного проекту; ризик низької якості залучених технологій і обладнання для інфраструктурного проекту; ризик порушення виробництва; ризик недотримання термінів реалізації проекту; ризик недотримання термінів

постачань тощо;

- інформаційні ризики: ризик витоку комерційної інформації за проектом; ризик порушення інформаційних зв'язків зі стейкхолдерами інфраструктурного проекту тощо;

- фінансово-інвестиційні ризики: ризик погіршення фінансово-економічного становища галузі; ризик реалізації тінювих схем використання інвестицій проекту; ризик невиконання кредитних зобов'язань; ризик затримки інвестицій; ризик зростання відсотків за кредитами тощо;

- кадрові ризики включатимуть такі ризики, як професійної некомпетентності, дефіциту персоналу; плинності кадрів; зниження продуктивності праці; зростання виробничого травматизму; супротиву та невиконання зобов'язань тощо.

Враховуючи визначені вище потенційні ризики інфраструктурного проекту, доцільно розкрити модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проектів розвитку залізничного транспорту, яка передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування на розрахунок коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій, що розкриває співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій (рис. 1):

$$K_{II}^{int.ефек.} = \frac{T_{IP}}{T_{II}} \quad (1)$$

де T_{IP} - темп зростання величини інфраструктурних ризиків за проектом, %;

T_{II} - темп зростання обсягу інфраструктурних інвестицій за проектом, %.

Так, у випадку, якщо значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій ($K_{II}^{int.ефек.}$) менше 1, рівень інфраструктурних ризиків

притаманних проекту високий, інвестування є недоцільним, необхідно всі зусилля сконцентрувати на нейтралізації впливу інфраструктурних ризиків.

Якщо значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій ($K_{II}^{int.ефек.}$) дорівнює 1, рівень інфраструктурних ризиків, характерних для проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту є допустимим, інвестування в інфраструктурні проекти є можливим, однак необхідними є заходи щодо попередження та мінімізації дії наявних ризиків.

За умови якщо значення коефіцієнту інтегрованої ефективності інфраструктурних інвестицій ($K_{II}^{int.ефек.}$) більше 1, інвестиції в інфраструктурні проекти є низько ризиковими, доцільно реалізувати проекти, здійснюючи постійний контроль і моніторинг рівня ризиків і загроз з метою їх попередження.

Варто відзначити, що нейтралізації впливу і попередження виникнення інфраструктурних ризиків під час реалізації проекту розвитку інфраструктури залізничного транспорту в рамках транскордонного співробітництва доцільно застосувати як інструменти мінімізації ризиків, так і інструменти інвестиційної підтримки інфраструктурних проектів. Серед ключових інструментів мінімізації інфраструктурних ризиків під час реалізації інфраструктурних проектів на залізничному транспорті варто виділити такі, як страхування, лімітування, хеджування, сек'юритизація ризиків, картографування, диверсифікація, локалізація ризиків тощо.

До інструментів інвестиційної підтримки інфраструктурних проектів залізничного транспорту, що реалізують в рамках транскордонних регіонів, варто віднести наступні [5; 14]:

