

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

# **ВІСНИК**

**економіки транспорту і промисловості**  
**(збірник науково-практичних статей)**

**№72-73**

**The bulletin of transport and**  
**industry economics**  
**№ 72-73**



**Харків – 2020/2021**

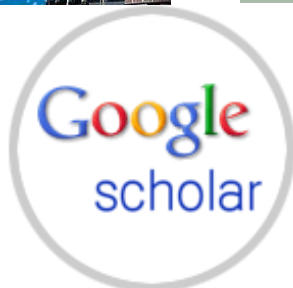
# УДК 338.47:338.45

Збірник «Вісник економіки транспорту і промисловості» входить до:

- переліку фахових видань України: Наказ МОН України 09.02.2021 № 157
- міжнародних наукометричних баз:



Наукова періодика України



INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL

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

Номер затверджено на засіданні  
Вченої ради УкрДУЗТ.  
Протокол № 02 від 18 березня 2021 р.

## 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 Велиєв – д.э.н., професор (Азербайджан)  
Гусейнова Арзу Догру 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](mailto: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 2021р.

## Зміст

### Економіка підприємства

---

<b>Дикань В.Л., Воловельська І.В.</b> Методика управління залізничним транспортом на основі принципів активізації творчого мислення	7
<b>Зайцева І.Ю., Бобров Ю.І.</b> Розвиток активних операцій комерційних банків	15
<b>Каличева Н.Є., Масан В.В., Лобанова Є.В.</b> Сучасні тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту	22
<b>Торопова Д. Д.</b> Підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії України	28
<b>Царенкова І.М., Жарін М.С.</b> Організаційно-економічні та технологічні аспекти реверсивної логістики в дорожньому господарстві	38

### Економіка та управління національним господарством

---

<b>Боровик Ю. Т., Єлагін Ю. В., Полякова О. М.</b> Стійке будівництво: сутність, принципи, тенденції розвитку	47
<b>Калініченко Л.Л., Багмут Л.С., Єгорова Ю.В.</b> Інституціоналізація економічної безпеки України	56
<b>Кондратюк М. В., Обруч Г. В., Фролова Н. Л.</b> Еволюція трансформації системи державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні	66
<b>Непран А. В., Тимченко І. Є., Каменева Н. М.</b> Посилення ролі держави на ринку позичкових капіталів: напрямки та результати	79
<b>Полярус О.В., Назаренко І.Л.</b> Малий та середній бізнес: подолання викликів COVID-19 шляхом зміни бізнес-моделей	91

### Проблеми транспортного комплексу України

---

<b>Бакалінський О.В., Маліцький В.В.</b> Світовий досвід ціноутворення на послугу з використання залізничних вантажних вагонів — початок розробки новітньої моделі для АТ «Укрзалізниця»	104
---	-----

<b>Дикань О. В., Глушенко Т. М., Гараєв М. В.</b> Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту	121
<b>Кірдіна О. Г., Ямпольська А. С.</b> Особливості адаптації залізничного транспорту до загроз зовнішнього середовища його функціонування	128
<b>Мельник Т.С., Христофор О.В., Красноштан О.М.</b> Роль транспортно-пересадочних комплексів у розвитку транспортної системи країни: соціальний і сервісний аспекти	137
<b>Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О.</b> Конкурентні переваги та недоліки транспорту п'ятого покоління	150
<b>Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В., Чорнобровка І.В.</b> Стратегія розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва	164

#### **Менеджмент і маркетинг**

---

<b>Зайцева І.Ю., Бомко І.Ю.</b> Управління діагностикою фінансово-господарської діяльності підприємства	173
<b>Зайцева І.Ю., Четверікова Н.Л.</b> Управління депозитною політикою вітчизняних банківських установ	181

#### **Інвестиційна та інноваційна діяльність**

---

<b>Зайцева А.С.</b> Визначення поняття, форми та основних інструментів венчурного інвестування	189
<b>Зайцева І.Ю., Бондарчук О.А.</b> Розробка інвестиційної стратегії розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів	197

#### **Соціально-економічні питання**

---

<b>Маслова В.О., Сухорукова Т.Г.</b> Основні тенденції розвитку міжнародної трудової міграції та її вплив на формування сучасного ринку праці	205
<b>Толстова А.В., Устенко М.О., Лаптева А.Ю.</b> Розвиток соціального підприємництва: проблеми та перспективи	212

## Context

### Enterprise economics

---

<b>Dykan V. L., Volovelska I. V.</b> Methods of management of railway transport based on the principles of activation of creative thinking	7
<b>Zaitseva I.Yu., Bobrov Y.I.</b> Development of active operations of commercial banks	15
<b>Kalicheva N.E., Masan V.V., Lobanova E.V.</b> Current trends in the development of railway transport enterprises	22
<b>Toropova D. D.</b> Approach to ensuring sustainable development of Ukrainian tourism industry enterprises	28
<b>Tsarenkova I. M., Zharin N. S.</b> Organizational, economic and technological aspects of recycling of flow processes in the road construction	38

### Economics and management of the national economy

---

<b>Borovik Y. T., Elagin Y. V., Polyakova E. N.</b> Sustainable building: essence, principles, development trends	47
<b>Kalinichenko L. L., Bagmut L.S., Yehorova Y.V.</b> Institutionalization of economic security of Ukraine	56
<b>Kondratyuk M. V., Obruch H. V., Frolova N. L.</b> Evolution of system transformation state regulation of small and medium-sized businesses in Ukraine	66
<b>Nepran A. V., Timchenko I. Y., Kamenevs N. M.</b> Strengthening the role of the state in the market of loan capital: directions and results	79
<b>Poliarus O.V., Nazarenko I.L.</b> Small and medium-sized businesses: tackling COVID-19 challenges by changing business-models	91

### Problems of the transport complex of Ukraine

---

<b>Bakalinskij A.V., Malitskij V.V.</b> World experience of pricing for services with use of railway freight cars — the beginning of the development of the latest model for JSC "Ukrainian Railways"	104
--	-----

<b>Dykan O. V., Hlushenko T. M., Haraiev M. V.</b> Crisis management of the railway passenger service system	121
<b>Kirdina O. G., Yampolskaya A.</b> Features of adaptation of railway transport to threats to the external environment of its functioning	128
<b>Melnyk T.S., Khrystofor O.V., Krasnoshtan O.M.</b> Role of transportation and transfer complexes in the development of the country's transportation system: social and service aspects	137
<b>Stasiuk O.M., Chmyrova L.U., Fediai N.O.</b> Competitive advantages and disadvantages of the new generation transport	150
<b>Tokmakova I., Ovchynnikova V., Korin M., Chernobrovka I.</b> Strategy for the development of railway transport infrastructure in Ukraine in the context of expanding cross-border cooperation	164

---

### **Management and marketing**

---

<b>Zaitseva I.Y., Bomko I.Y.</b> Management of diagnostics of financial and economic activity of the enterprise	173
<b>Zaitseva I.Y., Chetverikova N.L.</b> Management of deposit policy in banking institutions	181

---

### **Innovation and investment practice**

---

<b>Zaitseva A.S.</b> Definitions, forms and basic venture investment tools	189
<b>Zaitseva I.Y., Bondarchuk O.A.</b> Development of an investment strategy for the development of the national network of international transport corridors	197

---

### **Socio-economic issues**

---

<b>Maslova V.O., Sukhorukova T.G.</b> Main trends in the development of international labor migration and its impact on the formation of the modern labor market	205
<b>Tolstova A.V., Ustenko M.O Ph.D., Laptieva A. Y.</b> Development of social entrepreneurship: problems and prospects	212

УДК 656.07:338.47

## МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНИМ ТРАНСПОРТОМ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ АКТИВІЗАЦІЇ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ

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

*Система управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту – це комплекс заходів, спрямованих на нетрадиційне рішення поставлених завдань при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах ризику і невизначеності на основі критеріїв створювального задоволення.*

*Якщо мова йде про довгострокову діяльність, яка є характерною для підприємств залізничного транспорту та полягає в постійній інтеграції інноваційних ідей, поновленні та адаптації продукції до умов ринку, необхідно використовувати новітні техніки управління. Посилення конкурентної боротьби, інноваційні зміни на світовому ринку транспортних послуг змушують змінювати характер управлінських взаємодій, а також основних компетенцій співробітників підприємств залізничного транспорту. Все це вимагає творчого підходу і оновлення всієї системи управління залізничним транспортом, яка на сьогоднішній день є досить консервативною. Згідно проведених реформ залізниці повинні працювати як єдиний механізм, основна мета якого полягає у задоволенні потреби споживача за допомогою постійного вдосконалення професіоналізму всіх співробітників і підвищення їх творчої активності.*

*Різкі зміни досить складно сприймаються будь-яким підприємством, не кажучи вже про таку потужну структуру як АТ "Укрзалізниця". Таким чином, немає сенсу будувати нову модель управління: слід використовувати новітні методики і технології, які спонукають працівника до праці. Ми пропонуємо використовувати методи активізації мислення в сукупності з методами мотивації, заснованими на поведінкових психотипах людини.*

*Ключові слова: управління; управління економічною безпекою; стратегії підприємства; методи активізації мислення; мотивація; поведінкові психотипи.*

## METHODS OF MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT BASED ON THE PRINCIPLES OF ACTIVATION OF CREATIVE THINKING

*Dykan V. L., doctor of Economics, Prof.,  
Volovelska I. V., candidate of Economics, associate Professor (USURT)*

*The system of management of economic security of railway transport enterprises is a set of measures aimed at unconventional solution of the set tasks with the most effective use of the available potential in the conditions of risk and uncertainty based on the criteria of creative satisfaction.*

*If we are talking about the long-term activities characteristic of railway transport enterprises, which consist in the constant integration of innovative ideas, updating and adapting products to market conditions, it is necessary to use the latest management*

© Дикань В.Л.,  
Воловельська І.В.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 72-73, 2020-2021**

*techniques. Increased competition and innovative changes in the global transport services market are forcing changes in the nature of management interactions, as well as in the core competencies of railway employees.*

*All this requires a creative approach and updating the entire management system, which is currently quite conservative on the road. According to the ongoing reforms, the road should work as a single mechanism, the main goal of which is to meet the needs of the consumer by constantly improving the professionalism of all employees and increasing their creative activity. Drastic changes are quite difficult to perceive by any enterprise, not to mention such a powerful structure as AT «UZ». Thus, it makes no sense to build a new management model, you should use the latest techniques and technologies that encourage the employee to work. We suggest using methods of activating thinking in conjunction with methods of motivation based on behavioral psychotypes of a person.*

*This is primarily due to the fact that in the conditions of constant changes in the external environment, it is necessary to use non-trivial methods of developing the potential of the enterprise. And since the personnel is the main source and tool for the implementation of the goals and objectives facing the enterprise, it is necessary to develop it first of all. Methods of activating thinking do not break the existing management system, which makes it easier for staff to adapt to changes. They are primarily aimed at eliminating the inertia of thinking that prevents a comprehensive consideration of the problem being solved. The purpose of these methods is to make the process of developing an optimal solution more qualitative and productive. Thus, in order to use employees as effectively as possible in solving the necessary tasks, you need to correctly use their personal bookmarks regarding the types of thinking.*

*Knowing the type of thinking and being able to apply it at the right time sets us the following task: how to make the intellect work better and faster. The purpose of the proposed management model is to build a comprehensive system for making the most effective management decisions aimed at obtaining competitive advantages in an aggressive external environment. This model will provide an opportunity for innovative intellectualization of the management of all processes occurring at the enterprises of the railway industry of Ukraine.*

**Keywords:** *enterprise management; economic security management; enterprise strategies; methods of activating thinking; motivation; behavioral psychotypes.*

**Постановка проблеми:** Основна мета системи економічної безпеки підприємства полягає в прийнятті оптимальних управлінських рішень, що ведуть до його процвітання. Для досягнення цієї мети необхідно створити таку систему управління, яка спираючись на інноваційні методики мотивації і активізації мислення персоналу, дозволила б підприємству працювати злягоджено і продуктивно.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий внесок у вивчення поняття управління підприємством внесли такі вчені як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслова В.О., Маковоз О.В. [3, 4, 5,

7, 8] та ін.

Питання активізації творчого мислення та управління персоналом досліджували такі вчені як Алексеев А.А., Громова Л.А., Бос Е. [1, 2, 6, 9] і ін.

Однак слід зауважити, що всі запропоновані авторами методики управління є недостатньо комплексними, особливо це стосується підприємств залізничного транспорту, що і стало підставою для написання статті.

**Метою статті є:** розробка методики управління підприємством залізничного транспорту на основі створення системи економічної безпеки за допомогою методик активізації творчого мислення

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система управління



економічною безпекою підприємств залізничного транспорту - це комплекс заходів, спрямованих на нетрадиційне рішення поставлених завдань при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах ризику і невизначеності на основі критеріїв створювального задоволення.

Якщо мова йде про довгострокову діяльність, яка є характерною для підприємств залізничного транспорту та полягає в постійній інтеграції інноваційних ідей, поновленні та адаптації продукції до умов ринку, необхідно використовувати новітні техніки управління.

Таких технік безліч, ми виділили основні за такими ознаками:

### 1. Національні пріоритети:

- Японська система – сімейні цінності; безперервне навчання;
- Американська система – гроші, кар'єра;
- Європейська система – соціальний пакет; творче зростання;
- Арабська система – клановість, релігійні заборони, орієнтація на вклад кожного співробітника.

### 2. Часові фактори:

- Проект, обмежений за часом: підприємство або група створюється на час виконання проекту;
- Проект, який не має часових обмежень. Це підприємство у «класичній формі». Створюється на невизначений термін, має місію, цілі та ін..
- Проект, орієнтований не на час, а на виконання поставленої мети. Може бути як короткочасним, так і тривалим. Мета – отримати максимальний прибуток.

3. Системи управління з організаційно-економічними параметрами [7]:

- Авторитарна модель.
- Модель на основі делегування повноважень.
- Управління на основі інтеграції.
- Управління на основі прийняття рішень.

- Модель розширеного делегування.
- Модель результатів.
- Управління за відхиленнями.
- Модель управління за продуктом.
- Процесна модель управління.
- Модель орієнтації на збут.
- Модель управління на основі мотивації.

Посилення конкурентної боротьби, інноваційні зміни на світовому ринку транспортних послуг змушують змінювати характер управлінських взаємодій, а також основних компетенцій співробітників залізничних підприємств.

Все це вимагає творчого підходу і оновлення всієї системи управління, яка на сьогоднішній день на залізниці є досить консервативною.

Різкі зміни досить складно сприймаються будь-яким підприємством, не кажучи вже про таку потужну структуру як АТ "Укрзалізниця"

Згідно проведених реформ залізниця повинна працювати як єдиний механізм, основна мета якого – задовольнити потреби споживача за допомогою постійного вдосконалення професіоналізму всіх співробітників і підвищення їх творчої активності.

Таким чином, немає сенсу будувати нову модель управління: слід використовувати новітні методики і технології, які спонукають працівника до праці.

Ми пропонуємо використовувати методи активізації мислення в сукупності з методами мотивації, заснованими на поведінкових психотипах людини.

У першу чергу, це пов'язано з тим, що в умовах постійної зміни зовнішнього середовища необхідно використовувати нетривіальні методи розвитку потенціалу підприємства. А так як персонал є основним джерелом і інструментом реалізації цілей і завдань, що стоять перед підприємством, то розвивати в першу чергу необхідно саме його.

Методи активізації мислення не руйнують сформовану систему

управління, що дозволяє персоналу легше адаптуватися до змін. Першочергово вони спрямовані на усунення інерції мислення, що перешкоджає всебічному розгляду розв'язуваної задачі.

Мета цих методів полягає в тому, щоб зробити процес розробки оптимального рішення більш якісним і продуктивним.

На думку більшості авторів, алгоритм процесу розв'язання задачі складається з наступних послідовних етапів:

1. Мотиваційний – для спонукання співробітників максимально ефективно виконувати поставлені завдання.

2. Аналітичний – для визначення основних параметрів і критеріїв поставленого завдання, а так само вироблення плану дій для досягнення мети найкоротшим шляхом з найменшими витратами.

3. Вибір шляхів вирішення – на основі наявного досвіду і знань співробітників відбувається розробка як традиційних, так і нетрадиційних механізмів вирішення проблеми.

4. Обґрунтування, на цьому етапі відбувається детальне опрацювання наявних алгоритмів дій і на підставі отриманих розрахунків визначається оптимальний шлях вирішення питання.

5. Реалізація та коригування – на цьому етапі проводиться впровадження і за необхідності зміна обраного сценарію.

Методи активізації мислення традиційно діляться на:

1. Індивідуальні. Ці методи покликані знаходити у суб'єкта приховані творчі здібності. Найбільш відомі способи – пошук аналогій і асоціацій (бабка – гвинтокрил).

2. Інструментальні. Ці методи нічого не відкривають, працюючи з тим потенціалом, який є. Вони покликані полегшити роботу, так як їх мета – використовувати вже існуючі методики і алгоритми стосовно до наявних умов

(ТРИЗ, морфологічний аналіз).

3. Колективні методи. Коли необхідно вирішити задачу швидко, доречно використовувати «колективний розум» – збирається група фахівців або експертів і обговорюється рішення поставленого завдання («мозковий штурм», синектика).

Залежно від поточних умов і пріоритетів, а також індивідуальних якостей представників колективу, визначається метод активізації мислення, який слід використовувати. Стилів індивідуального мислення можна поділити на [1; 6]: синтетичний стиль мислення; утопічний стиль мислення; реалістичний стиль мислення; аналітичний стиль мислення та скептичний стиль мислення. Таким чином, для використання співробітників максимально ефективно при вирішенні відповідних завдань згідно поставлених цілей потрібно правильно використовувати їх особистісні складові стосовно типів мислення. Знання типу мислення і вміння застосувати його в потрібний момент ставить перед нами таку задачу: як змусити інтелект працювати якісніше і швидше.

Слід зазначити, що підприємства залізничного транспорту відрізняються недосконалістю управлінської політики. Мається на увазі і порушення трудового законодавства, не дивлячись на достатню кількість контролюючих органів, і низький рівень соціальної відповідальності, і досить часті випадки тиску з боку керівництва, і невідповідні умови праці тощо.

Реформа, що здійснюється, повинна виключити подібні недоліки, однак для ефективної роботи цього не достатньо. З огляду на сучасні інноваційні технології управління, необхідно, по-можливості, застосовувати їх в роботі на залізниці. І, як перший крок, ми пропонуємо в моделі управління підприємствами залізничного транспорту використовувати методики активізації творчого мислення.