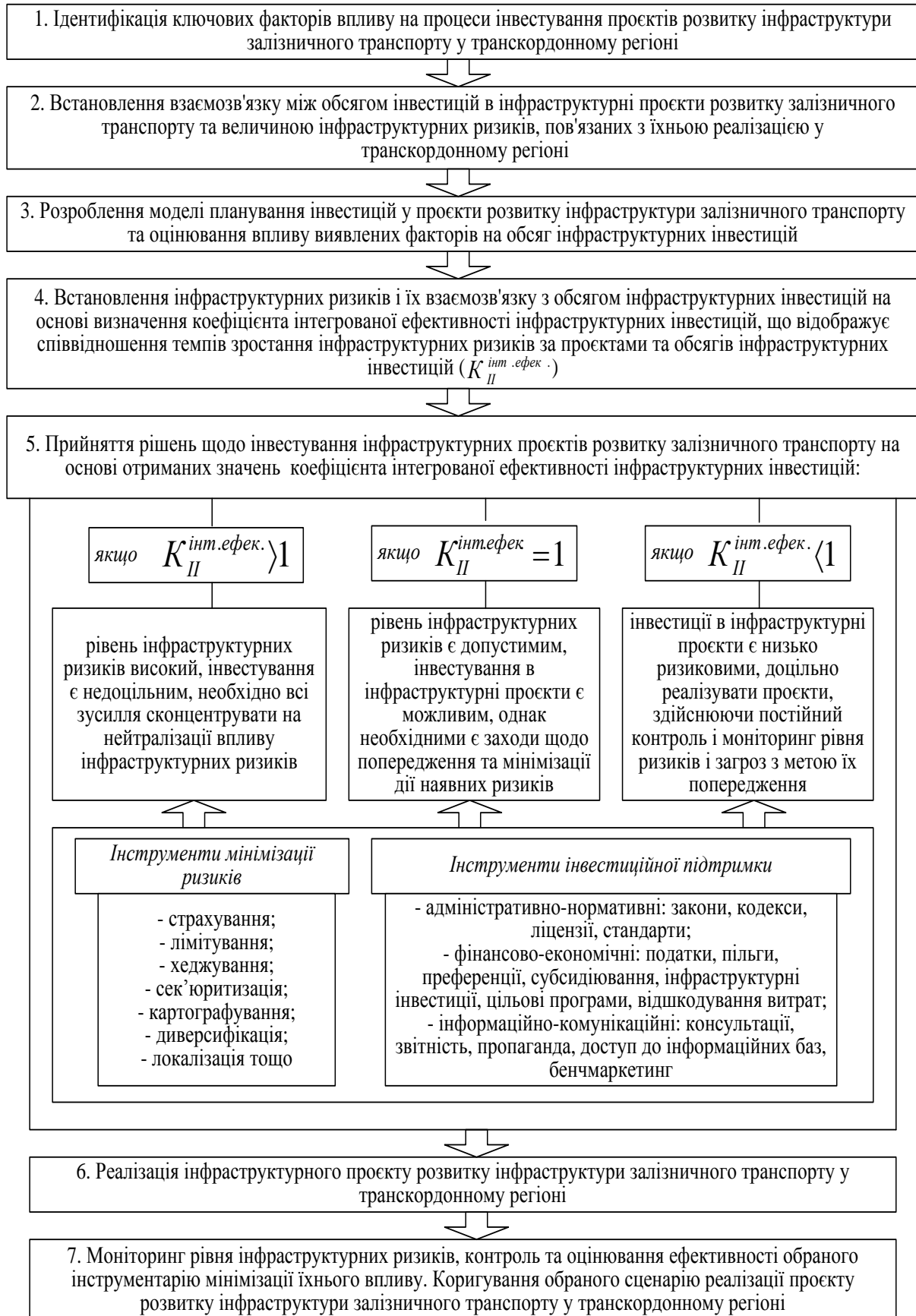


Рис. 1. Модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці (розробка автора)

- адміністративно-нормативні - передбачають покращення правового поля реалізації інвестиційної діяльності, транскордонного співробітництва та в цілому діяльності залізничного транспорту і полягають в удосконаленні законів, кодексів, а також розробленні ліцензій, стандартів;

- фінансово-економічні інструменти підтримки пов'язані з проведенням сприятливої державної політики підтримки інфраструктурних проєктів та передбачають спрощення системи податків, надання пільг, преференцій, безпосередньо субсидювання інфраструктурних проєктів, надання інфраструктурних інвестицій, реалізацію цільових програм та відшкодування витрат за проєктами;

- інформаційно-комунікаційні інструменти включають консультації, звітність, пропаганду, доступ до інформаційних баз, бенчмаркетинг тощо.

Варто зазначити, що до інструментів інвестиційної підтримки інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту можна віднести і бюджетне фінансування; державні дотації та субвенції; пільгове оподаткування; концесію; лізинг; кредити; гранти; корпоративні, інфраструктурні та єврооблігації; реструктуризацію боргових запозичень; акціонування капіталу; прямі інвестиції; спільне будівництво та виробництво; державно-приватне партнерство; співфінансування інвестиційних проєктів. Також можливе застосування інструментів компенсації отриманих інвестиційних коштів, що включають такі з них, як пільгові платежі; виплату суми кредиту і кредитних відсотків; погашення боргу за облігаціями та виплату відсотків; виплату дивідендів за акціями; виплату прибутку на інвестований капітал; здійснення лізингових платежів; виплату прибутку від реалізації спільних інвестиційних проєктів тощо. Звичайно, цей перелік не є вичерпним і може включати інші

інструменти інвестиційної підтримки як на національному, так і міжнародному рівні [5; 14].

Впровадження запропонованої моделі управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці дозволить ґрунтовно підійти до вибору альтернативних джерел інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту в контексті реалізації масштабних інфраструктурних проєктів і якісно покращити механізми залучення інвестицій для їх реалізації.

Висновок. Таким чином, сьогодні для реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничний транспорт потребує залучення масштабних інвестицій. Обсяг та рішення щодо інвестування у процеси інноваційно-технологічного перетворення інфраструктури галузі залежить від величини притаманних інфраструктурному проєкту інфраструктурних ризиків. Ґрунтуючись на цьому, в статті проаналізовано підходи до систематизації інфраструктурних ризиків та на цій основі виділено чотири групи потенційних ризиків проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, що реалізуються в рамках транскордонних регіонів. Розроблено модель управління інвестиційним забезпеченням інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту, яка ґрунтується на оцінюванні співвідношення величини інфраструктурних ризиків та обсягу інфраструктурних інвестицій і передбачає вибір альтернативних стратегій інвестування, що здійснюється з використання інструментарію інвестиційної підтримки і мінімізації ризиків інфраструктурного проєкту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Концептуальные подходы к обеспечению

экономической безопасности предприятия / В.Л. Дикань, И.В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. - С. 11-18.

2. Дикань В. Л. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств залізничного транспорту / В. Л. Дикань, І. В. Соломніков // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2017. - Вип. 57. - С. 9-20.

3. Ейтутіс Г. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації / Г. Ейтутіс, О. Никифорук, О. Бойко // Економіст. -2012. - № 8. - С. 64-69.

4. Кірдіна О. Г. Інтеграційні процеси та задачі інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу / О. Г. Кірдіна // Вісник ХНАУ – 2010. - № 11. – С. 189-201.

5. Корінь М. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України / М. В. Корінь, М. В. Кондратюк, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 249 – 259.

6. Никифорук Е. И. Перспективы финансирования транспортных проектов в рамках международной финансовой помощи / Е. И. Никифорук, Л. Ю. Чмырева, Н. А. Федяй // Экономика Украины. - 2015. - № 4 (633). - С. 45-57.

7. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія / В.О. Овчиннікова. - Харків: УкрДУЗТ, 2017. - 426 с.

8. Токмакова І. В. Теоретико-методологічні основи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук; спеціальність: 08.00.03 / Укр. держ. ун-тет залізничного транспорту / І. В. Токмакова. - Харків, 2015. - 456 с.

9. Черевиков Є. Л. Управління

ризиками проектів державно-приватного партнерства / Є. Л. Черевиков, Т. А. Єрофеева // Наукові праці НДФІ. - 2010. - 4 (53). - С. 48-53.

10. Помогайбог Б. В. Вертикальний аналіз ризиків ДПП-проектів у розрізі факторів їх формування / Б. В. Помогайбог // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. № 16. - С. 120-125.

11. Славік Р. В. Методологічні аспекти дослідження ризиків інфраструктурної розбудови рекреаційних територій / Р. В. Славік // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». - 2012. - 63. - С. 220-228.

12. Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. Управління інфраструктурними проектами: навчальний посібник / Н. В. Сментина, Н. А. Клевцевич. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 193 с.

13. Малицкая Е.А. Оценка эффективности проектного финансирования на железнодорожном транспорте (методологический подход): дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук; специальность: 08.00.10 / Институт экономики Российской академии наук. 2014. 215 с.

14. Корінь М. В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія / М.В. Корінь. - Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 401 с.

REFERENCES

1. Dykan' V.L., Volovel'skaya I.V. (2018) Kontseptual'nye podkhody k obespechenyyu ékonomycheskoj bezopasnosti predpnyatyua [Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise] // *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 64. pp. 11-18. (in Russian)

2. Dykan' V. L., Solomnikov I. V. (2017) Inzhynirynho-marketynhovyyu tsestr innovatsiynnykh tekhnolohiy yak osnova aktyvizatsiyi innovatsiyno-investytsiynoho potentsialu pidpnyemstv zaliznychnoho

transportu [Engineering and Marketing Center for Innovative Technologies as a Basis for Activating the Innovation and Investment Potential of Railway Transport Enterprises]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 57. pp. 9-20. (in Ukrainian)

3. Eytutis H., Nykyforuk O., Boyko O. (2012) Potentsiyni dzherela investuvannya v rozvytok zaliznychnoho transportu Ukrayiny: mozhlyvosti yikh dyversyfikatsiyi [Potential sources of investment in the development of rail transport in Ukraine: opportunities for their diversification]. *Ekonomist*. № 8. pp. 64-69.

4. Kirdina O. H. (2011) Intehratsiyni protsesy ta zadachi investytsiyno-innovatsiynoho rozvytku zaliznychnoho kompleksu [Integration processes and problems of investment and innovation development of the railway complex]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. №11. pp. 189-201. (in Ukrainian)

5. Korin' M. V., Kondratyuk M. V., Obruch H. V. Investytsiynе zabezpechennya rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Investment support for the development of railway transport in Ukraine]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 62. pp. 249 – 259. (in Ukrainian)

6. Nykyforuk E. Y., Chmyreva L. YU., Fedyay N. A. (2015) Perspektyvy fynansyrovannya transportnykh proyektov v ramkakh mezhdunarodnoy fynansovoy pomoshchy [Prospects of financing transport projects in the framework of international financial assistance]. *Ékonomyka Ukrayny*. № 4 (633). pp. 45-57. (in Ukrainian)