У сьогоднішніх умовах мінливого зовнішнього середовища на основі інноваційного розвитку технологічного прогресу, розвиток діяльності залізничної галузі вимагає нового бачення управлінської структури. Параметри і критерії її функціонування повинні ґрунтуватися на завданнях, що стоять перед залізницею, а саме – досягнення конкурентних переваг на основі критеріїв створювального задоволення.

управління, необхідно враховувати, що АТ «Укрзалізниця» є потужною, системною, організованою структурою, всі елементи якої є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Метою запропонованої моделі управління є побудова комплексної системи прийняття максимально ефективних управлінських рішень, спрямованих на отримання конкурентних переваг в умовах агресивного зовнішнього оточення (схематичне зображення моделі на рис. 1).

При побудові такої системи



Рис.1. Схематичне зображення запропонованої моделі управління  
[розроблено авторами]

Така модель дасть можливість для інноваційної інтелектуалізації управління всіма процесами, що відбуваються на підприємствах залізничної галузі України.

Перевагами такої моделі стануть:

- інноваційність прийнятих рішень;
- відповідність прийнятих рішень умовам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств залізничного транспорту;

- можливість вибору методики прийняття управлінських рішень;

- використання в процесі прийняття рішень та вирішення існуючих проблем інтелектуального потенціалу всіх співробітників підприємства;

- посилення інтелектуального потенціалу співробітників;

- оптимізація системи управління;

- підвищення якості та продуктивності системи управління за рахунок технологій активізації творчого мислення;

- використання методів мотивації і стимулювання співробітників за допомогою індивідуальних інноваційних методик;

- підвищення конкурентоспроможності продукції залізничного транспорту;

- скорочення погодинних і матеріальних витрат підприємства;

- розвиток підприємства відповідно до сучасних принципів високотехнологічного зовнішнього середовища, та ін.

Запропонована модель управління підприємствами залізничного транспорту на основі методики активізації творчого мислення включає в себе наступні блоки:

1. Перший блок – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Тут проводиться постійний моніторинг змін, що відбуваються на світовому транспортному ринку; визначається стан потенціалу підприємства, його можливості і резерви.

2. Другий блок – постановка місії і цілей підприємства. На основі

отриманих результатів даний блок встановлюється основним для пріоритетного розвитку підприємства на певні періоди часу.

3. Третій блок – визначення стратегічних пріоритетів на основі конкурентного становища підприємства на ринку транспортних послуг і рівня розвитку його системи економічної безпеки, а також поставлених перед підприємством цілей. Стратегії будемо використовувати наступні:

- податкова стратегія;

- стратегія переслідування;

- еталона стратегія;

- стратегія інноваційного випередження;

- стратегія «плата за бренд»;

- стратегія унікальності;

- стратегія протистояння;

- стратегія збереження.

4. Четвертий блок, в якому, виходячи з обраних пріоритетів, формується комплекс завдань, що вимагають не стандартних рішень. Причому формулювання завдань повинно відповідати вимогам, що поставлені методами активізації розумових процесів.

5. П'ятий блок – тут мова йде про вибір одного співробітника або групи, що відповідають своєю кваліфікацією і компетентністю отриманому завданню. Після відбору фахівців необхідно визначити:

- психотип співробітника щодо можливості роботи в групі або індивідуально (інтроверт; екстраверт);

- психотип співробітників щодо виду мотивації (егоїст, креативний, матеріальний, нематеріальний, справедливий, ідейний, прогресивний, витратний, престижний, боягуз);

- тип мислення співробітників для подальшого вибору методу активізації мислення і підбору учасників групи (синтетичний, утопічний, реалістичний, скептичний).

В результаті у нас в групі або індивідуально працюватимуть ті

співробітники, які володіють не тільки певними знаннями, але і можуть розвивати свій потенціал і пропонувати нетрадиційні рішення з найменшими витратами.

6. Шостий блок – тут визначається метод, за допомогою якого можлива найбільш продуктивна активізація творчого мислення співробітників відповідно до поставлених завдань, часових і матеріальних критеріїв. Мета даного блоку – отримати максимальний ефект при мінімальних витратах.

У разі, якщо співробітник є інтровертом і не може продуктивно працювати в групі, йому необхідно доручити індивідуальне завдання або вирішувати завдання самостійно, паралельно з групою.

Для цього ми пропонуємо застосувати метод бісоціації, який найбільше підходить для індивідуальної роботи. Його сутність в тому, що на відміну від асоціації, поняття яких виходять одне з іншого, тут стикаються абсолютно різні поняття з несумісних сфер. За статистикою при роботі з таким методом кожна нова ідея виникає кожні 2-3 хвилини [2].

Причому, необхідно пам'ятати, що на думку А. Кестлера при об'єднанні двох матриць з різних областей може вийти три варіанти вирішення [9]:

- при зіткненні – жарт або сарказм;
- при злитті – відкриття або ідея;
- при протиставленні – художній образ.

Недоліком цього методу, є необхідність учасників володіти знаннями в двох і більше областях діяльності.

До колективних методів активізації творчого мислення слід віднести « мозковий штурм» і «синектику». Ці методи досить схожі, але «мозковий штурм» є мало витратним і швидким за часом, а синектика дає більший результат, однак і часові, і матеріальні витрати

досить великі, так як крім збору групи необхідно її навчання.

У методі «мозкового штурму» робота здійснюється в два етапи, кожен з яких триває не більше двох годин. Мета методу – надати якомога більше ідей, з яких вибирається найкраща. У цьому методі основною є не якість, а кількість. Також критика заборонена, і можуть висуватися найфантастичніші ідеї. У методі синектики критика дозволена. Цей метод передбачає створення групи не менш п'яти і не більше семи осіб, які працюють до повного вирішення проблеми. До групи входять фахівці різного профілю і психотипу. У групі обов'язково присутній експерт або експерти, відібрані особою, яка приймає рішення і поставила задачу. Всі учасники групи навчаються основним принципам і правилам. Хід обговорення записується і аналізується. Не дивлячись на всі переваги, даний метод є високо затратним, багатоетапним і складним, через що застосовується досить рідко.

Морфологічний аналіз – універсальний метод в тому сенсі, що є мало витратними; з його допомогою може працювати як одна людина, так і група. Цей метод є готовим інструментом до виконання. За допомогою цього методу можна вирішувати як вже існуючі проблеми, так і створювати інноваційні ідеї. У цьому методі аналізуються характеристики і критерії альтернативних систем, з яких потім створюються нові системи з іншими характеристиками і критеріями.

Метод заснований на побудові ряду матриць і комбінування їх складових. По вертикалі записуються основні характеристики об'єкта, по горизонталі – всі варіанти їх використання. Таким чином, при комбінуванні параметрів з'являється деяка кількість нетрадиційних ідей. Цей метод ґрунтується на наступних принципах: принцип аналізу і синтезу; структурно-параметричний принцип; принцип порядку. Для використання

даного методу необхідно побудувати матрицю характеристик поставленої проблеми; визначити критерії рішення; вибрати одне – оптимальне. Найголовніше і складне в цьому методі – створити вірні критерії відбору рішень, так як зовнішнє середовище вкрай нестабільне і агресивне.

7. Сьомий блок. У цьому блоці на основі вирішення поставлених завдань створюються управлінські рішення, засновані на наданих алгоритмах і механізмах. Визначаються необхідні співробітники, кошти та інші умови успішної реалізації прийнятих рішень.

8. Восьмий блок. У цьому блоці на основі наявних алгоритмів і формул розраховується прогнозна ефективність запропонованого або запропонованих сценаріїв реалізації поставлених завдань. Далі ці сценарії реалізуються.

9. Дев'ятий блок. У цьому блоці на будь-якому етапі моделі відбувається коригування запропонованих рішень. За необхідності підключаються антикризові заходи.

**Висновки з проведеного дослідження.** Застосування запропонованої моделі управління підприємством не тільки може істотно скоротити як тимчасові, так і матеріальні витрати підприємства, не тільки генерувати нетрадиційні рішення, але і максимально повно розкрити інтелектуальний потенціал його співробітників.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А.Алексеев, Л.А.Громова Діагностика «Індивідуальні стилі мислення» <https://infourok.ru/diagnostika-individualnye-stili-myshleniya-a-alekseeva-l-gromovoj-4190152.html>
2. Бос Евелін Видавництво: Фенікс, 2008 г.Серія: Школа розвитку Детальніше: <https://www.labyrinth.ru/books/164828/>
3. Дикань В.Л. Економічна

безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. - Х.: УкрДАЗТ, 2011. - 243 с.

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. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник економіки транспорту и промисловості.-2018.-№64.- С.1-18

6. Марков С.Л., Захаров А.І. Методи активізації творчості та творчого вирішення управлінських проблем-інтернет-ресурс <https://geniusrevive.com/metody-aktivizatsii-tvorchestva-i-tvorcheskogo-resheniya-upravlencheskih-problem/>

7. Половинчук Д.Ю. Моделі управління підприємством: типи, характеристики, ключовий принцип реалізації. Міжнародний економічний форум 2012.-[http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2012/Economics/6\\_119530.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/6_119530.doc.htm)

8. Сучасні технології та концепції управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-director.ru/article/63462-red-qqq-15-m4-sovremennye-tehnologii-kontseptsii-upravleniya-personalom>

9. Koestler A.: The Act of creation. London: Hutchinson, 1964. 751 p

### REFERENCES

1. A.Alekseev, L.A.Gromova Diagnosis "Individual styles of thinking" <https://infourok.ru/diagnostika-individualnye-stili-myshleniya-a-alekseeva-l-gromovoj-4190152.html>
2. Bos Evelyn Publisher: Phoenix, 2008Series: School of Development Read more: <https://www.labyrinth.ru/books/164828/>
3. Дикань В.Л. Economic security of the enterprise [Text]: textbook. manual

nickname / VL Dykan, IV Volovelska, OV Makovoz. - H. : UkrDAZT, 2011. - 243 p.

4. Dikan, VL Business management [Text]: textbook / Dykan, VL, Panchenko SV, Maslova VO, Volovelska IV- Kh. : UkrDAZT, 2017. - 315 p.

5. Dikan VL, Volovelskaya IV Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise // Bulletin of Transport and Industry Economics.-2018.-№64.-P.1-18

6. Markov SL, Zakharov AI Methods of activating creativity and creative solution of managerial problems - Internet resource [https://geniusrevive.com/metody-aktivizatsii-tvorchestva-i-tvorcheskogo-resheniya-](https://geniusrevive.com/metody-aktivizatsii-tvorchestva-i-tvorcheskogo-resheniya-upravlencheskih-problem/)

[upravlencheskih-problem/](https://geniusrevive.com/metody-aktivizatsii-tvorchestva-i-tvorcheskogo-resheniya-upravlencheskih-problem/)

7. Polovinchuk D.Yu. Enterprise management models: types, characteristics, key implementation principle. International Economic Forum 2012.-[http://www.rusnauka.com/30\\_NNM\\_2012/Economics/6\\_119530.doc.htm](http://www.rusnauka.com/30_NNM_2012/Economics/6_119530.doc.htm)

8. Modern technologies and concepts of personnel management [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.hr-director.ru/article/63462-red-qqq-15-m4-sovremennye-tehnologii-kontseptsii-upravleniya-personalom>.

9. Koestler A. : The Act of creation. London: Hutchinson, 1964. 751 p

УДК 336.717.061.1

## РОЗВИТОК АКТИВНИХ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

*Зайцева І.Ю., д.е.н, професор,  
Бобров Ю.І., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуто особливості активних банківських операцій, а також проаналізовано у динаміці сучасний стан основних активних операцій комерційних банків України. Досліджені стан та динаміку основних складових активів банківської системи України, а також визначено та систематизовано фактори, що впливають на стійкість вітчизняних комерційних банків.*

*Ключові слова: активні операції; активи; кредитні операції; інвестиції; банківська установа; банківська система; кредитний портфель; цінні папери; валютний курс; доларизація.*

## DEVELOPMENT OF ACTIVE OPERATIONS OF COMMERCIAL BANKS

*Zaitseva I.Yu., Doctor of Economic Sciences, professor,  
Bobrov Y.I., master (USURT)*

*With the development of financial markets, the structure of the banking system is becoming increasingly complex. Commercial banks are looking for an effective mechanism for servicing the capital market and commercial structures. And active operations play an important role in this. They ensure the profitability and liquidity of a commercial bank, and therefore help to achieve the two main goals of banks. In the absence of clear coordination of*

*all areas of banking activity there is a real risk the liquidity and solvency of commercial banks.*

*The value of active operations of the bank is large enough. With their help, commercial banks are given the opportunity to send temporarily free funds to participants in economic turnover who need capital, thus ensuring the movement of capital to more promising sectors of the economy. This contributes to increased investment, sustainable growth of industrial production, as well as the expansion of housing construction. That is why it is so important that each bank correctly sets its market priorities and determines its direction.*

*Commercial banks act as institutions that mobilize free funds and direct them to the sectors of the economy that need financing. A necessary condition for achieving and maintaining the stable functioning and development of commercial banks, their positive impact on the development of Ukraine's economy is a balance in the growth of assets and improving their quality.*

*The article discusses the features of active banking operations, and also analyzes in dynamics the today state of the main active operations of commercial banks in Ukraine. The state and dynamics of the main components of the assets of the banking system of Ukraine have been investigated, and factors influencing the stability of domestic commercial banks have been identified and systematized.*

**Keywords:** *active operations; assets; credit operations; investments; banking institution; banking system; loan portfolio; securities; exchange rate; dollarization.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.** З розвитком фінансових ринків структура банківської системи стає все більш складною. Комерційні банки знаходяться в пошуку ефективного механізму обслуговування ринку капіталу і комерційних структур. І активні операції відіграють важливу роль в цьому. Вони забезпечують прибутковість і ліквідність комерційного банку, і, отже, допомагають в досягненні двох основних цілей банків. При відсутності чіткої координації всіх напрямків банківської діяльності існує реальний ризик ліквідності і платоспроможності комерційного банку.

Цінність активних операцій банку досить велика. З їх допомогою комерційним банкам надається можливість направляти тимчасово вільні кошти учасникам економічного обороту, які потребують капіталу, забезпечуючи тим самим рух капіталу в більш перспективні сектори економіки. Це сприяє збільшенню обсягу інвестицій, стійкого зростання промислового

виробництва, а також розширенню житлового будівництва.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність створення теоретико-методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення та розроблення комплексного підходу до формування та управління банківським портфелем активів, орієнтованого на врахування як доходів, так і портфельних ризиків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теорії і практики управління активами комерційних банків сприяють праці вітчизняних вчених економістів Азаренкова Г. М. [1], Бобрик М. М. [3], Буднік М. М. [5], Вовчак О. [4, 6], Міщенко В. [7] та ін.

Актуальні проблеми управління активами комерційного банку, що викликані постійними змінами економічної ситуації в країні та світі, потребують своєчасної розробки та впровадження нових і удосконалення діючих механізмів здійснення активних операцій банківських установ, задля оптимальної трансформації банківських



ресурсів у виробничі інвестиції української економіки. А отже, дана тема потребує подальших наукових досліджень.

#### **Формулювання цілей статті.**

Незважаючи на широке висвітлення питань розвитку активних операцій комерційних банків, поки ще залишається сукупність завдань, які потребують подальшого вирішення. Тому постало питання дослідження стану та динаміки основних складових активів банківської системи України, а також визначення та систематизація факторів, що впливають на стійкість вітчизняних комерційних банків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останнім часом намітилася схильність до стрімкого зростання банківських активів України, що причиняє активізацію процесів управління активами банків. Враховуючи високу ринкову ризикованість, фінансова стійкість банку залежить від вибору доцільного варіанта розміщення ресурсів, постачання прибуткової діяльності, можливості оцінювати та контролювати ризики [3].

Дані процеси потребують розроблення раціональних методів управління банківським портфелем активів, враховуючи не тільки їхньої доходності, а й ризиковості подібного рівня.

Особливу увагу комерційні банки приділяють активним операціям комерційних банків у сфері міжнародного кредиту. Незважаючи на те, що переважна більшість подібних операцій проводиться кредитними організаціями з іншими комерційними банками або під їх гарантію, рівень ліквідності і ступінь ризиків за цими операціями коливається досить різко - від високоліквідних операцій з невеликим рівнем ризику до операцій з високим рівнем ризику у низьким ступенем ліквідності.

Здійснення активних операцій в даній сфері реалізується банками, враховуючи прийняту в кожному з них

ступінчасту послідовність рівнів ризиків відповідно до видів кредитів [1].

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» активними операціями називають кредитні та інші вкладення банківських ресурсів, з метою їх найефективнішого використання [8].

Основними видами активних операцій комерційних банків є:

- кредитні операції, пов'язані з наданням кредитів різних форм і видів юридичним особам (у т. ч. банківським установам), фізичним особам;
- інвестиційні операції з вкладення банківських ресурсів у цінні папери (акції, державні та корпоративні облігації) на тривалий строк;
- фондові операції з купівлі-продажу цінних паперів;
- валютні операції з купівлі-продажу іноземної валюти на внутрішньому та міжнародному валютних ринках;
- операції, пов'язані з платежами клієнтів;
- касові операції з приймання і видавання готівки;
- депозитні операції з розміщення тимчасово
- вільних ресурсів банківських установ в депозити в НБУ та в інших комерційних банках;
- операції з придбання основних засобів, матеріальних та нематеріальних активів [6].

Динаміку основних складових активів банківської системи України (БСУ) представлена в таблиці 1 [2].

За підсумками 2019 року чисті активи банківської системи України збільшилися. Їх обсяг станом на 01.01.2020 р. відповідав 1494,5 млрд. грн. проти 1359,7 млрд. грн. на початок року (+9,9%). У IV кварталі 2019 року чисті активи збільшилися на 120,9 млрд. грн. (+8,8%) в порівнянні з результатом за 9 місяців 2019 року.

*Таблиця 1*

*Динаміка основних активів банківської системи України, млрд.грн.*

Показник/Дата	01.01.17	01.01.18	01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20
Чисті активи	1 256,30	1 336,36	1 359,70	1 360,00	1 357,33	1 373,58	1 494,46
Кредитний портфель	1 005,92	1 042,80	1 118,86	1 099,60	1 089,71	1 051,68	1 033,54
Вкладення в цінні папери	332,27	425,79	480,62	470,49	438,72	460,76	538,94
в т.ч. облігації внутрішньої державної позики	255,47	360,80	374,74	367,09	346,99	348,23	336,47
Високоліквідні активи	199,50	178,55	169,58	170,99	214,03	209,00	251,59
Офіційний валютний курс USD/UAH, грн.	27,19	28,07	27,69	27,21	26,18	24,20	23,69
Середня відсоткова ставка за кредитами в національній валюті, %	17,70	21,0	26,0	20,57	21,73	20,59	19,42
Середня відсоткова ставка за кредитами в іноземній валюті, %	8,20	7,32	5,26	5,66	5,10	3,90	3,66

Кредитна активність банківських установ протягом 2019 року продовжує залишатися на високому рівні. Згідно з даними НБУ, станом на 01.01.2020 р. середня відсоткова ставка за кредитами в національній валюті відповідала 19,4% (21,9% станом на 01.01.2019 р.). Для кредитів в іноземній валюті показник відповідав 3,7% (5,8% станом на 01.01.2019 р.).

Протягом 2019 року обсяг клієнтського кредитного портфелю зменшився на 7,6% (85,32 млрд. грн.) та станом на 01.01.2020 р. склав 1033,54 млрд. грн. (рис. 1), внаслідок скорочення валютних кредитів суб'єктам господарювання [2].

Причиною скорочення обсягу клієнтського портфелю в державних банках є погашення кредитів державних монополій та дочірніх компаній міжнародних груп.

Курсові коливання виступають одним із вагомих чинників коливання сукупного обсягу кредитного портфелю протягом року, оскільки близько половини виданих кредитів номіновані в іноземній валюті, 40,0% станом на 01.01.2020 р.

Сукупний обсяг зобов'язань українських банків протягом 2019 року збільшився на 7,4% до 1 293,6 млрд. грн. у зв'язку зі збільшенням обсягу залучених депозитів від населення, а також за рахунок зростання валютних коштів у державних банках протягом IV кварталу.

Важливо зазначити, що процеси глобалізації дуже впливають на стійкість як окремих банків, так і банківської системи в цілому. На підставі вищезазначеного неприйнятно ігнорувати дані процеси, особливо в сучасних умовах [5].

На рисунку 2 наведені наслідки фінансової глобалізації.

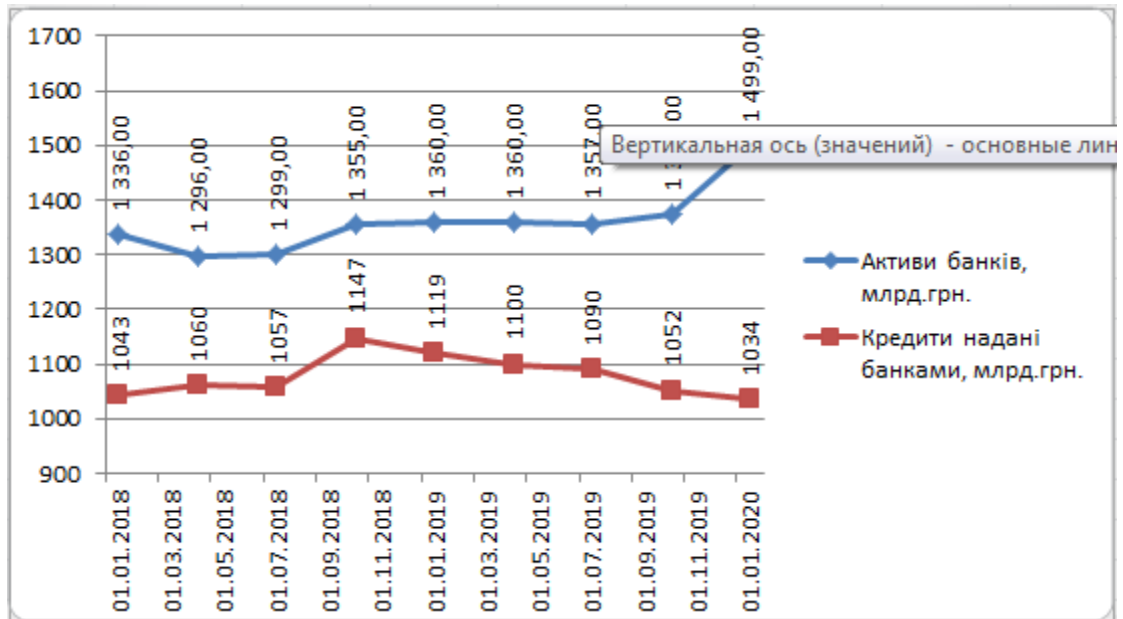


Рис. 1. Обсяг наданих банківськими установами кредитів за 2018-2019 рр.



Рис. 2. Наслідки фінансової глобалізації

Розглянемо негативні наслідки детальніше. У зв'язку з появою нових учасників на ринку та розповсюдженням глобалізації жорстка конкуренція виявлятиме слабкі сторони та ще більше посилювати вимоги до банківських установ. Якщо нерівномірно розподіляти фінансові ресурси, будуть відсіюватися слабкі учасники ринку. І нарешті, підвищення ймовірності появи нових і загострення вже існуючих фінансових криз несе за собою великі збитки для фінансового ринку та його учасників.

Важливість і значущість зовнішніх чинників не виключає внутрішніх факторів, що впливають на стійкість банку.

Внутрішні фактори – це фактори, що безпосередньо залежать від менеджменту банківської установи, а також його діяльності на ринку.

Внутрішні чинники виходять на перший план за умови відносної стабільності на міжнародних ринках, в економічній і соціально-політичній сферах всередині самої країни, і в разі нехтування чи недостатнього врахування можуть значно загострити позиції банку та послабити його стійкість.

При аналізі внутрішніх факторів формування стійкості, дотримуємося підходу науковців С. Добриня та І. Убілавої, котрі співвідносять цю групу чинників з належними видами стійкості банківської установи. Серед внутрішніх факторів автори виділяють наступні підгрупи: кадрові, технологічні, комерційні, організаційні, фінансові, інформаційні та ризикові. Не менш важливим є і той факт, що за класифікацією науковців підгрупа ризикових факторів є і у складі зовнішніх чинників [9].

Не дивлячись на все вищезазначене, на наш погляд, не варто відокремлювати в окрему підгрупу як ендогенних, так і екзогенних факторів ризикові чинники, оскільки ризики, що виникають в банківській діяльності, скоріш за все є наслідком дії тих чи інших факторів або їх некоректного врахування чи ігнорування

ними. Таким чином, вважаємо, що ставити їх в один ряд з іншими підгрупами є не зовсім раціональним. На нашу думку, внутрішні фактори, що впливають на стійкість банку, слід систематизувати за наступними підгрупами: функціональні, організаційні, комерційні та фінансово-економічні.

Кожна із зазначених груп відповідає окремій структурній складовій стійкості комерційного банку і визначається показниками, які притаманні і характерні саме цій складовій [4, 6]. Фактори, які стосуються фінансової та капітальної складових загальної стійкості банк слід віднести до окремої групи - групи фінансово-економічних факторів, оскільки вони в тій чи іншій мірі передбачають дослідження таких взаємопов'язаних між собою інтегральних фінансово-економічних характеристик та показників, як якість активів та пасивів, обсяги та структура власного капіталу, обсяги прибутку, ліквідність тощо. Варто зазначити, що відокремлення в окремі підгрупи таких внутрішніх чинників, як функціональні, організаційні та комерційні, пов'язане ще й з постійно зростаючою важливістю та значимістю якісних характеристик діяльності банків (рівень менеджменту та персоналу, стратегія діяльності, перелік та якість послуг, взаємодія з іншими суб'єктами на ринку та ін.).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, комерційні банки виконують посередницьку функцію на фінансовому ринку України. Однак недосконалість діючої системи кредитування і мобілізації ресурсів для їх доходного інвестування, недоліки у визначенні оптимальних умов і методів організації кредитних відносин, недосконалість методик оцінки банківських ризиків та управління ліквідністю і прибутковістю активних операцій банківських установ, утруднюють процес формування повноцінних ринкових засад у функціонування банківської системи України.

Попередній аналіз дозволяє зробити висновок, що активні операції складають істотну частину банківських операцій і в діяльності банківських установ мають одне з первинних значень, оскільки є операціями, що формують доходи банківської установи. Структура і якість активів значною мірою визначають ліквідність і платоспроможність банківської установи, а отже, його надійність. Таким чином, визначення факторів, що впливають на стійкість банку, та подальша їх систематизація, слугуватиме стійкою базою для подальших наукових досліджень з метою ефективного розвитку активних операцій комерційних банків України.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Управління фінансовими ресурсами банку: монографія / Г.М. Азаренкова, І.І. Біломістна, В.Г. Сословський. – Київ: УБС НБУ, 2012.

2. Звіт про визначення рейтингової оцінки №ALINC-КРП-008-ОН / Національне рейтингове агентство «Рюрік» // – К.: Режим доступу: [https://bankalliance.ua/system/article\\_documents/documents/000/000/013/original/ALINC-%D0%9A%D0%A0%D0%9F-008-%D0%9E%D0%9D.pdf?1595401439](https://bankalliance.ua/system/article_documents/documents/000/000/013/original/ALINC-%D0%9A%D0%A0%D0%9F-008-%D0%9E%D0%9D.pdf?1595401439)

3. Бобрик М.М. Финансовая устойчивость коммерческого банка / М.М. Бобрик // Банковское дело. – № 8. – 2011.

4. Вовчак О. Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського та реального секторів економіки України / О. Вовчак, Н. Поляк // Вісник НБУ. - 2017. - № 8.

5. Буднік М.М. Фінансовий ринок: навч. посібник / М.М. Буднік, Л.С. Мартюшева, Н.В. Сабліна. – К. : Центр учбової літератури, 2010.

6. Вовчак О. Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського та реального секторів економіки України / О. Вовчак, Н. Поляк // Вісник НБУ. – 2009. – № 8.

7. Міщенко В. Реструктуризація кредитів в умовах кризи: світовий досвід і можливості застосування в Україні / В. Міщенко, В. Крилова, М. Ніконова // Вісник НБУ. – 2015. – № 5.

8. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

9. Добринь С.В. Аналіз впливу факторів фінансової безпеки на фінансову стійкість банків / С.В. Добринь, І.Б. Убілава // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29.

### REFERENCES

1. Azarenkova G.M., Bilomistna I.I., Soslovsky V.G. (2012) Upravlinnya finansovymy resursamy banku [Management of financial resources of the bank]. Kyiv: University of Banking of the National Bank of Ukraine.

2. Zvit pro vyznachennya reytynhovoyi otsinky №ALINC-KRP-008-ON [Rating report №ALINC-KRP-008-ON]. National rating agency "Rurik". Available at: [https://bankalliance.ua/system/article\\_documents/documents/000/000/013/original/ALINC-%D0%9A%D0%A0%D0%9F-008-%D0%9E%D0%9D.pdf?1595401439](https://bankalliance.ua/system/article_documents/documents/000/000/013/original/ALINC-%D0%9A%D0%A0%D0%9F-008-%D0%9E%D0%9D.pdf?1595401439) (accessed 9 July 2020).

3. Bobrik M.M. (2011) Finansovaya ustoychivost' kommercheskogo banka [Financial stability of a commercial bank]. Banking, no. 8.

4. Vovchak O., Polyak N. (2017) Prychyny ta naslidky vplyvu svitovoyi finansovoyi kryzy na rozvytok bankivs'koho ta real'noho sektoriv ekonomiky Ukrayiny [The causes and consequences of the global financial crisis on the banking and real sectors of the economy Ukraine] NBU Bulletin, no. 8.

5. Budnik M.M., Martysheva L.S., Sablina N.V. (2010) Finansovyy rynok [Financial market] Kyiv: Center for Educational Literature.

6. Vovchak O., Polyak N. (2009) Prychyny ta naslidky vplyvu svitovoyi finansovoyi kryzy na rozvytok bankivs'koho ta real'noho sektoriv ekonomiky Ukrayiny [The causes and consequences of the global financial crisis on the banking and real sectors of the economy Ukraine] NBU Bulletin, no. 8.

7. Mischenko V., Krilova V., Nikonova M. (2015) Restrukturyzatsiya kredytiv v umovakh kryzy: svitovyy dosvid i mozhlyvosti zastosuvannya v Ukrayini [Credit restructuring in a crisis: world experience and applications in Ukraine] NBU Bulletin, no. 5.

8. Pro banky i bankivs'ku diyal'nist': Zakon Ukrayiny vid 07.12.2000 № 2121-III [On banks and banking: Law of Ukraine of 07.12.2000 № 2121-III]. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (accessed 3 July 2020).

9. Dobrin S.V., Ubilava I.B. (2010) Analiz vplyvu faktoriv finansovoyi bezpeky na finansovu stiykist' bankiv [Analysis of the impact factors of financial security to the financial stability of banks] Bulletin of Transport Economics and Industry, no. 29.

УДК 338.47:656.2

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Каличева Н.Є., д.е.н., доцент,  
Масан В.В., аспірант,  
Лобанова Є.В., студентка (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена питанням розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації ділового середовища. Визначено, що в сучасних умовах господарювання на ефективний розвиток підприємств сфери транспорту має вплив автоматизація процесів управління. Виокремлено, що запровадження автоматизованих систем в процес управління призводить до відчутних змін в традиційних структурах управління підприємствами. Зазначено, що автоматизація управлінських процесів дозволяє підприємствам залізничного транспорту забезпечити потребу в інформації на всіх рівнях керування з метою вирішення комплексу взаємопов'язаних транспортних задач щодо ефективного управління перевізним процесом в умовах формування нової економіки.*

*Ключові слова: нова економіка, цифрова трансформація, інформатизація, автоматизовані системи управління, підприємства залізничного транспорту*

## CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, associate professor,  
Masan V.V., postgraduate student,  
Lobanova E.V., student (USURT)*

*The pace of digital transformation of the world economy requires rapid changes in the work of domestic enterprises. Computer equipment and automated control systems have a*

*significant impact on the organizational structure of enterprise management due to the fact that the scale of tasks solved by automated control systems is constantly increasing due to increasing production capacity of computer equipment and computing capacity available at the enterprise. And the constant growth of data leads to the need to speed up their processing, so as not to delay, but to make timely management decisions. Under such conditions, railway transport enterprises are forced to change the guidelines of development, to shift the focus of activities to ensure timely, high-quality and full satisfaction of the demands of a market economy in the transportation of goods and passengers. For railway transport enterprises, automation of management processes allows to provide the need for information at all levels of management to solve a set of interrelated tasks for effective management of the transportation process and improve planning in transport. The active introduction of digital technologies in the work of railway transport enterprises opens new opportunities for efficient and competitive development of the railway industry in the future. Digitization is the main vector of development of transport enterprises by creating a single high-level automated system, which will include automated subsystems of these activities. This will allow them to interact harmoniously with each other, reduce the amount of work of operational staff, form a single system of online services, and more. However, with the limited resources currently available to domestic railway undertakings, the process of management automation should be more dynamic, in which automated systems should be in constant development, which will include some and exclude other functional tasks from the management system.*

**Keywords:** *new economy, digital transformation, informatization, automated control systems, railway transport enterprises*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** На даний час розвиток світової економічної системи ґрунтується на принципах економіки знань, нових інформаційних технологій, якісних управлінських та виробничих процесах, тощо. Під впливом цих чинників відбувається формування нової економіки, що призводить до посилення глобальної конкуренції на всіх ринках - ринках інтелектуальної власності (нововведень), капіталу, інформації, праці, ресурсів і т.д. Головним предметом управління в новій економіці є не метод виготовлення продукції, а метод управління різними процесами по досягненню цілей системи - випуску конкурентоспроможної продукції. У новій економіці досліджуються і встановлюються інформаційні та комунікаційні зв'язки не по окремим ізольованих стадіях життєвого циклу об'єктів, а одночасно по всіх стадіях інтегрованої системи.

Інформатизація, як форма становлення нового, більш

високорозвиненого етапу формування нової економічної системи виступає основною управлінням як сукупність необхідних даних для активного впливу на систему управління з метою розвитку підприємства, удосконалення та підвищення ефективності. Стосовно підприємств транспортної сфери, ефективна діяльність яких забезпечує можливість розвитку конкуренції на глобальному рівні, нова економіка зміщує центр управління з виходу системи (якості продукції) переносить на її вхід (вибір конкурентоспроможних постачальників) і протікання процесів у системі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості функціонування підприємств, в тому числі й залізничного транспорту, в умовах цифровізації економіки розкрито у роботах Аркатова Д. Б., Даннікова О. В., Січкаренко К. О., Коваленка Ю. О., Купревича Т. С., Меренкова А.О., Токмакової І. В. та ін. [1-7]. Однак, поза увагою науковців залишилися особливості автоматизації управління на підприємствах залізничного

транспорту в умовах цифровізації економіки.

**Мета статті.** Дослідження впливу цифровізації на транспортну сферу за рахунок автоматизації управління на підприємствах залізничного транспорту в умовах формування нової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Темпи цифрової трансформації світового господарства потребують оперативного внесення змін у роботу вітчизняних підприємств. Засоби обчислювальної техніки та автоматизовані системи управління мають відчутний вплив на організаційну структуру управління підприємства за рахунок того, що масштаби завдань, які вирішуються за допомогою автоматизованих систем управління, постійно збільшуються через зростання виробничих можливостей обчислювальної техніки та обчислювальних потужностей, наявних на підприємстві. А постійне зростання обсягів даних призводить до необхідності прискорення їхньої обробки, щоб не затягувати, а своєчасно приймати управлінське рішення. За таких умов підприємства залізничного транспорту змушені змінювати орієнтири розвитку, переносити акценти діяльності для забезпечення своєчасного, якісного та повного задоволення запитів ринкової економіки у перевезеннях вантажів та пасажирів.

Необхідно зазначити, що на даний час виключна роль інформації у формуванні економічного устрою сучасного світу заключається у розумінні її як ресурсу, який за значимістю розглядається як фундаментальний стратегічний ресурс соціального розвитку та прогресу. Адже інформація про систему, якою керують, потрібна у будь-який час. Причому, поступово цінність інформації може бути втраченою, але ефективність від її застосування залишиться на протязі тривалого часу.