7. Ovchynnikova V.O. (2017) *Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrayiny* [Strategic Management of Railway Transport Development in Ukraine]: monohrafiya. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

8. Tokmakova I. V. (2015) *Teoretyko-metodolohichni osnovy zabezpechennya harmoniynoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny* [Theoretical and methodological foundations of ensuring the

harmonious development of railway transport in Ukraine]: dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. ekon. nauk; spetsial'nist': 08.00.03 / Ukr. state. Univ. of the Railway Transport. Kharkiv. (in Ukrainian)

9. Cherevykov YE. L., Yerofeyeyeva T. A. (2010) Upravlinnya ryzykamy proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Risk Management of Public-Private Partnership Projects]. *Naukovi pratsi NDFI*. №4 (53). pp. 48-53. (in Ukrainian)

10. Pomohayboh B. V. (2017) Vertykal'nyy analiz ryzykiv DPP-proektiv u rozrizi faktoriv yikh formuvannya [Vertical risk analysis of PPP projects in the context of their formation factors]. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*. № 16. pp. 120-125. (in Ukrainian)

11. Slavik R. V. (2012) Metodolohichni aspekty doslidzhennya ryzykiv infrastrukturoyi rozbudovy rekreatsiynykh terytoriy [Methodological aspects of research of risks of infrastructural development of recreational territories]. *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»*. № 63. pp. 220-228. (in Ukrainian)

12. Smentyna N. V., Klyevtsyevych N. A. (2016) *Upravlinnya infrastruktury proektamy* [Infrastructure project management]: navchal'nyy posibnyk. Odesa: ONEU. (in Ukrainian)

13. Malyskaya E.A. (2014) *Otsenka éffektivnosti proektnoho fynansyrovannya na zheleznodorozhnom transportu (metodolohycheskyy podkhod)* [Assessment of the effectiveness of project financing on railway transport (methodological approach)]: dys. na soysk. uchen. stepeny kand. ékon. nauk; spetsyal'not': 08.00.10 / Ynstytut ékonomiky Rossyyskoy akademyy nauk. 2014. (in Russian)

14. Korin' M. V. (2019) *Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobotnytstva* [Development of railway transport infrastructure in conditions of cross-border cooperation]: monohrafiya. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

УДК 614.258:656.2(477)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»

Головаш О.В., здобувач (УкрДУЗТ)

В статті розкрито концептуальні положення розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця». В основу концепції покладено виділення пріоритетних напрямків розвитку, орієнтованих на отримання максимального та довгострокового економічного ефекту, активізація інноваційних та інвестиційних процесів в закладах охорони здоров'я. Ключовими інструментами розвитку медичних закладів визначено інноваційний, інвестиційний потенціали закладів, потенціал розвитку, інтеграційні зв'язки між профільними науковими, науково-виробничими установами та закладами, трансферт інновацій у лікувально-діагностичний процес, Центр інноваційних медичних технологій, Інвестиційний фонд розвитку закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: заклади охорони здоров'я, розвиток, лікувально-діагностичний процес, АТ «Українська залізниця», інформаційне забезпечення.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ АО «УКРАИНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»

Головаш А.В., соискатель (УкрГУЖТ)

В статье раскрыты концептуальные положения развития учреждений здравоохранения АО «Украинская железная дорога». В основу концепции положено выделение приоритетных направлений развития, ориентированных на получение максимальной и долгосрочного экономического эффекта, активизация инновационных и инвестиционных процессов в учреждениях здравоохранения. Ключевыми инструментами развития медицинских учреждений определен инновационный, инвестиционный потенциалы заведений, потенциал развития, интеграционные связи между профильными научными, научно-производственными учреждениями, трансферт инноваций в лечебно-диагностический процесс, Центр инновационных медицинских технологий, Инвестиционный фонд развития учреждений здравоохранения.

Ключевые слова: учреждения здравоохранения, развитие, лечебно-диагностический процесс, АО «Украинская железная дорога», информационное обеспечение.

CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE DEVELOPMENT OF HEALTH INSTITUTIONS OF UKRAINIAN RAILWAY JSC

Holovash O., Applicant (USURT)

The article describes the conceptual provisions of the development of health facilities of JSC Ukrainian Railways. the concept is based on the priority areas of development,

focused on maximizing and long-term economic impact, activation of innovation and investment processes in health care institutions.

The key directions of development of health care institutions are improvement of the medical-diagnostic process, organizational-management system and information support system.

The modernization of the information support system should be based on the provision of technical support to health care facilities, support for clinical activities, administrative and economic activities and concentration of information around the patient. This can be achieved through the organization of a single information space, the introduction of an electronic medical card and services to access it using service-oriented technologies.

The conceptual provisions of the development of health facilities of JSC "Ukrainian Railways" are proposed, which, unlike the existing ones, are based on the allocation of strategic goals and objectives in accordance with the strategic directions of the industry development, determination of legal, organizational, managerial, socio-cultural, innovative and investment development tools (innovative, investment potentials of institutions, development potential, integration links between specialized scientific, research and production institutions and institutions, transfer Innovations in medical diagnostic process, the Center for Innovative Medical Technologies, Investment Development Fund Keep health institutions), to form a set of measures of health care.

Keywords: *healthcare institutions, development, diagnostic and treatment process, JSC Ukrainian Railways, information support.*

Постановка проблеми. Однією з найважливіших складових частин соціальної сфери залізничного транспорту є організація медичного обслуговування залізничників і їхніх родин. Робота медичних установ на транспорті набуває особливу відповідальність, оскільки від стану здоров'я працівників залежить не тільки якість і ефективність виконуваної роботи, але і безпеку руху поїздів і безаварійність роботи всього транспорту. Реорганізація АТ «Українська залізниця» та оптимізація соціальних об'єктів потребують формування нових концептуальних положень розвитку медичних закладів, що входять до АТ «Українська залізниця».

Аналіз останніх досліджень. Проблемам соціально-економічного розвитку залізничного транспорту, розвитку певних об'єктів соціальної сфери, розвитку соціальної інфраструктури підприємств присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Гринько О., Дикань В.Л., Дудов А. С., Каличева Н. Є., Компанієць В.В., Корінь М.В., Крючков М.Т., Конов А.А.,

Кучин С. П., Летуновська Н.Є., Матвієнко В.В., Тимошенко М.М., Токарчук Д.М., Шашман А.М., Шишин С.О. та ін.[1-14]. Однак основна увага науковців була зосереджена на питаннях соціальної відповідальності підприємств залізничного транспорту. Крім того, в сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України виникає необхідність більш глибокого дослідження питань та розробки положень щодо розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українські залізниці».

Метою статті є формування концептуальних положень розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця».

Виклад основного матеріалу. В умовах реорганізації АТ «Українська залізниця» та створення бізнес сегментів заклади охорони здоров'я було підпорядковано Філії «Центр охорони здоров'я» АТ «Укрзалізниця», основним завданням якої є надання медичних послуги залізничникам, членам їхніх родин, пасажиром залізничного транспорту та всім громадянам України.

До складу філії входять 8 клінічних лікарень в Києві, Харкові, Одесі, Львові, Дніпрі. Протягом останніх років медичні заклади залізниці активно співпрацюють зі страховими компаніями за програмами добровільного медичного страхування, що дозволяє покращити фінансування та забезпечувати на належному рівні надання медичних послуг застрахованим залізничникам.

В умовах реформування системи охорони здоров'я України розвиток Центру охорони здоров'я АТ «Українська залізниця» та закладів, що входять до його структури потребують формування нової концепції подальшого розвитку.

Концепція розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця» повинна базуватися на визначених стратегічних напрямках розвитку АТ. Так досягнення стратегічної мети - підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті та дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки співробітників відповідно до міжнародних практик доцільно здійснювати шляхом удосконалення системи надання медичних послуг (лікувально-діагностичного процесу), модернізації системи інформаційного забезпечення, удосконалення системи фінансування (рис.).

Ключовими напрямами розвитку закладів охорони здоров'я є удосконалення лікувально-діагностичного процесу, організаційно-управлінської системи та системи інформаційного забезпечення.

Удосконалення системи надання медичних послуг (профілактика, діагностика, лікування та реабілітація) доцільно здійснювати за основі:

- розробки нових методів ведення лікувально-діагностичного процесу;

- розробки і впровадженню програми розвитку матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я;

- підвищення кваліфікації працівників;

- впровадження системи новітніх стандартів надання медичних послуг;

- персоналізації медицини.

Основними інструментами удосконалення системи надання медичних послуг є безпосередня технічна модернізація медичних закладів та впровадження навігаційних телекомунікаційних технологій для надання медичної допомоги.

Удосконалення організаційно-управлінської системи передбачає:

- удосконалення системи фінансування закладів охорони здоров'я, формування нових джерел фінансування;

- розробку індикативних показників, які дозволять визначати рівень розвитку закладу;

- створення цільових проектів та програм розвитку закладів охорони здоров'я;

- створення інноваційних структур, активізація взаємодії наукового потенціалу медичної галузі з закладами охорони здоров'я АТ «Українська залізниця»;

- технічна модернізація закладів.

Модернізація системи інформаційного забезпечення повинна базуватися на забезпеченні технічної підтримки закладів охорони здоров'я, підтримці клінічної діяльності, адміністративно-господарської діяльності та концентрації інформації навколо пацієнта. Цього можливо досягти за рахунок організації єдиного інформаційного простору, впровадження електронної медичної карти та сервісів доступу до неї з використанням сервісно-орієнтованих технологій.