Інформатизація всіх сфер господарської діяльності призвела до

підвищення ефективності роботи і підприємств залізничного транспорту через прискорення запровадження досягнень науково-технічного прогресу, покращення планування та організації перевізного процесу, розширення запровадження інновацій, збільшення наукоємності та диференційованості продукції, тощо [8]. Для кваліфікаційного та ефективного управління транспортними процесами необхідні відповідні дані, які стають інформацією, коли отримують форму та зміст придатні для використання в процесі управління, а застосування ефективних способів збирання, обробки, зберігання і розповсюдження інформації належить до числа найважливіших конкурентних переваг в сучасному ринковому середовищі [9]. Все це зумовлює необхідність створення інформаційних систем, які для підприємств залізничного транспорту стануть першоосновою для організаційно-управлінської та науково-виробничої діяльності, а також будуть одним визначальних факторів покращення їхньої конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Також, необхідно зазначити, що попри значний рівень цифровізації та інформатизації перевізного процесу є низка проблем пов'язаних із значною розпорошеністю інформаційних ресурсів, особливо інформаційно-аналітичного характеру, що пояснюється недостатнім розвитком аналітичної ланки інформаційної мережі в сфері, а також відсутністю загальнодержавних механізмів для наповнення даними ресурсами національного інформаційного простору.

Певне розповсюдження в нашій країні мають автоматизовані засоби формування інформаційних ресурсів - інформаційні системи збору і обробки інформації, що створюються і функціонують, як для забезпечення діяльності державних та недержавних структур, так і для ведення різносторонніх



облік у різних сферах діяльності. Але, зазначені інформаційні системи певною мірою забезпечують лише інформаційні потреби їхніх користувачів, проте не вирішують стратегічного для транспортної галузі завдання - комплексного системного інформаційного забезпечення перевізного процесу, через відсутність єдиних підходів до програмного, технічного, лінгвістичного забезпечення функціонування систем, що часто призводить до їх несумісності та неможливості повноцінного обміну інформацією між ними, і найголовніше – значно ускладнює створення цілісної загальнотранспортної інтегрованої інформаційної системи.

Необхідно зазначити, що еволюційний розвиток інформаційних систем вивів автоматизовані способи формування та обробки інформації на основне місце в системі управління сучасним підприємством. Зокрема, запровадження автоматизованих систем в процесі управління призводить до відчутних змін в традиційних структурах управління підприємствами, що виражається в наступному:

- обчислювальна техніка та автоматизовані системи управління впливають на зміну функцій в системі керування, переводячи на більш високий рівень ієрархії управління підприємством, планування виробничого та організаційного процесів;

- вищі ланки управління підприємством можуть більш детально займатися зміною виробничого та технологічного процесів, вносити зміни при плануванні та організації, цим самим знімаючи зайве навантаження із середньої керівної ланки підприємства;

- відбувається радикальна зміна та реорганізація середнього рівня управління шляхом перерозподілу частини функцій середньої ланки апарату управління на нижній рівень та за рахунок переходу частини функцій середньої ланки на верхній рівень управління. Це

стає можливим при поєднанні виконавських і управлінських функцій на базі повної та комплексної їхньої автоматизації.

При формуванні організаційних структур управління в умовах автоматизації не завжди вдається одночасно автоматизувати весь комплекс управлінських завдань. Це пояснюється обмеженими можливостями засобів обчислювальної техніки і тим, що підприємства не завжди розташовуються необхідними і достатніми ресурсами для автоматизації всього комплексу управлінських завдань. Часто при створенні і розвитку автоматизованих систем управління можуть мати місце обмеження за різними видами ресурсів. У цих умовах при проектуванні та розвитку автоматичних систем управління з'являється необхідність у відборі складу функціональних завдань, автоматизація яких забезпечує максимально можливий економічний ефект при експлуатації системи.

Для підприємств залізничного транспорту автоматизація управлінських процесів дозволяє забезпечити потребу в інформації на всіх рівнях керування для вирішення комплексу взаємопов'язаних задач щодо ефективного управління перевізним процесом та удосконалення планування на транспорті [10].

Активне впровадження цифрових технологій в роботу підприємств залізничного транспорту відкриває нові можливості для ефективного та конкурентоспроможного розвитку залізничної галузі в майбутньому [11]. Цифровізація є основним головним вектором розвитку підприємств транспортної сфери шляхом створення єдиної автоматизованої системи високого рівня, котра буде включати в себе автоматизовані підсистеми всіх видів діяльності галузі. Це дозволить їм гармонійно взаємодіяти між собою, зменшувати обсяги робіт оперативного персоналу, формувати єдину систему он-

лайн сервісів, тощо. Але, при обмеженості ресурсів, які на даний час, на жаль, мають вітчизняні підприємства залізничного транспорту, процес автоматизації управління повинен носити більш динамічний характер, при якому автоматизовані системи мають знаходитися в постійному розвитку, що дозволить включати одні та виключатися інші функціональні завдання із системи управління.

**Висновки.** Підбиваючи підсумки, зазначимо, що рівень ефективного розвитку сучасного підприємництва має значну залежність від рівня інформатизації суспільства, яка, завдяки революційному впливу на підвищення ефективності суспільного виробництва і сприянню досягненню високих економічних і соціальних показників розвитку, та відіграє роль прискорювача соціально-економічного прогресу, призводить до створення передумов та елементів більш високорозвиненого типу суспільства.

Комплексний розвиток всіх складових процесу інформатизації: від створення сучасної інформаційної техніки, новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та потужних інформаційних мереж до розвитку інформаційно-інтелектуальних ресурсів і ринку інформаційних продуктів та послуг, забезпечує широке використання інформації у суспільно-господарському процесі, що є досить актуальним для підприємств залізничного транспорту.

Тож, рівень інформаційного забезпечення підприємств залізничного транспорту на сьогодні підвищує ефективність процесу управління, створює передумови для формування інтегрованої автоматизованої інформаційної системи, заснованої на сучасних засобах інформатизації, створення якої забезпечить ефективний розвиток підприємств сфери в умовах формування нової економіки.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аркатов Д. Б. Моделювання інформаційного обміну в системі координації руху залізничного транспорту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2012. №6. с. 15–22.
2. Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.17. С.73-79.
3. Коваленко Ю. О., Левицький С. І., Лепя Р. М., Фінагіна О. В., Харіна К. В. Інформаційні системи на підприємствах: розвиток теорії та практики: монографія; НАН України. Ун-т економіки пром-сті: За ред. Лепи М.М. Донецьк: ООО Юго-Восток, ЛТД, 2007. 250 с.
4. Купревич Т. С. Цифровые платформы в мировой экономике: современные тенденции и направления развития. *Экономический вестник университета*. 2018. №37–1. С. 311–318.
5. Меренков А.О. Индустрия 4.0: немецкий опыт развития цифрового транспорта и логистики. *Управление*. 2017. № 4. С. 15–22.
6. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств у умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №64. С. 283–291.
7. Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч.1. С. 76-79.
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. Каличева Н. Є. Формування організаційно-економічного механізму управління конкурентними перевагами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 24-31.

10. Дикань В. Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 13-19.

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

## REFERENCES

1. Arkatov D. B. (2012). Modelyuvannya informacijnogo obminu v sistemі koordinaciyi ruhu zaliznichnogo transportu. [Modeling of information exchange in the system of coordination of railway transport]. *Bulletin of Lviv State University of Life Safety*. No 6, pp 15–22.

2. Dannikov O. V., Sichkarenko K. O. (2018). Konceptualni zasady cifrovizaciyi ekonomiki Ukrayini. [Conceptual principles of digitalization of the economy of Ukraine]. *Market infrastructure*. Vol. 17, pp.73-79.

3. Kovalenko Yu. O., Levickij S. I., Lepa R. M., Finagina O. V., Harina K. V. (2007). Informacijni sistemi na pidpriyemstah: rozvitok teorii ta praktiki: monografiya. [Information systems in enterprises: the development of theory and practice: a monograph]. NAS of Ukraine. University of Industrial Economics: Ed. Lepi MM Donetsk: OOO Yugo-Vostok, LTD (in Ukrainian)

4. Kuprevich T. S. (2018). Cifrovy platformy v mirovoj ekonomike: sovremennye tendencii i napravleniya razvitiya. [Digital platforms in the world economy: current trends and directions of development]. *University Economic Bulletin*. No. 37–1, pp. 311–318.

5. Merenkov A.O. (2017). Industriya 4.0: nemeckij opyt razvitiya cifrovogo transporta i logistiki. Upravlenie. [Industry 4.0: German experience in the development of digital transport and logistics]. *Management*. No 4, pp. 15–22.

6. Tokmakova I. V., Shatohina D. A., Melnik S. V. (2017). Strategichne upravlinnya rozvitkom pidpriyemstv u umovah cifrovizaciyi ekonomiki. [Strategic management of enterprise development in terms of digitalization of the economy]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. No 64,pp. 283–291.

7. Sichkarenko K.O. (2019). Vpliv cifrovizaciyi ekonomiki na rozvitok transportnoyi galuzi. [The impact of digitalization of the economy on the development of the transport industry]. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 38, part 1, pp. 76-79.

8. Kalycheva N. Ye. (2014). Problemy ta perspekty vy`vprovadzhennya informacijny`x texnologij u vitchy`znyanj 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. Kalycheva N. Ye. (2019). Formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu upravlinnja konkurentnymy perevaghamy na pidpriyemstvakh zaliznychnogho transportu. [Formation of organizational and economic mechanism for managing competitive advantages at railroad transport enterprises]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 65, pp. 24-31.

10. Dykanj V. L., Korinj M. V. (2011). Efektyvnistj roboty transportnoji systemy Ukrajiny v umovakh ghlobalizaciyi ekonomichnykh system. [The efficiency of the transport system of Ukraine in the conditions of globalization of economic

systems]. *Bulletin of the Economy of monografija*. [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine: *Transport and Industry*. No. 33, pp. 13-19. development of railway transport of Ukraine: a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

11. Ovchynnikova V. O. (2017). *Strategichne upravlinnja rozvytkom zaliznychnogho transportu Ukrainy*: (in Ukrainian)

УДК 338.48

## ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

*Торопова Д. Д., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії свідчать про те, що внаслідок поширення пандемії коронавірусу та посилення соціальної ізоляції країн відбулося критичне скорочення туристичних потоків і, як наслідок, поглиблення кризового стану галузі. На основі дослідження особливостей розвитку світової туристичної індустрії встановлено, що провідними країнами як альтернатива міжнародного туризму на сьогодні розглядається стимулювання внутрішнього попиту на туристичні послуги. Встановлено, що Україною до сьогодні туристична галузь не розглядалася як стратегічний пріоритет соціально-економічного розвитку країни і відповідно державою ігнорувалася необхідність розвитку її туристичного потенціалу. Зважаючи на стійку тенденцію скорочення туристичних потоків Україною доведено доцільність розроблення нових механізмів та інструментів забезпечення сталого зростання туристичної індустрії. На основі встановлення глобальних трендів розвитку туризму розроблено підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії, що враховує принципи комплементарності та синергетичності і розкриває етапи забезпечення сталого зростання підприємств галузі.*

**Ключові слова:** *підприємства туристичної індустрії, глобальні тренди, комплементарність, синергетичність, сталий розвиток, підхід, міжсекторальна співпраця.*

## APPROACH TO ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES

*Toropova D. D., post-graduate student (USURT)*

*Current trends in the development of the tourism industry indicate that due to the spread of the coronavirus pandemic and the increased social isolation of countries, there has been a critical reduction in tourist flows and, as a result, a deepening of the crisis state of the industry. Based on the study of the peculiarities of the development of the global tourism industry, it is established that the leading countries today consider stimulating the development of the domestic market of tourist services as an alternative to international tourism. Taking into account the significant contribution of the tourism industry to the formation of the country's GDP and ensuring its socio-economic development, today many countries have initiated*

*projects aimed at activating its development and developing modern related infrastructure. Currently, new tourist routes are being actively developed, an information campaign is being implemented to promote tourist locations, regional tourist hubs and specialized communication platforms for cooperation are being formed. It is established that Ukraine has not yet considered the tourism industry as a strategic priority of the country's socio-economic development, and accordingly the state ignored the need to develop its tourism potential. Taking into account the steady trend of reducing tourist flows, Ukraine has proved the expediency of developing new mechanisms and tools to ensure the sustainable growth of the tourism industry. Based on the definition of global trends in tourism development, an approach to ensuring the sustainable development of tourism industry enterprises has been developed that takes into account the principles of complementarity and synergy and reveals the stages of ensuring sustainable growth of industry enterprises. Within the framework of the approach, alternatives to the sustainable development of tourism industry enterprises in Ukraine are formed and innovative tools for their implementation are revealed. The following scenarios for the development of tourism industry enterprises in Ukraine are highlighted as the main ones: a policy of high-quality modernization and radical transformation.*

**Keywords:** *tourism industry enterprises, global trends, complementarity, synergy, sustainable development, approach, intersectoral cooperation.*

**Постановка проблеми.** В умовах поширення пандемії коронавірусу і соціальної ізоляції країн туристична індустрія переживає етап глибокої кризи. Протягом 2020 р. кількість міжнародних туристичних прибуттів скоротилася на 74 % порівняно з попереднім роком, зумовивши втрату доходів від експорту туристичних послуг на рівні 1,3 трлн дол., що багатократно перевищує збитки від глобальної економічної кризи 2009 р. Крім того, під загрозою опинилося близько 120 млн робочих місць у цій сфері, що здійснило вагомий негативний вплив на економічне та соціальне становище країн.

Зважаючи на вагомий внесок туристичної галузі в формування ВВП країни і забезпечення її соціально-економічного розвитку, на сьогодні провідні держави знаходяться в активному пошуку дієвих механізмів подолання кризи в туристичній сфері, вихід з якої вбачають у стимулюванні внутрішнього туризму. На сьогодні багатьма країнами ініційовано проекти, спрямовані на активізацію його розвитку і розбудову сучасної супутньої інфраструктури. Активно розвиваються нові туристичні маршрути, реалізується інформаційна кампанія щодо популяризації туристичних

локацій, формуються регіональні туристичні хаби і спеціалізовані комунікаційні платформи для співпраці.

Однак, попри зазначені глобальні тенденції розвитку туристичної індустрії, в Україні внутрішній туризм до нині не розглядався як альтернатива закордонних подорожей. Діяльність вітчизняних підприємств туристичної індустрії наразі орієнтована переважно на задоволення попиту українців у відвідуванні закордонних туристичних дестинацій. Оскільки ігнорування державою потреби розвитку туристичної та супутньої інфраструктури призвело до її критичного становища, що знаходить відображення в катастрофічному стані автомобільних доріг та залізничної мережі, низькорозвиненій готельній інфраструктурі, невідповідності ціни і якості послуг, що надаються в курортних містах країни. Ці та інші негативні фактори перешкоджають повноцінному розвитку сегмента внутрішнього туризму, нівелюючи його конкурентні переваги порівняно із закордонними туристичними локаціями, і зумовлюючи зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств туристичної індустрії на світовому ринку туристичних послуг.

З огляду на вище зазначене важливого значення набуває розбудова туристичної інфраструктури і популяризація локального туризму як базису забезпечення сталого зростання підприємств туристичної індустрії України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств, у т. ч. туристичної індустрії, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: В. Дикань, М. Корінь, Л. Малик, В. Овчиннікова, С. Панченко, О. Полякова, Т. Рябова, І. Токмакова, А. Толстова, О. Трегубов, Ю. Уткіна, О. Шраменко, Ю. Юрченко та ін. [1-9]. Науковцями досліджено стан і тенденції розвитку підприємств туристичної галузі, а також розкрито передумови забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання в Україні. Віддаючи належне їх науковому внеску у вирішення проблем туристичної сфери, слід зазначити, що наразі потребує врегулювання питання розвитку внутрішнього ринку туристичних послуг і забезпечення на цій основі сталого розвитку підприємств туристичної індустрії України.

**Метою наукової статті** є розроблення інструментарію сталого зростання підприємств туристичної індустрії в аспекті розвитку локального туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Безумовно, сьогодні пандемія і пов'язані з нею глобальні кризові явища зумовили корінні трансформації в туристичній індустрії. Разом із традиційними для туристичної галузі тенденціями та циклічними коливаннями формуються нові тренди, зумовлені трансформацією структури попиту на туристичні послуги. На сьогодні активного розвитку набув сталий соціально-відповідальний туризм, зокрема екотуризм, а також зафіксовано зростання попиту на solo- (поодинокі), wellness- (під

егідію здорового способу життя), bleisure- (поєднання бізнес-подорожей та відпочинку) і slow-тури (так званий «повільний» відпочинок).

Туристичні галузі країн світу поступово адаптуються до нових паттернів поведінки споживачів. Найбільш показовим у цьому сенсі є приклад Китаю, що реалізував комплексний підхід до розвитку локального туризму. Так, рекламні акції з продажу турів персоналізовані для різних цільових аудиторій, уряд сприяє проведенню фестивалів і надає підтримку авіакомпаніям та турфірмам. Завдяки системі «кодів здоров'я», в якій використовуються популярні додатки для смартфонів і QR-коди, країні вдалося досягти значного обсягу внутрішніх поїздок і підтримати індустрію «на плаву». На світовому рівні загалом туристи стали обережнішими при виборі маршрутів та оцінки ризиків, підвищилися їхні запити до організації відпочинку та умов гігієни. При цьому потреба в подорожах не зменшилася. Завдання учасників ринку – проявити гнучкість, не чекаючи закінчення пандемії, адаптуватися до нових умов, адже відкладений попит на звичний закордонний відпочинок може реалізуватися не скоро [10].

Поряд з цим пандемія коронавірусу прискорила і цифрову трансформацію туристичної індустрії. З'являються нові цифрові сервіси, створюються нові можливості для організації персоналізованих турів і розширюються цифрові формати міжнародної співпраці у сфері туризму. Так, ще в березні 2019 р. дослідницька компанія Market Research Future прогнозувала, що темпи зростання світового ринку онлайн-туризму в найближчі чотири роки будуть складати понад 13 % на рік, а світовий ринок онлайн-подорожей виросте з 570,25 млрд дол. у 2017 р. до 1134,55 млрд дол. у 2023 р. Зважаючи на прискорення темпів цифровізації ці значення можуть бути ще

вищими [11]. Оскільки все більшої популярності набувають віртуальні екскурсії в режимі реального часу. Реалізація таких проектів туристичними компаніями сприяє створенню привабливого образу внутрішніх туристичних локацій, формуючи тим самим у населення відкладений попит на подорожі. У випадку формування позитивних вражень у людини від віртуальної подорожі, існує висока ймовірність реального відвідування туристичної локації в майбутньому.

У цьому сенсі активного розвитку набувають імерсивні технології, які забезпечують інтеграцію реального і віртуального простору. Використання технологій доповненої реальності створює безліч можливостей для розвитку туристичної індустрії і на сьогодні вже знайшло відображення в програмах та проектах розвитку туристичної галузі багатьох країн. Так, на сьогодні набули поширення туристичні продукти Lonely Planet's AR City Guides і FlippAR Go, що надають змогу ознайомлення з культурною спадщиною міст у форматі доповненої реальності на основі візуальних, аудіальних і навігаційних даних.