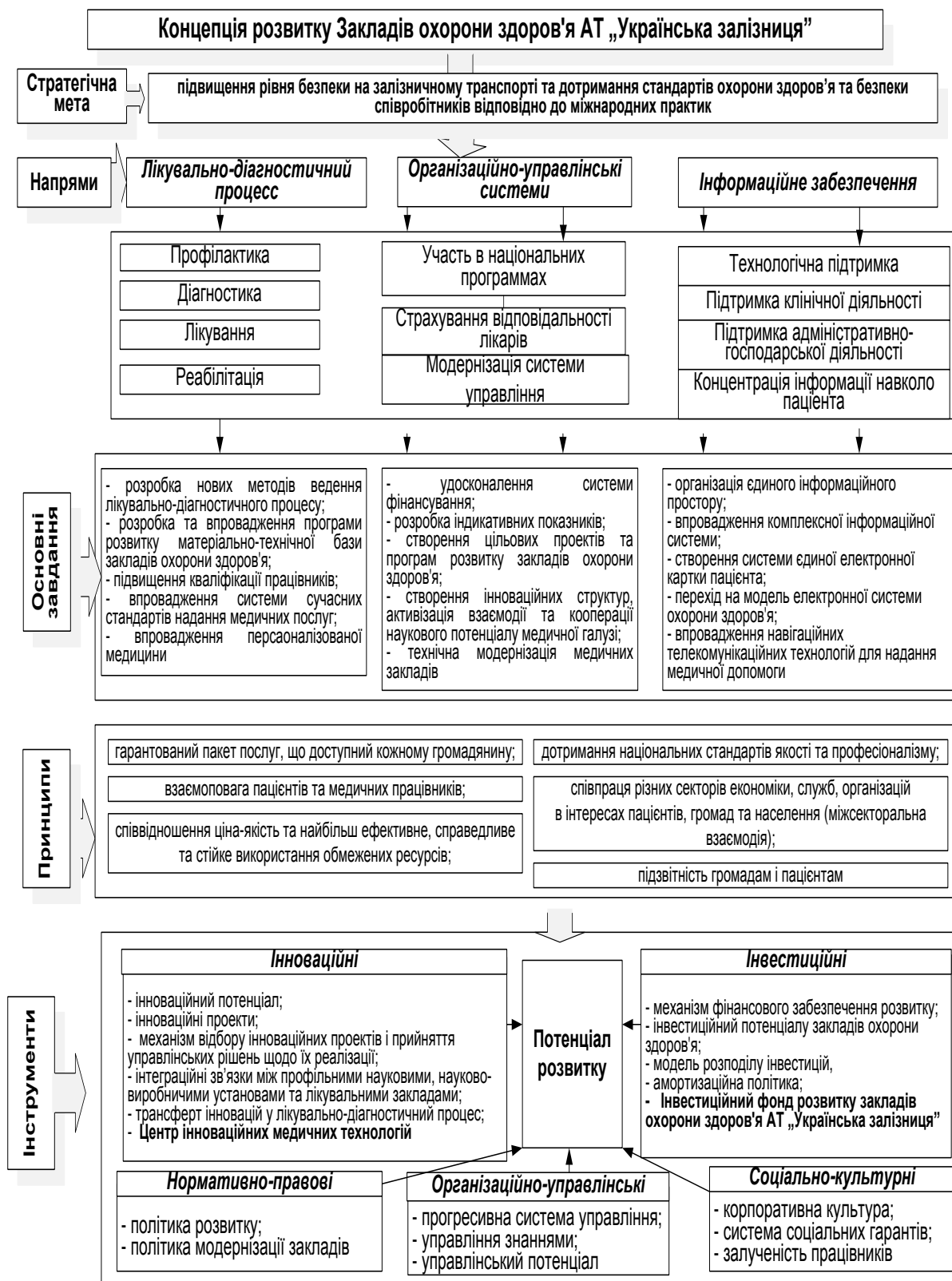


Рис. Концептуальні положення розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця»

Ключовими принципами на яких повинен базуватися механізм подальшого розвитку закладів охорони здоров'я є:

- гарантований пакет послуг, що доступний кожному громадянину;
- дотримання національних стандартів якості та професіоналізму;
- взаємоповага пацієнтів та медичних працівників;
- співпраця різних секторів економіки, служб, організацій в інтересах пацієнтів, громад та населення (міжсекторальна взаємодія);
- співвідношення ціна-якість та найбільш ефективне, справедливе та стійке використання обмежених ресурсів;
- підзвітність громадам і пацієнтам.