Такого роду інструменти фрагментарно використовуються і в Україні. Так, компанія Lenovo запустила масштабний проект віртуального контенту – «Київ: з ранку до світанку». Це VR-додаток для віртуальної подорожі знаковими, але для багатьох ще не відомими, місцями столиці України. Під час VR-туру учасники проживають день в весняному Києві, відвідуючи шість туристичних локацій (Будинок звукозапису Українського Радіо, Київський Велотрек, Технопарк UNIT City, Театр на Подолі, Арт-завод Платформа і Національна бібліотека ім. Вернадського). Пройти віртуальну екскурсію містом можна за допомогою VR-шолома Lenovo Explorer, безкоштовно скачавши додаток з офіційного веб-сайту

компанії [12]. Також, AR та VR технології використовують для проведення креативних промоційних кампаній з метою популяризації нових або давно відомих туристичних дестинацій.

Отже, на сьогодні вимоги населення до рівня забезпечення їх цифрового комфорту постійно зростають, що визначає потребу адаптації підприємств туристичної індустрії України до цифрових викликів. Важливого значення на цьому етапі набуває формування стійких цифрових екосистем співпраці стейкхолдерів, у т.ч. на основі проведення телемостів, цифрових роуд-шоу, вебінарів, воркшопів та ін., і розроблення адаптованих під клієнтів цифрових додатків. У межах такого роду цифрових рішень стане можливим забезпечення безшовної організації подорожей на основі інтеграції транспортних сервісів, послуг готельного розміщення, доставки їжі, організації дозвілля, що сприятиме реалізації індивідуальних туристичних маршрутів.

Дослідження тенденцій розвитку туристичної діяльності в Україні дає змогу дійти висновку щодо нестабільності її функціонування і низьку привабливість внутрішніх туристичних локацій для населення (рис. 1). Так, зростає кількість українців, які виїжджають за кордон, у т.ч. з метою туристичної подорожі. Якщо у 2000 р. громадяни України здійснили 13,4 млн зарубіжних поїздок, то у 2019 р. їх кількість перевищила позначку 30 млн. Фактично це означає перебіг валютних надходжень до економіки інших країн.

Щодо іноземних громадян, які відвідали Україну, слід зазначити, що у 2019 р. їх кількість склала 13,7 млн осіб (у 2000 р. – 6,4 млн осіб). У свою чергу, минулий 2020 р. виявився надзвичайно складним для туристичної галузі. Оскільки кількість іноземних громадян, які відвідали Україну, знизилася в чотири рази порівняно з 2019 р. і досягла рівня 3,4 млн осіб. Найбільше іноземних відвідувачів прибуло з Молдови – понад

930 тис. осіб; Білорусі – близько 464 тис. осіб; Росії – понад 390 тис. осіб; Румунії – 229 тис. осіб і Туреччини – 149 тис. осіб [13]. Незважаючи на позитивну динаміку зростання кількості іноземних туристів у докоронакризові роки, слід вказати загалом на нестабільність показника протягом 2000-2020 рр. Це дає змогу дійти висновку, що Україні не вдалося сформувати позитивний імідж для іноземних туристів, які не розглядають

країну як привабливу локацію для відвідування.

Зважаючи на вагому значущість туристичної індустрії для нарощення економічного потенціалу України і покращення її іміджу на світовій арені державою приділяється активна увага пошуку ефективних механізмів та інструментів активізації розвитку туристичної індустрії.



Рис. 1. Динаміка туристичних потоків України, млн осіб [14]

Так, у березні 2017 р. представлено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 р., спрямовану на формування сприятливих умов для активізації розвитку зазначеної сфери діяльності згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі. Стратегією визначено інтегрований підхід до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів,

який передбачає поєднання таких складових [15]:

- галузевої (міжгалузева координація та системний розвиток складових сфери туризму та курортів);
- територіальної (міжрегіональна кооперація, досягнення рівномірного та збалансованого розвитку туристичних регіонів, територій, зон);
- секторальної (створення системи стратегічного планування розвитку видів туризму на основі їх чіткої класифікації та визначення пріоритетних на державному та регіональному рівні).

У свою чергу, на початку лютого 2021 р. Кабінетом Міністрів України затверджено План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій



та туризму, яким передбачено реалізацію комплексу заходів щодо забезпечення відродження та ефективного використання об'єктів культурної спадщини, розбудову сучасної туристичної інфраструктури і сприяння розвитку креативних індустрій. Серед заходів, спрямованих на розбудову туристичної інфраструктури, визначено: розроблення та реалізацію Державної цільової програми розвитку внутрішнього та в'їзного туризму «Мандруй Україною»; визначення механізму і джерел фінансування організації туристичних подорожей; розроблення та реалізація проекту «Туристичні магніти України»; запровадження Єдиного туристичного реєстру (національної системи збору і аналізу туристичних даних); проведення аналітичних досліджень у сфері туризму; реалізацію заходів з популяризації туристичних послуг; проведення різного роду конференцій та ін. [16].

Також, у цьому році планується запуск проектів, спрямованих на цифрову трансформацію сфери культури та туризму, серед яких: е-Спадщина, е-Мистецтво, е-Туризм та е-Книга. Так, проект цифрової трансформації туризму та курортів е-Туризм передбачає [17]:

- розроблення реєстру суб'єктів туристичної діяльності України, який акумулюватиме інформацію та статистику про всі суб'єкти туристичної діяльності, реалізує можливість формування запитів на отримання категорії готелем чи ліцензії туроператора Держтуризму, а також реалізує автоматичну перевірку інформації, необхідної для надання ліцензії в страховій компанії і банківській установі (запуск проекту заплановано на 3 квартал 2022 р.);

- створення туристичного порталу як інформаційного ресурсу з систематизацією даних про туристичну привабливість України, який міститиме інформацію для потенційного туриста, як внутрішнього так і іноземного; спрощуватиме процес планування мандрівки та висвітлення івентів у містах

подорожі (запуск проекту заплановано на 3 квартал 2022 р.).

Загалом аналізуючи досвід розвитку туристичної індустрії в Україні стає зрозуміло, що на сьогодні державна політика в цій сфері має фрагментарний і непослідовний характер. Наразі вдалося започаткувати лише декілька локальних проектів у цій сфері. Так, наприклад, при Міністерстві культури та інформаційної політики України діє програма «Малі міста – великі враження», на реалізацію якої у 2020 р. було передбачено 40 млн грн. Ці кошти після завершення карантину можна було використати для розвитку культурних подій у регіонах. Крім того, урядом країни запущено проєкт «Магніти України» з пошуку успішних українських проєктів-символів, які зможуть залучити інвесторів і стати центрами інновацій. Серед основних критеріїв відбору слід вказати на такі: проєкт повинен бути символічним, містити елемент культурної дипломатії, бути реалізованим за термін не більше п'яти років, мати довгостроковий соціально-економічний ефект (20+ років), великий масштаб (понад 10 млн євро) і соціальну підтримку суспільства. Серед прикладів успішних «магнітів» України названі: острів Хортиця, Дунайська рів'єра, Чорнобильська зона, Пилипець, Інноваційний центр Промприлад [18].

На сьогодні слід відзначити процеси пошуку такого роду «туристичних магнітів» на регіональному та місцевому рівні. Наразі розроблено і частково запущено такі проєкти популяризації внутрішнього туризму: проєкти нових туристичних маршрутів у Харкові, до яких ввійшли проєкти підземного маршруту, а також маршрутів, пов'язаних з польською і німецькою спадщиною XIX-XX ст.; новий маршрут для мандрівників під назвою «Місто великих планів і звершень, місто великої води і міцної землі» (Кременчук, Полтавська обл.); інтерактивний музей побуту козаків другої половини XIX ст.

(Батурин, Чернігівська обл.); проекти розвитку закарпатських «магнітів» Малого Карпатського кола – Синевир та Боржава; «Просування історико-культурної та природної спадщини Ужанської долини через формування нових партнерств та створення спільних продуктів», що передбачає відкриття десяти нових туристичних маршрутів (Закарпаття) та ін. [19].

Безумовно реалізація таких проектів в Україні сприятиме популяризації внутрішнього туризму і підвищенню привабливості туристичних локацій країни для іноземних туристів. Однак, поряд з цим слід зазначити, що сталий розвиток туристичної індустрії

потребує системного та зваженого підходу до його забезпечення, у т.ч. і гармонізації стратегічних та локальних ініціатив сталого зростання туристичної галузі, а також забезпечення злагодженої та взаємоузгодженої співпраці суб'єктів туристичної діяльності, що сприятиме отриманню довгострокових ефектів від реалізації проектів розвитку туризму.

З огляду на вище зазначене сформовано підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії, що враховує принципи комплементарності та синергетичності при формуванні політики їх зростання і розкриває етапи забезпечення сталого розвитку підприємств цієї сфери (рис. 2).



Рис. 2. Підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії України (розроблено автором)

Так, на першому етапі слід провести дослідження ринку туристичних послуг в Україні, проаналізувати його динаміку та структуру і визначити конструктивні та деструктивні фактори, які впливають на рівень розвитку туристичної індустрії в Україні. Другий етап пов'язаний із аналізом сучасного стану та проблем розвитку підприємств туристичної індустрії України, який включає ретроспективний аналіз динаміки їх розвитку, виявлення внутрішніх бар'єрів для забезпечення ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії і визначення основних стейкхолдерів та особливостей їх взаємодії в процесі забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії.

Третій етап – вивчення світового досвіду розвитку суб'єктів туристичної галузі та ідентифікація детермінант сталого зростання туристичної індустрії України, що передбачає дослідження світової практики розвитку підприємств цієї сфери, визначення можливостей її використання у вітчизняних реаліях і на цій основі виявлення ключових детермінант сталого розвитку підприємств туристичної індустрії України.

На четвертому етапі відбувається формування альтернатив сталого розвитку підприємств туристичної індустрії в Україні та інноваційного інструментарію їх реалізації. Як основні можна виділити такі сценарії розвитку підприємств туристичної індустрії в Україні: політика якісної модернізації і політика корінної трансформації.

Відповідно в межах кожної з альтернатив слід виділити інструменти їх реалізації: інструментами забезпечення якісної модернізації підприємств туристичної індустрії є рекламна компанія щодо популяризації туристичних дестинацій; локальні проекти інноваційної модернізації; єдина інформаційно-комунікаційна платформа співпраці підприємств; маркетинг взаємодії та ін.; інструментами забезпечення корінної

трансформації є міжсекторальна колаборація підприємств; цифрові формати комунікації стейкхолдерів; інноваційні технології трансформації діяльності; нові сегменти ринку туристичних послуг; приваблива цінова політика і персоналізовані пакети послуг для туристів та ін.

Заключний п'ятий етап – це моніторинг ефективності реалізації обраного сценарію забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії в Україні і внесення відповідних коректив до його змісту.

**Висновки.** Досліджено сучасні тенденції розвитку туристичної індустрії і встановлено, що внаслідок поширення пандемії коронавірусу та посилення соціальної ізоляції країн відбулося критичне скорочення туристичних потоків і, як наслідок, поглиблення кризового стану галузі. Зазначено, що провідними країнами як альтернатива міжнародного туризму розглядається стимулювання внутрішнього попиту на туристичні послуги. Активно розвиваються нові туристичні маршрути, реалізується інформаційна кампанія щодо популяризації туристичних локацій, формуються регіональні туристичні хаби і спеціалізовані комунікаційні платформи для співпраці. Встановлено, що Україною до сьогодні туристична галузь не розглядалася як стратегічний пріоритет соціально-економічного розвитку країни і відповідно державою ігнорувалася необхідність розвитку її туристичного потенціалу. Зважаючи на стійку тенденцію скорочення туристичних потоків Україною доведено доцільність розроблення нових механізмів та інструментів забезпечення сталого зростання туристичної індустрії. Розроблено підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії, що враховує принципи комплементарності та синергетичності і розкриває етапи забезпечення сталого зростання підприємств галузі.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1 Дикань В. В., Дикань Е. В., Белецкая Д. А. Формирование имиджевой привлекательности региона. 2019. *Сучасні тенденції та інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 березня 2019 р., м. Харків). Харків : Цифра-Принт, 2019. С. 156 – 161.

2 Дикань В. Л., Толстова А. В. Развитие экономики Украины на основе принципа равноправности отношений держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 9 – 19.

3 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

4 Малик Л. В. Развитие туризма в Украине как фактор реализации национальных интересов страны. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. № 10. С. 53 – 61.

5 Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Ч. 2 : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

6 Рябова Т. А. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/51.pdf) (дата звернення: 28.02.2021).

7 Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283 – 291.

8 Трегубов О. С. Особливості туристичної індустрії та її роль в економіці. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1 (21). С. 190 – 200.

9 Юрченко Ю. Ю. Концептуальные направления развития внутреннего

туризма в Украине. *Економіка України*. 2016. № 6 (647). С. 29 – 39.

10 Сергей Пирожников: Пять трендов индустрии туризма в 2021 году. *snob.ru: веб-сайт*. URL: <https://snob.ru/entry/200532/> (дата звернення: 27.02.2021).

11 Как коронавирус меняет мировую туриндустирию. *vedomosti.ru: веб-сайт*. URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/12/20/851707-antivirus-puteshestvii> (дата обращения: 27.02.2021).

12 VR-приложение «Киев: с утра до рассвета» - первый виртуальный тур по столице Украины. *lenovo.ua: веб-сайт*. URL: <https://lenovo.ua/ru/blog/vr-dodatok-kiyiv-z-ranku-do-svitanku-pershij-virtualnij-tur-stoliceyu-ukrayini> (дата обращения: 01.03.2021).

13 Україну в прошлом году посетили в четыре раза меньше иностранцев, чем в 2019-м – Гостуризм. *УкрИнформ: веб-сайт*. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-tourism/3200687-ukrainu-v-proslom-godu-posetili-v-cetyre-raza-mense-inostrancev-cem-v-2019m-gosturizm.html> (дата обращения: 02.03.2021).

14 Статистична інформація. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2021).

15 Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/168-2017-%D1%80#n5> (дата звернення: 01.03.2021).

16 Про затвердження плану заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.02.2021 р. № 84-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/84->

2021-%D1%80#Text (дата звернення: 28.02.2021).

17 МКІП представило проекти цифрової трансформації у сфері культури та туризму. *Міністерство культури та інформаційної політики України: веб-сайт*. URL: <https://mkip.gov.ua/news/5022.html> (дата звернення: 03.03.2021).

18 Магниты України. Правительство запустило проект по поиску новых символов страны, среди «жюри» - президент и премьер. *Новости бизнеса: веб-сайт*. URL: <https://nv.ua/ukraine/events/novye-simvoly-ukrainy-pravitelstvo-zapustilo-proekt-podat-zayavku-novosti-ukrainy-50051433.html> (дата звернення: 02.03.2021).

19 Новости в сфере туризма. *УкрІнформ: веб-сайт*. URL: <https://www.ukrinform.ru/tag-turizm> (дата звернення: 04.03.2021).

## REFERENCES

1 Dikan V. V., Dikan E. V. and Beleckaja D. A. (2019), "Formation of the image attractiveness of the region", *Suchasni tendentsii ta innovatsiini napriamy rozvytku turystychnykh destynatsii* [Current trends and innovative directions of development of tourist destinations], Kharkiv, Ukraine, March 29, pp. 156 – 161.

2 Dykan V. L. and Tolstova A. V. (2018) Rozvytok ekonomiky Ukrainy na osnovi pryntsyphu ravnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta suspilstva [Development of the Ukrainian economy based on the principle of equal relations between the state, business and society], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 63, pp. 9 – 19.

3 Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V. and Tolstova A. V. (2018), Osnovy biznesu [Business basics], USURT, Kharkiv, Ukraine.

4 Malik L. V. (2015) Razvitie turizma v Ukraine kak faktor realizatsii nacional'nykh interesov strany [Development of tourism in Ukraine as a factor of realization of national

interests of the country], *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, № 10, pp. 53 – 61.

5 Panchenko S. V., Dykan V. L., Shramenko O. V., Poliakova O. M. and Utkina Yu. M. (2018), Pidpryiemnytstvo. Realizatsiia pidpryiemnytskoi diialnosti u suchasnykh rynkovykh umovakh [Entrepreneurship. Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions], USURT, Kharkiv, Ukraine.

6 Riabova T. A. (2018) Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoi haluzi v Ukraini [State and prospects of development of the tourism industry in Ukraine], *Efficient economy*, № 4, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/51.pdf) (Accessed 28 Feb 2021).

7 Tokmakova I. V., Shatokhina D. A. and Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 64, pp. 283 – 291.

8 Trehubov O. S. (2016) Osoblyvosti turystychnoi industrii ta yii rol v ekonomitsi [Features of the tourism industry and its role in the economy], *Economics and management organization*, № 1 (21), pp. 190 – 200.

9 Jurchenko Ju. Ju. (2016) Konceptual'nye napravlenija razvitija vnutrennego turizma v Ukraine [Conceptual directions of development of domestic tourism in Ukraine], *Economy of Ukraine*, № 6 (647), pp. 29 – 39.

10 *snob.ru: website* (2020), "Sergey Pirozhnikov: Five trends of the tourism industry in 2021", available at: <https://snob.ru/entry/200532/> (Accessed 27 Feb 2021).

11 *vedomosti.ru: website* (2020), "How the coronavirus is changing the global travel industry", available at: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2020/12/20/>

851707-antivirus-puteshestvii (Accessed 27 Feb 2021).

12 *lenovo.ua: website* (2018), “VR app “Kiev: from morning till dawn” – the first virtual tour of the capital of Ukraine”, available at: <https://lenovo.ua/ru/blog/vr-dodatok-kiyiv-z-ranku-do-svitanku-pershij-virtualnij-tur-stoliceyu-ukrayini> (Accessed 01 Mar 2021).

13 *ukrinform.ru: website* (2021), “Last year, Ukraine was visited by four times fewer foreigners than in 2019-Gosturizm”, available at: <https://www.ukrinform.ru/rubric-tourism/3200687-ukrainu-v-proslom-godu-posetili-v-cetyre-raza-mense-inostrancev-cem-v-2019m-gosturizm.html> (Accessed 02 Mar 2021).

14 *Official website of State statistics service of Ukraine* (2020), “Statistical information”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 01 Mar 2021).

15 *Cabinet of Ministers of Ukraine* (2017), “On approval of the strategy for the development of Tourism and resorts for the period up to 2026”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/168-2017-%D1%80#n5> (Accessed 01 Mar 2021).

16 *Cabinet of Ministers of Ukraine* (2021), “On approval of the action plan to support the sphere of Culture, protection of cultural heritage, development of creative industries and tourism”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/84-2021-%D1%80#Text> (Accessed 28 Feb 2021).

17 *Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine* (2021), “MKIP presents digital transformation projects in the field of culture and tourism”, available at: <https://mkip.gov.ua/news/5022.html> (Accessed 03 Mar 2021).

18 *nv.ua: website* (2019), “Magnets of Ukraine. The government has launched a project to find new symbols of the country, among the “jury” - the president and the prime minister”, available at: <https://nv.ua/ukraine/events/novye-simvoly-ukrainy-pravitelstvo-zapustilo-proekt-podat-zayavku-novosti-ukrainy-50051433.html> (Accessed 02 Mar 2021).

19 *ukrinform.ru: website* (2021), “News in the field of tourism”, available at: <https://www.ukrinform.ru/tag-turizm> (Accessed 04 Mar 2021).

УДК 338.47:625.7/.8.05:351.811.111.2

## ORGANIZATIONAL, ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL ASPECTS OF RECYCLING OF FLOW PROCESSES IN THE ROAD CONSTRUCTION

*Tsarenkova I. M., Ph. D. (Economy), associate professor,  
Zharin N. S., student (Belarusian State University of Transport,  
Gomel, Republic of Belarus)*

*The environmental safety of modern society reaches a critical level, which leads to the transition to the concept of a green economy. The problems of implementing green logistics and recycling in the flow processes in various sectors of the economy are of particular relevance. Road infrastructure is the most important infrastructure component of the transport complex, ensuring a balanced economic growth of the state. The article presents the results of research on the application of the logistics approach to the economic development*

*of the road sector in the field of improving the management of industry flow processes. The features of reverse logistics in the road sector and the structure of return material flows are highlighted. Their classification on the basis of origin has been clarified. The feasibility of involving waste in road construction processes was evaluated. The possibilities of using industrial waste in road construction are analyzed, and options for the formation of return material flows within the objects of work production within the boundaries of the micrologistic system of road construction are proposed. The results obtained allowed us to develop the theory of reverse logistics in the road sector, as well as to develop a system of scientific and practical recommendations for improving the recycling flow processes based on the formation of return material flows. Greater involvement of recycling processes in road construction, including through the use of innovative technologies, will reduce the estimated cost of construction by using cheap production waste and optimizing the transport component, preserve and, in some cases, improve the quality and durability of road structures, as well as improve the environmental situation.*

**Key words:** *road construction, logistics system, return material flow, reverse logistics, supply objectives, production waste.*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕВЕРСИВНОЇ ЛОГІСТИКИ В ДОРОЖНЬОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

*Царенкова І.М., к.е.н., доцент,  
Жарін М.С., student ( УО БелГУТ)*

*В статті визначено, що застосування рециклінгу в потокових процесах будівництва автомобільних доріг вимагає створення умов для ефективного функціонування зворотних ланцюгів постачань на дорожніх об'єктах, що забезпечують не тільки відновлення якості матеріалів, які застосовуються, але і досягнення необхідного рівня якості готової дорожньої конструкції. У статті розкрито особливості реверсивної логістики в дорожньому господарстві і визначено структуру зворотних матеріальних потоків.*

**Ключові слова:** *дорожнє будівництво, логістична система, зворотний матеріальний потік, реверсивна логістика, ланцюги постачань, відходи виробництва.*

**Introduction.** The deterioration of the environmental situation and the constant impact on the environment of economic and other activities led to negative changes in natural systems. The environmental security of modern society reaches a critical level, which leads to a transition to the concept of a circular economy. The circular economy is understood by experts as an economy characterized by a restorative and concise character [1]. Initially, it had focused on environmental aspects, but over time it had acquired a pronounced economic character. At the same time, in order to improve public welfare, radical changes are taking place in

the existing concept of management, the transformation of working economic models into fundamentally new business models, connected with the re-use of products and materials [2].

The circular economy was based on closed value chains that combined the technologically necessary production processes of the direct value chain with the inverse. Accounting for related processes allows you to form not only chains of rates along the entire path of moving the material flow from supplier to consumer, but also to extend them by combining production processes with the secondary use of resources

[3].

**Analysis of recent researches.** For the first time, the term «reverse logistics» was used by the trade organization Council of Logistics Management (CLM). J. R. Stock used the concept of «reverse logistics» to «designate the role of logistics in the processing, recycling and management of hazardous materials [4]. In a broader sense, reverse logic includes all issues related to aspects of logistics activities arising from waste reduction, rework, replacement, reuse of materials and recycling» R. J. Kopicky, M. J. Berg, L. Legg, V. Dasappa and C. Maggioni gave a similar characteristic to reverse logistics [5].

T. L. Pohlen and M. T. Farris in works understood the reverse logistics: "the movement of goods from consumer to producer back along the distribution channel" [6].

At the same time, D. S. Rogers and R. S. Tibben-Lembke, referring to the definition of CLM, described it as "the process of planning, organizing and controlling flows of raw materials and materials, unfinished production, finished products and related information from the place of consumption to the place of origin in order to restore value or destroy properly" [7].

Theoretically conducted research on this issue made it possible to establish that each of the authors took as a basis different aspects of reverse logistics. So, J. R. Stock, R. J. Kopicky and others point to the importance of reverse logistics in the context of environmental protection and waste disposal. While T. L. Pohlen and M. T. Farris drew attention to the direction of commodity flows in terms of supplier position and supply chain demand. Finally, D.S. Rogers and R. S. Tibben-Lembke see return material flows as flows closing the supply chain into a continuous single material flow cycle.

However, all three definitions have a common part, implying the formation of flows in order to use goods and materials returned to the place of production.

The most holistic definition is that

given by M. Fleischmann, in which the management of reverse logistics is the process of "planning, organizing and controlling, entering the return material flow and accompanying information, in the opposite direction to direct flows in the supply chain, with the aim of restoring value or proper disposal" [8].

Speaking about the national scientific literature, it should be noted that during the time of the planned economy, research was carried out, recommendations were made on the management of return flows. However, full-fledged research by authors had not been carried out in the transition to a market economy. In general, scientific work was reduced to environmental problems or commodity expertise.

The fundamental works explore various facets of logistics as a science and a tool of business, its separate functional directions, but the issues of functioning of road facilities are not sufficiently reflected [9]. In the works of J. Coyle, M. Christopher, D. M. Lambert, V. V. Dybskaya, I. A. Elovoy, R. B. Ivut, S. I. Baranovsky, P. G. Nikitenko, S. A. Pelich, I. I. Poleshchuk and others formulated the main definitions of logistics [10–12].

**Unexplored aspects of the issue.** The adopted course on innovation in all areas of economy requires rethinking some basic concepts, reorientation of existing definitions in order to develop theoretical and practical foundations for the development of logistics systems in the road economy [9].

**The purpose of the study** is to develop the theoretical and methodological foundations of reverse logistics and to develop a system of scientific and practical recommendations for recycling flow processes based on the analysis of organizational, economic and technological features of road construction.

**Main body of the study.** The concept of the development of logistics systems in the road economy serves as the main basis for the formation and implementation of favorable organizational and economic conditions for ensuring the sustainable functioning of the



economy, the growth of the country's competitive advantage in the world economic space by introducing a unified scientific approach to the definition of streaming processes for the construction, reconstruction, repair and maintenance of roads coordinated with current road operation processes implemented by various sectors of the economy [9].

The logistic approach to the development of road facilities sets a fundamentally new system vision of the processes of construction, re-construction, overhaul and operation of road horns throughout their life cycle [3]. The use of the "Product life extension" business model of the circular economy, meaning "extension of the product life cycle," ensures the preservation or improvement of the used product through its repair, modernization, reconstruction and restoration, which is especially relevant in the conditions of continuous operation of roads [13].

As shown above, reverse logistics involves the management of goods and materials whose use of consumer properties has been completed or has become impossible. From that point of view, the objective of reverse logistics was to maximize the economic benefits of restoring inventory and/or minimize the expenses of disposing of it. Assessment of the feasibility of the return is made taking into account the costs of transportation, cargo processing, restoration of consumer properties, storage costs, etc. The basis of the economic assessment of the rationality of the formation of return material flows is inequality (1):

$$CB - C3 > 0 \quad (1)$$

where  $CB$  – total revenue from the use of refurbished materials;  
 $C3$  – Total cost of making materials commercially usable.

A striking example of the widespread use of technologies based on the reuse of materials obtained from disassembly of contiguous structures or in the course of

associated mining is pre-mining. During the construction and repair of roads, the technologies of cold and hot regeneration of coatings, methods of milling and vibration resonance of their destruction with the possibility of further use of road structures as underlying layers of road clothing, re-use of material resources during work, as well as the preparation of other materials, etc. have become widespread [14]. The economic advantages of using modern technologies were evident in view of the technological need to remove the upper layers of road clothing during repair, in order to prevent the transition of old defects to newly worn layers. The use in the production of asphalt concrete mixtures and the construction of structural layers of the road of various additives obtained from waste from other industries allows not only to reduce the cost of construction, but also in many cases to improve the durability and quality of roads. In road science, the concepts of "recycling" and "re-cycling" are widely used to identify the above-mentioned processes, reflecting the essence of similar technological processes for the use of old asphalt concrete coating, which have a number of distinctive features. However, these are private cases of the formation of closed supply chains. Taking into account the process nature of the described processes, it is promising to apply a logistic approach to expanding the involvement of secondary material resources in the repeated economic turnover in order to increase the efficiency of road facilities [3].

At this stage of improving the road economy, along with the development and implementation of progressive innovative technologies, due to the introduction of logistic principles into its work, it becomes impossible to clarify the applied logistic tools for managing production processes using WTO material resources. It is required to clarify the content of the return flow as an object of reverse logistics management in the transport sector, taking into account the performed value recovery operations used by the logistics channels of their movement [3].

The logistics approach to materials management in the construction and repair of roads provides for the integration of individual links of a structured material-conducting chain into a single system. It implies the need to solve a complex of problems in the field of technology, road construction equipment, economics and organization of production. The logistics production system involved the operation of return flows as an integral part of the mechanism of its operation. Reverse information and financial flows have been sufficiently investigated [15]. While the presence of return material flows is due to the peculiarities of the secondary material resources used. In any case, the return material flows are always opposite to the direct logistic flow and are obtained the beginning of the waste generation [3].

According to the Waste Classification of the Republic of Belarus (OCRB 021-2019), wastes include substances or objects formed in the course of carrying out economic activity, human life and do not

have a certain purpose at the place of their formation or have lost, completely or partially, consumer properties. Substances recovered from waste, for which it was possible to reuse in the future or immediately, directly or after additional processing, a number of researchers referred to secondary material resources. At the same time, rework reused without additional treatment as raw materials in the production of the same products does not belong to them [16]. Thus, the same waste can be classified as a different category of rework streams depending on its purpose. Thus, asphalt concrete from the dismantling of asphalt surfaces refers, according to the above-mentioned classifier, to non-hazardous waste. When it is used again, the reverse current of secondary material resources is formed. In the case of the use of cold re-cycling technology, asphalt concrete passes into the category of rework when reused on the spot [3]. The characteristics of the formation of return material flows in the road economy are shown in Figure 1.

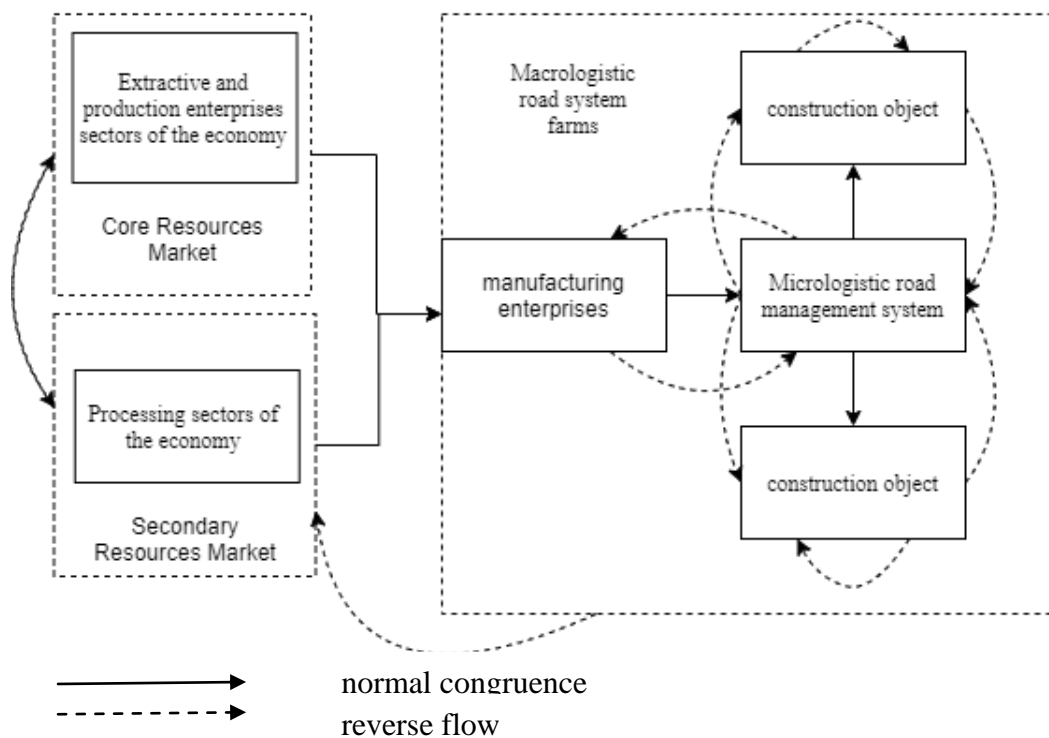


Fig. 1. Peculiarities of formation and movement of material flows in road economy

The use of this theoretical basis makes it possible to develop a system of practical recommendations for the formation of return material flows in the road economy on the basis of the use of co-temporary innovative technologies. Let us consider the most promising and available directions in this field.

The issue of recycling car tires has not been finally resolved even in the most advanced countries. Often they are simply stored. Belarus also has such "reserves," according to various estimates, amounting to about 65 thousand tons. The transition to a green economy was increasing the impact of research on their reuse. The process of tire processing consists in grinding into small components and sorting. The main product of processing from tires is a rubber-new crumb.

The demand for rubber crumbs increases annually. At the moment, the volume of sales has been increased by 10% compared to last year. The main market is the Russian Federation. 80% of manufactured products are exported. In addition, rubber crumbs are used in the production of roofing materials, pre-roofing, in the construction of bridges and even for the preservation of oil wells.

The most promising area of its use in road construction is the use of asphalt concrete mixture as one of the components. 2% of the rubber crumb in the composition of the asphalt concrete mixture not only significantly improves the quality of the pre-rope coating, but also increases its service life. It has been found that the use of rubber crumbs as a "thickener" of bitumen is economically more advantageous compared to polymers or whole-lulose fiber [17].

Galvanic sludge occurs at electrochemical production at application of metallized coatings (galvanic). At the financial stage of the process, soluble and insoluble sediments arise, which have different degrees of danger to the environment. Industrial enterprises were faced with the need to remove sludge from the process of production. It is undesirable to

take such waste to landfills because the compounds react with a slightly acidic atmosphere. As a result, the likelihood of environmental pollution increases.

Galvanic sludges differ from ordinary ones in that they contain heavy metals in the form of cations. The ingress of these salts leads to severe diseases. The metals in the sludges are present as compounds, so for further use it is necessary to remove these elements in the form of simple substances. Recycling takes away a lot of energy and finance, so it is possible only for a large content of non-ferrous metals. But usually in galvanic sludges, non-ferrous metals are present in very small amounts. Under such conditions, it was relevant to use waste for construction and road materials as an additive.

Thus, an additive to concrete mixtures is developed, which is a galvanic sludge with a content of potassium bichromate of about 60%. The optimal amount of the additive is 0.5-1.5% of the cement consumption. Thanks to the plasticizing effect, it allows to reduce the quantity of the closure water by 10%, increase the density and strength of the be-tone by 20 and 30%, respectively. Also, one of the options for forming return streams of galvanic sludge is the use of them in the production of asphalt concrete mixtures. The maximum slurry addition is 20%. Tests of a road route with asphalt concrete pavement containing sludge carried out under rayon conditions showed that the concentration of heavy metal ions in the soil on roadside sections slightly exceeds their concentration in sections far from the road. In that connection, it was recommended that asphalt concrete mixtures prepared with sludge additives should be used in the construction of country route coatings.

The main problem of electroplating sludge was the storage of compounds. Initially, enterprises cleaned waste water from impurities of heavy metals, releasing dry residues. They were disposed of by the method of burial at landfills of household waste outside the city.

Environmental organizations began to pay attention to the fact that the frequency of acid rain in the burial areas of galvanic garbage is higher than in other areas. In the ground, sludge dissolves with precipitation, penetrates into the soil, groundwater. As a result, nature is contaminated with heavy metals, which negatively affects humans, flora and fauna.

Then it was decided to place galvanic sludge in pits, walls and the bottom prevent the spread of hazardous compounds into the environment.

The development of production had led to a decline in the number of potential burial sites. Today, recycling methods were coming to the fore to produce raw materials available for use in construction.

The technology of reusing asphalt granulate in asphalt concrete layers made it possible to achieve a closed cycle, in which the need for scarce and expensive new materials was minimized, which was very relevant in existing economic conditions. The introduction of asphalt granulate has a significant impact on the physical and mechanical properties and durability of the asphalt tone. Hot asphalt concrete prepared using asphalt granulate has high shear resistance compared to traditional dense asphalt concrete. [18]. The most effective method of using asphalt granulate is its use as part of asphalt concrete mixtures prepared in stationary asphalt mixing plants. Asphalt granulate can be used for preparation of dense mixtures of grades II and III, porous and highly porous mixtures according to STB 1033.

For the preparation of asphalt concrete mixtures, it is necessary to use active asphalt granulate with a maximum grain size of less than 20 mm. The asphalt granulate may be conveyed to a hot elevator, hot stone silo, weighing silo, or directly to an asphalt mixer. The content of asphalt granulate in an amount of not more than 20% of the weight of the asphalt-ton mixture ensures the normal operation of the drying chamber. The required characteristics of the asphalt

concrete mixture are ensured by the content of asphalt granulate in the mixture up to 20% by weight. When 20% of asphalt granulate is added to the mixture, the energy consumption for the asphalt concrete coating device is reduced by 10%. The economic effect of using asphalt granulate is about 11% of the cost of asphalt concrete mixture [19].