Інструменти розвитку закладів охорони здоров'я пропонуємо поділити на групи:

- інноваційні – включають інноваційний потенціал закладів, інноваційні проекти, механізм відбору інноваційних проектів і прийняття управлінських рішень щодо їх реалізації, інтеграційні зв'язки між профільними науковими, науково-виробничими установами та закладами охорони здоров'я, трансферт інновацій у лікувально-діагностичний процес, Центр інноваційних медичних технологій;
- інвестиційні – механізм інвестиційного забезпечення розвитку, інвестиційний потенціал закладів, модель розподілу інвестицій, амортизаційна політика та Інвестиційний фонд розвитку медичних закладів;
- нормативно-правові – політика розвитку, політика модернізації закладів;
- організаційно-управлінські – прогресивна система управління, управління знаннями; управлінський потенціал;
- соціально-культурні – корпоративна культура, система соціальних гарантій, залученість працівників.

Реалізація стратегічних напрямків розвитку закладів охорони здоров'я, впровадження зазначеного інструментарію та формування механізму реалізації необхідних заходів буде визначатися і здійснюватися в межах стратегії розвитку закладів охорони здоров'я.

Таким чином, в основу концепції покладено виділення пріоритетних напрямків розвитку, орієнтованих на отримання максимального та довгострокового економічного ефекту (напрямків пов'язаних з удосконаленням лікувально-діагностичного процесу, організаційно-управлінської системи та системи інформаційного забезпечення), активізація інноваційних та інвестиційних процесів в закладах охорони здоров'я. Реалізація зазначеної концепції дозволить активізувати потенціал розвитку закладів, модернізувати лікувально-діагностичний процес, налагодити механізм створення та впровадження у виробництво інноваційного продукту і послуг, перейти закладам охорони здоров'я на якісно новий рівень.

Висновки. Запропоновані концептуальні положення розвитку закладів охорони здоров'я АТ «Українська залізниця», що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на виділенні стратегічних цілей і завдань відповідно до стратегічних напрямків розвитку галузі, визначенні правових, організаційно-управлінських, соціально-культурних, інноваційних та інвестиційних інструментів розвитку (інноваційний, інвестиційний потенціали закладів, потенціал розвитку, інтеграційні зв'язки між профільними науковими, науково-виробничими установами та закладами, трансферт інновацій у лікувально-діагностичний процес, Центр інноваційних медичних технологій, Інвестиційний фонд розвитку закладів охорони здоров'я), що забезпечує формування комплексу заходів розвитку закладів охорони здоров'я.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринько О. Вплив соціальної інфраструктури на розвиток виробництва в регіоні / О. Гринько. – Режим доступу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1113>

2. Дикань, В. Л. Етичні основи бізнесу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, О. М. Полякова ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х. : УкрДАЗТ, 2012. - 316 с.

3. Дудов А. С. Социальная инфраструктура предприятий в современных условиях / А. С. Дудов. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-infrastruktura-predpriyatiy-v-sovremennyh-usloviyah>

4. Каличева Н. Є. Вплив соціальної відповідальності на ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту / Н. Є. Каличева, М. К. Ампілогов // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 2. - С. 53-57.

5. Компанієць В.В. Соціальна відповідальність на залізничному транспорті України: щодо оцінки наслідків реформування та механізму забезпечення / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. - № 55. - С. 151-161

6. Корінь М.В. Соціальний розвиток колективу ПАТ «Українська залізниця» в умовах реформування галузі: наслідки та елементи забезпечення / М.В. Корінь. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialniy-rozvitok-kolektivu-pat-ukrayinska-zaliznitsya-v-umovah-reformuvannya-galuzi-naslidki-ta-elementi-zabezpechennya>

7. Крючков М.Т. Развитие социокультурной инфраструктуры железнодорожного транспорта на Урале / М.Т.Крючков, А.А.Конов. – Режим доступу: <https://www.fundamental-research.ru/ru/issue/view?id=498>

8. Кучин С. П. Сутність та динаміка розвитку соціальнокультурної інфраструктури в Україні як об'єкту

державного регулювання / С. П. Кучин. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/17.pdf

9. Летуновська Н. Є. Соціальна інфраструктура промислового підприємства та її значення в системі мотивації персоналу / Н.Є. Летуновська. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_1_259_269.pdf

10. Матвієнко В. В. Оцінка та перспективи розвитку залізничної галузі в Україні / В.В. Матвієнко // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. - № 8 – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=994>

11. Тимошенко М. М. Теоретичні засади розвитку соціальної інфраструктури сільських територій/ М.М. Тимошенко // Ефективна економіка. – 2014. - № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3501>

12. Токарчук Д.М. Сучасний стан та перспективи розвитку соціально-виробничої інфраструктури села / Д.М. Токарчук. – Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/241.pdf>