**Conclusions and prospects for the further research.** The system-structural approach proposed in the work to explain the essence and content of return material flows in the industry is based on the fact that the increase in the efficiency of investment road projects occurs in the process of transforming the traditional resources of the logistics system by involving both intra-industry and external return material flows. This approach increases the usefulness of resources.

A single coordinating centre was required to regulate the entire system, balance the interests of all its participants and be responsible for the implementation of the objectives of the logistics system. Its formation is possible, both on the basis of the current service of road customers, and as a separate structure that implements the entire set of organizational and management decisions. In that case, it becomes possible:

- agreement on the timing of road works, which will help to optimize the costs of road users;

- optimization of material and associated flows during the construction, reconstruction and overhaul of roads, which will ultimately lead to a decrease in the cost of construction and installation work, reducing costs under the items "materials" and "transportation costs";

- rational use of production capacity of construction organizations, which will contribute to increasing the utilization rates of road equipment, and increase the possibility of its renewal.

Then the logistics system of the road economy is formed by a set of regular links, united among themselves for optimal planning, organization and management of the logistics flow during the implementation

of construction, reconstruction, repair and maintenance of roads based on logistics technology. These systems ensure the entry of the logistic flow into the internal environment of the unified management system and the integral information field, the passage and exit from it in the form of a ready-made product (roads) that implements functions. The novelty of this definition lies in the interpretation of the concept of "logistics road management system" from the point of view of the process approach, aimed at studying the links of the system on the movement of logistics flow based on the integrated management of this process.

In view of the above, reverse logistics in road management is an independent component of the management of reverse waste flows, as well as the accompanying information and financial flows in time and space from the moment of their formation to the place of repeated production consumption in order to achieve the greatest economic effect while complying with environmental requirements. Back flows of secondary material resources are generated in the logistics system. At the "input" to the system, material streams consist of waste, the production process extracts secondary material resources from them, providing at the "output" a material stream of secondary raw materials, which can later be used in production.

Taking into account the identified features of reverse logistics in the industry and the structure of the reverse material flow, it was established that the efficiency of the logistics system depended on the degree of use of its logistical capabilities: capacity, time and expenses associated with the movement of flows.

## REFERENCES

1 Ellen MacArthur Foundation. Towards the circular economy; Ellen MacArthur Foundation: UK. (2013). URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur->

[Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf](#) (accessed 21 Desember 2019).

2 Lacy P., Rutqvist J. (2015) The Product as a Service Business Model: Performance over Ownership. Waste to Wealth. The Circular Economy Advantage. UK Palgrave Macmillan, pp. 99–114.

3 Tsarenkova I. M. (2020) Osobennosti reversivnoy logistiki v dorozhnom khozyaystve v usloviyakh tsirkulyarnoy ekonomiki [Features of reverse logistics in the road sector in a circular economy]. Proceedings of the *Transport i logistika: prostranstvenno-tekhnologicheskaya sinergiya razvitiya (Russia, Rostov-na-Donu, February 3–4, 2020)* (eds. A. N. Guda (pred.) [i dr.]), Rostov n/D: Rost. gos. un-t. putey soobshcheniya, pp. 333–335.

4 Fleischmann M., Bloemhof-Ruwaard J., Dekker R., van der Laan E., van Nunnen J. A., van Wassenhove L. N. (1997) Quantitative models for Reverse Logistics : A review. *European Journal of Operational Research*, vol. 103, no. 1, pp. 1–17.

5 Kopicky R.J., Berg M.J., Legg L., Dasappa V., Maggioni C. (1993) Reuse and recycling: Reverse Logistics Opportunities. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

6 Pohlen T. L., Farris M. T. (1999) Reverse logistics in plastic recycling. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 22, no. 7, pp. 35–47.

7 Rogers D. S., Tibben-Lembke R. S. (1999) Going backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA.

8 Stock J. R. (1992) Reverse Logistics. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

9 Tsarenkova I. M. (2018) Osobennosti organizatsii mezologisticheskikh sistem v dorozhnom khozyaystve [Features of the organization of mesologistic systems in the road economy]. *Izvestiya gosudarstvennogo universiteta imeni F. Skoriny. Sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki: pedagogika, pravo, ekonomika*, vol. 5, no.

110, pp. 164–170.

10 Medvedev V. F. (ed.) (2001) *Integrirovannye logisticheskie sistemy dostavki resursov: teoriya, metodologiya, organizatsiya* [Integrated logistics systems for the delivery of resources: theory, methodology, organization]. Minsk: Pravo i ekonomika. (in Belarus).

11 Bowersox, Donald J., Closs, David J. (2008) *Logistika: integrirovannaya tsep' postavok* [Logistics: integrated supply chain]. Moscow: CJSC Olympus-Business (in Russian).

12 Ivut R. B. (ed.) (2016) *Transportno-logisticheskaya sistema Respubliki Belarus': teoriya, metodologiya, praktika* [Transport and logistics system of the Republic of Belarus: theory, methodology, practice]. Volgograd: Sphere (in Russian).

13 Pakhomova N. V., Rikhter K. K., Vetrova M. A. (2017) Perekhod k tsirkulyarnoy ekonomike i zamknutym tsepyam postavok kak faktor ustoychivogo razvitiya [Transition to circular economics and closed supply chains as a factor in sustainable development]. *Bulletin of St. Petersburg State University. Economics*, vol. 33, no. 2, pp. 244–268.

14 Ministerstvo transporta i kommunikatsiy Respubliki Belarus'. DMD 02191.3.004-2009. (2009) Rekomendatsii po obrashcheniyu s otkhodami proizvodstva v organizatsiyakh dorozhnogo khozyaystva

[Recommendations on management of production waste in road management organizations], Minsk.

15 Maciaszczyk P., Dyba M., Gernego I. (2019) Strategies of human development in the context of global digital change. *Ikonomicheski Izsledvania*, vol. 28, no. 5, pp. 10–24.

16 Berezovsky P. V. (2006) *Ekonomicheskaya otsenka vtorichnykh mineral'nykh resursov* [Economic assessment of secondary mineral resources]. St. Petersburg. (in Russian).

17 Razgon D. R. (2008) Pererabotka iznoshennykh shin: sostoyanie i perspektivy [Processing of worn tyres: condition and prospects]. *Tverdye bytovye otkhody*, vol. 5, pp. 15–20.

18 Pugin K. G., Yushkov V. S. (2011) Stroitel'stvo avtomobil'nykh dorog s ispol'zovaniem tekhnogennykh materialov [Construction of roads using man-made materials]. *Transportnye sooruzheniya. Ekologiya*, vol. 1, pp. 35–43.

19 Bakhrakh G. S. (1999) *Svoystva asfal'togranulobetona (AGB) – produkta kholodnoy regeneratsii dorozhnykh odezhd s asfal'tobetonnyim pokrytiem* [Properties of asphalt granular concrete (AGB) – a product of cold regeneration of road clothes with asphalt concrete pavement]. Moscow: Informavtodor. (in Russian).

УДК 332:624:352/354

## СТІЙКЕ БУДІВНИЦТВО: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Боровик Ю. Т., к.е.н., доцент,  
Єлагін Ю. В., к.е.н., доцент,  
Полякова О. М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*У статті розкривається сутність стійкого або «зеленого» будівництва. Надано визначення терміну стійке будівництво. Визначне місце зеленого будівництва у складі зеленої економіки. Розглянуто організація системи стійкого будівництва.*

*У статті розглянуто основні системи сертифікації зеленого будівництва. Міжнародного характеру набули три з них: BREEAM, LEED і DGNB. Визначені основні відмінності цих рейтингових систем.*

*Досліджено стан розвитку зеленого будівництва та умови впровадження стійкого будівництва в Україні.*

*Ключові слова: зелена економіка, стійкий розвиток, зелене будівництво, стійке будівництво, енергоефективність, навколишнє середовище, системи сертифікації.*

## SUSTAINABLE BUILDING: ESSENCE, PRINCIPLES, DEVELOPMENT TRENDS

*Borovik Y. T., Ph.D., associate professor,  
Elagin Y. V., Ph.D., associate professor,  
Polyakova E. N., Ph.D., associate professor (USURT)*

*The article reveals the essence of sustainable or "green" construction. The definition of the term sustainable construction, which most fully characterizes it, is given. The place of green construction in the green economy is determined.*

*The organization of the system of sustainable construction is considered, which provides for the implementation of the following approaches: sustainable design of the location of the construction object, water quality and reduction of its use, energy and environment, indoor environmental quality, materials and resources.*

*The article discusses the main certification systems for green construction. Three of them received international status: BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), LEED (The Leadership in Energy & Environmental Design) and DGNB («Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen»).*

*The main differences between the BREEAM, LEED and DGNB rating systems are the definition of the strategic goals of these systems. LEED focuses on the efficiency of existing energy sources. BREEAM focuses on the use of renewable energy, recycling and location of the facility. The strategic goal of DGNB is to focus on the maximum life cycle of the building, on the quality and thoroughness of the project development.*

*The general principle of work for all rating systems for the evaluation of "green" buildings is: the evaluation of the project and the building separately for each category; the*

*issuance of a single assessment; the assignment of the level of compliance and the issuance of a certificate on the basis of a single assessment*

*The article examines the state of development of green construction in Ukraine. Recommendations for the development of sustainable construction in the country are given.*

**Key words:** *green economy, sustainable development, green building, sustainable building, energy efficiency, environment, certification systems.*

**Постановка проблеми.** Зелене будівництво або стійке будівництво та енергозбереження є частиною зеленої економіки. Вкрай важливо екологічно відповідальне й ефективне використання ресурсів протягом життєвого циклу будівлі: від планування до проектування, будівництва, експлуатації, технічного обслуговування, ремонту, і зрештою знесення. Це вимагає тісної співпраці підрядника, архітекторів, інженерів і клієнта на всіх етапах проекту. Практика сталого будівництва розширює і доповнює класичні проблеми проектування будівель: корисність, довговічність, комфорт та господарсько-економічні проблеми.

Сучасний стан та тенденції розвитку економіки свідчать про наявність важливих та складних проблем, зумовлених застарілістю будівель. Збільшення питань, пов'язаних з високою енерговитратністю будівель та порушенням мікроклімату всередині них спонукають вчених до пошуку заходів, які б ефективно могли б скоротити енергоспоживання та розв'язувати екологічні проблеми на різних рівнях.

Наразі екологічні проблеми стоять в одному розрізі з економічними та мають загальний характер, розв'язання яких вимагає пошук нових інструментів їх вирішення. Одним із таких є поняття «зелене будівництво», яке є досить актуальним в країнах Європи та знаходить застосування і в українських реаліях.

Будівництво – це сфера економічної діяльності, що має найбільший потенціал енергозбереження, оскільки є одним з основних споживачів енергоресурсів, останнім часом постала перед проблемою найбільш раціонального

їх використання як на етапі виробництва різних будівельних матеріалів, так і експлуатації завершених будівельних об'єктів різного функціонального призначення.

На сьогодні будівлі усього світу використовують близько 40% всієї споживаної первинної енергії, 67% усієї електрики, 40% усієї сировини та 14% усіх запасів питної води, а також виробляють 35% всіх викидів вуглекислого газу і майже не половину усіх твердих побутових відходів [1].

У зв'язку з цим, на світовому рівні з'явилося поняття «зелене» будівництво (greenbuilding), стійке будівництво (sustainablebuilding) або по-іншому екологічне, яке спрямоване на зниження рівня споживання енергетичних і матеріальних ресурсів, а так само на скорочення згубної дії будівельної діяльності на здоров'я людини та довкілля. Кожний етап під час зеленого будівництва виконується відповідно до екологічної доцільності.

Зазвичай зелені методи будівництва можуть бути інтегровані на будь-якому етапі зведення будівельних конструкцій – від проектування і будівництва, до реконструкції та руйнування. Проте найбільші переваги можуть бути отримані, якщо застосовується комплексний зелений підхід, починаючи з ранніх етапів проекту будівництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблематику зеленого будівництва розкрито в працях багатьох вчених, що вказує на її актуальність та потребу подальшого прикладного дослідження. Дослідженням проблем зеленого



будівництва займаються такі зарубіжні та вітчизняні фахівці: М. Самер [2], Е. Конлон, А. Главас [3], Н. Бібік [4], О. Білик [5], М. Данилюк, М. Дмитришин [6].

Теоретико-методичні підходи до визначення поняття зелене будівництво досліджували: О. Дорошенко [7]; Ю. Орловська, М. Вовк, В. Чала та С. Мащенко [8]; концепція стійкого будівництва розглянута А. Мурзінім [9].

Зелене будівництво є ключовим об'єктом дослідження у працях із зеленої економіки та розглядається у контексті її розвитку. Питання зеленої економіки досліджували такі українські вчені: Б. Буркинський, В. Потапенко, Т. Сухорукова та ін. [10-13]. Проблемам екологізації виробництва присвячені праці В. Диканя, В. Зубенко, І. Токмакової [14, 15].

З огляду на наявний стан розвитку стійкого будівництва в Україні, виникає необхідність подальших досліджень у даній сфері, а саме вивчення теоретичних та практичних аспектів стійкого будівництва в зарубіжних країнах і адаптації їхнього досвіду до вітчизняних умов.

**Мета статті** – дослідження сутності стійкого будівництва, принципів та необхідності його подальшого впровадження в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Рівень забруднення довкілля, що зростає, у всьому світі, глобальне потепління і необхідність в найбільш економному використанні енергетичних ресурсів планети стали головними факторами для розвитку зеленого будівництва.

Вченими досліджується та надається декілька термінів, які є тотожними, а саме: «зелене будівництво», «екологічне будівництво», «стійке будівництво», «екодевелопмент». Проте останніми роками більшого поширення отримав термін «зелене будівництво» або стійке будівництво.

Національне Агентство сталого розвитку надає таке визначення: зелене

будівництво – це практика будівництва та експлуатації будівель, цілями якої є зниження рівня споживання енергетичних і матеріальних ресурсів упродовж усього життєвого циклу будівлі, збереження або підвищення якості будівель і комфорту їх внутрішнього середовища. Основною турботою цього підходу є скорочення загального впливу будови на довкілля і людське здоров'я. Ця практика розширює і доповнює класичне будівельне проектування поняттями економії, корисності, довговічності та комфорту [1].

В рамках ключових постулатів будівельної сфери констатується, що стійким процес будівництва є в тому випадку, якщо принципи сталого розвитку міської території використовуються в рамках циклу комплексного будівництва, тобто при видобутку та збагаченні сировини, проектуванні й будівництві будівель, їх реконструкції та управлінні відходами, які утворилися.

Це цілісний процес, що має за мету підтримку гармонії між природним і забудованим середовищем, яка стверджує людську гідність і заохочує економічну справедливість [16]. Орієнтація на принципи стійкого будівництва доповнює практику класичного проектування прагненням до ощадливості, корисності, довговічності і комфорту і передбачає найбільш ефективно і найменш руйнівне використання землі, води, енергії та інших видів ресурсів.

Реалізація принципів стійкого або «зеленого» будівництва дозволить здійснити перехід до «зеленої» економіки, яка будучи складовим елементом концепції сталого розвитку, має значний потенціал. У її рамках можливе вирішення актуальних проблем глобального характеру та розв'язання цілком конкретних проблем: ресурсозбереження, поліпшення фінансово-економічних показників діяльності господарюючих суб'єктів, скорочення витрат на обслуговування будинків, зниження фінансових ризиків і витрат в процесі

будівництва та експлуатації будівель, скорочення витрат на перероблення відходів будівельного виробництва, залучення в регіони додаткових інвестицій в результаті популяризації «зеленого» будівництва.

У будівлях, побудованих за технологіями стійкого будівництва, застосовуються екологічно безпечні матеріали та поновлювані джерела енергії, створюються зелені конструкції з рослин і дерев, накопичуються і використовуються атмосферні водий т.д. В результаті цього рівень енергоспоживання знижується приблизно на чверть, а водоспоживання – на третину.

Організація системи стійкого будівництва передбачає реалізацію наступних підходів [9]:

1. Стале проектування місця розміщення будівельного об'єкта:

- зведення до мінімуму руйнування цінних земель і зелених насаджень;

- підтримка найвищої інтенсивності міського розвитку, міської реконструкції та оновлення міст;

- збереження екологічної цінності території шляхом проведення всебічного дослідження місця будівництва;

- поєднання проектування і будівництва, орієнтованих на мінімізацію руйнування територій, на яких здійснюється будівництво, збереження і відновлення довкілля.

2. Якість води та скорочення її використання:

- збереження кругообігу води, що існує, проектування і будівництво з наближенням до природних гідрологічних систем;

- зведення до мінімуму неефективного використання води на місці будівництва, максимальне очищення і повторне використання води, в тому числі дощової, зливової і стічної.

3. Енергія і навколишнє середовище:

- зведення до мінімуму несприятливого впливу на навколишнє

середовище шляхом оптимізації будівельного майданчика, конструкції будівлі, вибору матеріалів та активного проведення заходів з енергозбереження;

- максимальне використання поновлюваних і інших низькопотенційних джерел енергії.

4. Якість навколишнього середовища всередині приміщень:

- забезпечення здорового, комфортного мікроклімату в приміщеннях;

- урахування при проектуванні будинків параметрів якості повітря в приміщеннях, вентиляції, теплового комфорту, доступу до природної вентиляції та природного освітлення, ефективного контролю за параметрами навколишнього середовища.

5. Матеріали та ресурси:

- зведення до мінімуму використання невідновлюваних будівельних матеріалів та інших ресурсів шляхом ефективного проектування та утилізації будівельного сміття;

- максимальне використання вторинних і сучасних ресурсозберігаючих матеріалів, а також матеріалів на біологічній основі.

Розробка та впровадження стандартів зеленого будівництва стимулює розвиток бізнесу, інноваційних технологій та економіки, покращує якість життя суспільства та стан навколишнього середовища.

Регулюють екостійкий розвиток будівництва різні системи сертифікації «зелених» будівель, національні будівельні норми і стандарти, законодавство країни.

В даний час у світі діє понад тридцять національних «зелених» будівельних стандартів, які враховують соціально-економічні, кліматичні, природні та інші умови кожної країни. Але, незважаючи на регіональні переваги в застосуванні національних систем сертифікації, найбільш відомими, які успішно застосовуються, і

найпоширенішими є міжнародні системи BREEAM, LEED і DGNB.