13. Шашман А.М. Сутність соціальної інфраструктури підприємства та її вплив на ефективність виробництва / А.М. Шашман. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62574.doc.htm

14. Шишин С. О. Исследование общего и особенного в формировании социальной инфраструктуры предприятий и административных территорий [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, август 2015 г.). — Краснодар: Новация, 2015. — С. 114-118. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/204/8602>

REFERENCES

1. Grinko O. Influence of social infrastructure on the development of

- production in the region. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1113>
2. Dykanj, V. L. (2012) *Etychni osnovy biznesu: navch. posib. dlja stud. vyshh. navch. zakl.* [Ethical Foundations of Business: Tutorial. tool. for students. higher. teach. closed] Ukr. derzh. akad. zalizn. transp. - Kh. :UkrDAZT, 316 p.
3. Dudov A.S. Social infrastructure of enterprises in modern conditions. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-infrastruktura-predpriyatiy-v-sovremennyh-usloviyah>
4. Kalicheva N.E., Ampilogov M.K. (2018) Influence of social responsibility on the effective development of railway transport enterprises. Problems of systematic approach in economy. Vol. 2, pp. 53-57.
5. Kompaniets V.V. (2016) Social Responsibility on Ukrainian Railways: Assessing the Impact of Reform and the Supply Mechanism. Bulletin of Economics of Transport and Industry. No. 55. - pp. 151-161
6. Root MV Social development of the staff of PJSC "Ukrainian Railways" in the context of industry reform: implications and elements of provision. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialniy-rozvitok-kolektivu-pat-ukrayinska-zaliznitsya-v-umovah-reformuvannya-galuzi-naslidki-ta-elementi-zabezpechennya>
7. Kryuchkov M.T., Konov A.A. Development of socio-cultural infrastructure of railway transport in the Urals. URL: <https://www.fundamental-research.com/issue/view?id=498>
8. Kuchin S.P. The Essence and Dynamics of the Development of Socio-Cultural Infrastructure in Ukraine as an Object of State Regulation URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2017/17.pdf
9. Letunovskaya N.E. Social infrastructure of industrial enterprise and its importance in the system of personnel. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2014_1_259_269.pdf
10. Matvienko V.V. (2016) Evaluation and prospects of development of the railway industry in Ukraine. Public Administration: Improvement and Development. Vol. 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=994>
11. Tymoshenko M.M. (2014) Theoretical bases of development of social infrastructure of rural territories. Effective Economics. Vol. 11. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3501>
12. Tokarchuk D.M. The current state and prospects of development of social and industrial infrastructure of the village. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/241.pdf>
13. Shashman AM The essence of social infrastructure of the enterprise and its impact on production efficiency. URL: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62574.doc.htm
14. Shishin S.O. (2015) Investigation of the general and special in the formation of social infrastructure of enterprises and administrative territories. Economics, Management, Finance: Materials V Intern. scientific Conf. (Krasnodar, August 2015). - Krasnodar: Innovation. pp. 114-118. - URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/204/8602/>

"Вісник економіки транспорту і промисловості" є збірником статей про теоретичні і практичні дослідження у справі економіки транспортної і промислової галузей України. Призначений для викладачів, наукових співробітників, аспірантів, студентів та фахівців, що спеціалізуються у відповідних або суміжних галузях науки, освіти і виробництва.

*Збірник «Вісник економіки транспорту і промисловості» входить до переліку фахових видань. Постанова ВАК України №1 – 05/6 від 11.06.03 р.
(Бюлетень №7 за 2003 р. Перелік 12).
Постанова ВАК України №1 – 05/4 від 14.10.09 р.
(Бюлетень №11 за 2009 р. Перелік 7)
Наказ Міністерства освіти і науки України 21.12.2015 № 1328*

*Видання індексується та реферується в національних та зарубіжних наукометричних базах даних:
Наукова періодика України, РИНЦ (Росія),
Index Copernicus (ICV 2015: 40.96, ICV 2016: 57.02) (Польща),
GoogleScholar (США)*

З електронною версією збірника можна ознайомитися на сайтах:

*<http://vetp.kart.edu.ua>
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
<https://scholar.google.com.ua/citations?user>
<http://journals.uran.ua/index.php/2075-4892>*

**«Вісник економіки транспорту і промисловості»
№ 67**

Збірник науково-практичних статей

Відповідальність за набір та викладення фактів у статтях несуть автори. Висловлені ними думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Передрук матеріалів тільки з дозволу редакції збірника.

Відповідальний секретар – к.е.н., А.В. Толстова

Підписано до друку 30.09.19 р.
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.
Умовн.-друк. Арк. 15,17. Обл. – вид. арк. 15,45.
Замовлення ____ Тираж 65. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.