В основу розробки міжнародних екологічних стандартів закладені наступні цілі:

- незалежна оцінка і підтвердження екологічних практик;
- реалізація широкого спектра екологічних вимог та об'єднання їх в єдиній концепції;
- балансування цілей енергоефективності з показниками якості будівництва, здорового і комфортного середовища;
- формування критеріїв і вимог, що перевищують законодавчі стандарти, які могли б стати двигунами модернізації будівельного сектора;
- зменшення впливу техногенного середовища на природу;
- надання пізнаваного бренду для будівель, зрозумілого широкому колу інвесторів, орендарів і кінцевих користувачів;
- заохочення попиту на екологічні будівлі та технології [17].

Основні відмінності рейтингових систем BREEAM, LEED і DGNB полягають у визначенні стратегічних цілей даних систем. LEED фокусується на ефективності використання наявних джерел енергії. BREEAM орієнтується на використання поновлюваних джерел енергії, утилізації та розташування об'єкта. Стратегічна мета DGNB – концентрація на максимальному життєвому циклі існування будівлі, на якості та ретельності опрацювання проекту [18].

Ці стандарти не вводять строгих рамок і не наказують застосовувати будь-які конкретні матеріали і рішення, а дозволяють оцінити кожен проект індивідуально. Загальним принципом роботи для всіх рейтингових систем оцінки «зелених» будівель є:

- оцінка проекту або будівлі окремо по кожній категорії;
- виставлення єдиної оцінки;

- привласнення рівня відповідності та видача сертифіката на основі єдиної оцінки.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) – метод оцінки екологічної ефективності будівель, розроблений в 1990 році британською організацією BRE Global Ltd. Вимоги стандарту спрямовані на захист навколишнього середовища від людської діяльності при задоволенні інтересів усіх учасників ринку і без залучення міжнародного або місцевого права як карального інструменту.

LEED (The Leadership in Energy & Environmental Design) - Настанова з енергетичного й екологічного проектування. Рейтингова система сертифікації так званих «зелених будівель» (green building). Розроблена в 1993 році як зелений будівельний стандарт енергоефективності та екологічності проектів і будівель американською Радою з зеленим будівлям (United States Green Building Council, USGBC). LEED не замінює вимоги нормативних документів, встановлених в тій чи іншій країні державними відомствами (в Україні – ДБН, ДСТУ, покликані забезпечити необхідний мінімум безпеки людей), а доповнює їх більш досконалими та сучасними критеріями оцінки якості.

Система DGNB («Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen» – німецька рада зі стійкого будівництва) спочатку була розроблена в Німеччині, заснована на німецьких (DIN) і європейських (EN) нормах, застосовуваних у будівництві.

Розвинуті країни протягом багатьох років ефективно впроваджують технології «зеленого» будівництва, і темпи розвитку цієї сфери прискорюються з кожним роком. Причиною цього є усвідомлення всіма зацікавленими особами переваг зеленого будівництва: екологічних, економічних та соціальних.

Розвитком та впровадженням зелених стандартів займаються ради із

зеленого будівництва, спеціально створені некомерційні організації. Координація діяльності таких рад та інших екологічно орієнтованих будівельних та управляючих компаній здійснюється Міжнародною Радою із зеленого будівництва (World Green Building Council – World GBC), яка була створена у 2002 р.

World GBC є некомерційною організацією, діяльність якої полягає в поширенні досвіду лідерів будівельної галузі до інших учасників ринку і наданні міжнародного дискусійного майданчика для обговорення найбільш досконалих методів проектування, будівництва та архітектури в рамках загальноприйнятої концепції сталого розвитку територій (загальноприйнятим у концепції є визнання пріоритету «зелених» рішень у галузі). Організація має безліч напрямів діяльності, серед яких – підтримка національних рад по зеленому будівництву і сертифікаційних систем з оцінки якості будівель. Експерти World GBC займаються розробкою організаційного інструментарію, маркетинговим просуванням зелених рішень у профільних бізнес-галузях, інформаційною підтримкою програм World GBC і національних рад по зеленим будівлям, а також організацією незалежних брифінгів та консультуванням приватних осіб, які цікавляться проблемою зміни клімату і зеленими рішеннями у будівництві та проектуванні [5].

В Україні впровадження концепції зеленого будівництва знаходиться на початковій стадії. У країні впроваджено одиничні будівельні проекти за зеленими технологіями, зокрема пасивний будинок (м. Київ), енергоефективний готель «Ковчег» (гора Мегура), проект індивідуальних екобудинків (с. Радиславка Рівненської обл.) та ін. У 2014 році «BILLA Україна» відкрила перший супермаркет у Східній Європі за стандартом DGNB у м. Києві. У 2016 році в Україні з'явилися будівлі, побудовані і

сертифіковані відповідно до "зелених" стандартів. Піонерами стали БП "Оптіма Плаза" у Львові і БЦ "Астарта" в Києві.

У 2013 р. в Україні було зареєстровано громадську організацію «Рада із зеленого будівництва» (UaGBC). Основною метою Ради є об'єднання організацій і професіоналів, які дотримуються у своїй діяльності принципів зеленого будівництва. Основними пріоритетними напрямками роботи Ради є:

- впровадження міжнародних стандартів зеленого будівництва в Україні;
- внесення змін в українське законодавство для розвитку зеленого напрямку в будівельній галузі;
- сертифікація будівель відповідно до «зелених» стандартів;
- поширення та популяризація ідей «зеленого» будівництва тощо.

Рада об'єднує компанії, організації та приватних осіб, зацікавлених у застосуванні принципів сталого розвитку під час реалізації проектів нерухомості, енергетичної галузі та суміжних областей [19].

У 2016 р. Україна увійшла до Всесвітньої ради по зеленому будівництву. Основними завданнями країни на початковому етапі членства є розуміння плану розвитку ситуації, створення регіональної мережі представництв протягом поточного року, а наступним етапом має бути створення системи проектування, будівництва й оцінювання за показниками, які висуваються до зеленого будівництва [20].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Зараз попит на об'єкти «зеленого» будівництва в Україні не надто великий. Українські девелопери вивчають досвід будівництва зарубіжних «зелених» об'єктів. Їх цікавлять питання щодо термінів окупності, рівню рентабельності та експлуатаційних особливостей. Історія появи екологічних стандартів в будівництві не дає повний

комплексний інформаційний матеріал про практичні результати їх застосування. У зв'язку з цим необхідне створення нормативної бази.

Розвиток стійкого будівництва в Україні можливий тільки за умови:

– розробки нормативно-правового акту, який би встановлював вимоги з проектування будинків і поселень за екологічними критеріями, а також державно-будівельні норми, які встановлюють правила проектування будинків із рівнем споживання енергії, близьким до нульового;

– стимулювання розвитку виробництва ефективного й екологічного обладнання та матеріалів, зокрема запровадження екологічних податків на будівельні матеріали;

– підвищення професійного рівня спеціалістів, зайнятих у будівництві, експлуатації та проектуванні;

– розвитку наукового супроводження зеленого будівництва;

– впровадження в навчальний процес курсу із зеленого будівництва;

– організації проектування та будівництва будівель та споруд високої екологічної та енергетичної ефективності;

– розробки заходів із підвищення попиту на зелені будівлі, зокрема розробки та реалізації програм із формування екологічного орієнтованого попиту та підвищення екологічної грамотності споживачів тощо [5].

Розвиток стійкого будівництва неможливий без наявності відповідної підтримки на урядовому рівні. Посилення екологічних нормативів, реалізація програм субсидування, надання грантів та підтримки інноваційних розробок, а також пропаганда необхідності використання «зелених технологій» є ключовими драйверами розвитку систем стійкого будівництва, що необхідно враховувати при їх практичній реалізації у вітчизняних умовах.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Национальное Агентство устойчивого развития [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://green-agency.ru/ekologicheskoe-stroitelstvo-v-rossii/> (дата звернення 01.03.2021).

2. Samer M. Towards the implementation of the Green Building concept in agricultural buildings: a literature review / M. Samer // *Agricultural Engineering International*. – 2013.–Vol. 15. – № 2. – P. 25-46.

3. Conlon E. The Relationship Between Corporate Sustainability and Firm Financial Performance / E. Conlon, A. Glavas // *The Business Case for Green Building* [Electronic resource]. – Available on: <http://www.usgbc.org/articles/business-case-green-building> (accessed 01 March 2021).

4. Бібік Н.В. Будівництво як інноваційний підхід до формування сталого розвитку України / Н.В. Бібік // *Економіка будівництва і міського господарства економіки*. – 2014. – № 1. – С. 23-29.

5. Білик О.А. Зелене будівництво: концепція, причини та тенденції розвитку/ О.А. Білик // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. – 2016. – Вип. 20(1). – С. 53-57.

6. Данилюк М.М. Зелене будівництво у досягненні сталого регіонального розвитку / М.М. Данилюк, М.В. Дмитришин // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2020. – Вип. 16(1). – С. 153-162.

7. Дорошенко В.М. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «зелене будівництво». / В.М. Дорошенко // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2018. – Вип. 14(2). – С. 31-38.

8. Орловська Ю.В. Економічна політика ЄС з підтримки зеленого житлового будівництва: Монографія / Ю.В. Орловська, М.С. Вовк, В.С. Чала, С.О. Машенко – Дніпро, 2017. – 148 с.

9. Мурзин А. Д. Устойчивое строительство как инструмент экологизации городского развития / А. Д. Мурзин // Экономика и экология территориальных образований. – 2019. – Т.3, №3. – С. 13-19. <https://doi.org/10.23947/2413-1474-2019-3-13-19>.
10. Буркинський Б. В. “Зелена” економіка крізь призму трансформаційних зрушень в Україні : монографія / Б. В. Буркинський, Т. П. Галушкіна, В. Є. Реутов ; Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України. – Одеса : Підприємство Фенікс, 2011. – 348 с.
11. Боровик Ю. Т. «Зелена економіка»: сутність, принципи, перспективи для України / Ю. Т. Боровик, Ю. В. Єлагін, О. М. Полякова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2020. - № 69. - С. 75-83.
12. Потапенко В. Г. Трансформація використання природно-ресурсної сфери України на засадах “зеленої” економіки : монографія / В. Г. Потапенко. – Суми : Папірус, 2013. – 383 с.
13. Сухорукова Т. Г. Перспективи розвитку зеленої економіки в Україні / Т. Г. Сухорукова, Н. В. Янченко, Н. Жижкевич // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 67. – С. 115-123.
14. 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.
15. Токмакова, І.В., Зубенко, В.О. Інтеграція екологічних показників в систему економічного аналізу підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості, – 2008. – №24. – С. 137 – 139.
16. Agenda 21 for Sustainable Construction in Developing Countries. A discussion document.2002, CIB & UNEP-IETC [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://www.cidb.org.za/documents/kc/external\\_publications/ext\\_pubs\\_a21\\_sustainable\\_construction.pdf](http://www.cidb.org.za/documents/kc/external_publications/ext_pubs_a21_sustainable_construction.pdf). (дата звернення 01.03.2021).
17. Кошкина, С.Ю., Корчагина, О.А., Воронкова, Е.С. «Зелёное» строительство как главный фактор повышения качества окружающей среды и здоровья человека // Вопросы современной науки и практики. Ун-т им. В.И. Вернадского. – 2013. – №3(47). – С. 150-158.
18. Классификация организаций в сфере экоустойчивого строительства // НП «Содействие устойчивому развитию архитектуры и строительства – Совет по «зеленому» строительству» URL: <http://rsabc.ru/ru/o-sovete/klassifikatsiya/>. (дата звернення 01.03.2021).
19. В Україні створено раду з зеленого будівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.beteninternational.com/uk/news/v-ukra%D1%97n%D1%96-stvoreno-radu-z-zelenogo-bud%D1%96vnitstva>. (дата звернення 01.03.2021).
20. Зелене» будівництво в Україні: однієї енергоефективності замало [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://uk.vnews.agency/exclusive/19131-zelene-budvnictvo-v-ukrayin-odnyeyi-energoefektivnost-zamalo.html>. (дата звернення 01.03.2021).

## REFERENCES

1. Natsional'noe Agentstvo ustoychivogo razvitiya [National Agency for Sustainable Development] (electronic resource). Available at: <http://green-agency.ru/ekologicheskoe-stroitelstvo-v-rossii> (accessed 01 March 2021).
2. Samer M. (2013) Towards the implementation of the Green Building concept in agricultural buildings: a literature review. *Agricultural Engineering International*, vol. 15, no. 2, pp. 25-46.
3. Conlon E., Glavas A. The Relationship Between Corporate

Sustainability and Firm Financial Performance. *The Business Case for Green Building* (electronic resource). Available at: <http://www.usgbc.org/articles/business-case-green-building> (accessed 01 March 2021).

4. Bibik N.V. (2014) Budivnytstvo jak innovacijnyj pidkhdid do formuvannja stalogho rozvytku Ukrajinj [Construction as an innovative approach to the formation of sustainable development of Ukraine]. *Economics of civil engineering and municipal economy*, no. 1, pp. 23-29.

5. Bilyk O.A. (2016) Zelene budivnytstvo: koncepcija, prychny ta tendenciji rozvytku [Green building: concept, reasons and development trends]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 20(1), pp. 53-57.

6. Danyljuk M.M., Dmytryshyn M.V. (2020) Zelene budivnytstvo u dosjaghnenni stalogho rehionaljnogho rozvytku [Green building in achieving sustainable regional development]. *The actual problems of regional economy development*, vol. 16(1), pp. 153-162.

7. Doroshenko V.M. (2018) Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennja ponjattja «zelene budivnytstvo» [Theoretical and methodological approaches to defining the concept of "green building"]. *The actual problems of regional economy development*, vol. 14(2), pp. 31-38.

8. Orlovskja Ju.V., Vovk M.S., Chala V.S., Mashhenko S.O. (2017). *Ekonomichna polityka JeS z pidtrymky zelenogho zhytlovogho budivnytstva* [EU economic policy to support green housing] (Monograph). Dnipro (in Ukrainian).

9. Murzin A. D. (2019) Ustoychivoe stroitel'stvo kak instrument ekologizatsii gorodskogo razvitiya [Sustainable building as a tool for greening urban development]. *Economy and ecology of territorial formations*, vol. 3, no.3, pp. 13-19. Available at: <https://doi.org/10.23947/2413-1474-2019-3-3-13-19>.

10. Burkynskij B. V., Ghalushkina / T. P., Reutov V. Je. (2011). "Zelena" ekonomika krizj pryzmu transformacijnykh

zruchenj v Ukrajinj ["Green" economy through the prism of transformational destruction in Ukraine] (Monograph). Institute of Market Problems and Economic-Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. Odessa: Phoenix. (in Ukrainian).

11. Borovyk Ju. T., Jelaghin Ju. V., Poljakova O. M. (2020) «Zelena ekonomika»: sutnistj, pryncypy, perspektyvy dlja Ukrajinj ["Green Economy": essence, principles, prospects for Ukraine]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 69, pp. 75-83.

12. Potapenko V. Gh. (2013). *Transformacija vykorystannja pryrodno-resursnoji sfery Ukrajinj na zasadakh "zelenoji" ekonomiky* [Transformation of the use of natural resources of Ukraine on the basis of "green" economy] (Monograph). Sumy: Papyrus. (in Ukrainian).

13. Sukhorukova T. G., Yanchenko N. V., Zhizhkevich N. (2019) Perspektivy razvitiya zelenoy ekonomiki v Ukraine [Prospects for the development of a green economy in Ukraine]. *The bulletin of transport and industry economics*, no. 67, pp. 115-123.

14. Dykanj V. L., Tokmakova I. V. (2008). *Rozvytok ekologho-ekonomichnogho upravlinnja na pidpryjemstvakh Ukrajinj v umovakh jevrintegraciji* [Development of ecological and economic management at the enterprises of Ukraine in the conditions of European integration] (Monograph). Kharkiv: Ukrainian State Academy of Railway Transport. (in Ukrainian).

15. Tokmakova, I.V., Zubenko, V.O. (2008) Integhracija ekologhichnykh pokaznykiv v systemu ekonomichnogho analizu pidpryjemstva [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.

16. Agenda 21 for Sustainable Construction in Developing Countries. A discussion document.2002, CIB & UNEP-IETC (electronic resource). Available at:

[http://www.cidb.org.za/documents/kc/external\\_publications/ext\\_pubs\\_a21\\_sustainable\\_construction.pdf](http://www.cidb.org.za/documents/kc/external_publications/ext_pubs_a21_sustainable_construction.pdf). (accessed 01 March 2021).

17. Koshkina, S.Yu., Korchagina, O.A., Voronkova, E.S. (2013) «Zelenoe» stroitel'stvo kak glavnyy faktor povysheniya kachestva okruzhayushchey sredy i zdorov'ya cheloveka [«Green» building as the main factor in improving the quality of the environment and human health]. *Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University*, no. 3(47), pp. 150-158.

18. Klassifikatsiya organizatsiy v sfere ekoustoychivogo stroitel'stva [Classification of organizations in the field of sustainable construction] (electronic resource). SE "Promotion of Sustainable Development of Architecture and Construction - Green Building Council". Available at: <http://rsabc.ru/ru/o->

[sovete/klassifikatsiya/](http://rsabc.ru/ru/o-). (accessed 01 March 2021).

19. V Ukraini stvoreno radu z zelenogho budivnytva [A green building council has been set up in Ukraine] (electronic resource). Available at: <http://www.beteninternational.com/uk/news/v-ukra%D1%97n%D1%96-stvoreno-radu-z-zelenogo-bud%D1%96vnitstva>. (accessed 01 March 2021).

20. Zelene» budivnytvo v Ukraini: odniji energhoefektyvni zamalo ["Green" construction in Ukraine: energy efficiency alone is not enough] (electronic resource). Available at: <http://uk.vnews.agency/exclusive/19131-zelene-budvnytvo-v-ukrayin-odnyeyi-energoefektivnost-zamalo.html>. (accessed 01 March 2021).

УДК 338; 656.01

## ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

*Калініченко Л.Л., д.е.н., професор,  
Багмут Л.С., к.е.н., доцент,  
Єгорова Ю.В., к.е.н., доцент (ХНУБА)*

*В статті розглянуті головні проблеми формування економічної безпеки України як підвалини її національної безпеки. Аналізується стан економічної безпеки в її розвитку та динаміці. Найважливішим фактором занепаду економічної безпеки є дикунська приватизація 90х років ХХ століття, яка знищила самий фундамент як національної, так і економічної безпеки. Економічна безпека як суспільний інститут з'являється тільки з початком відновлення економіки України після завершення розподілу власності у перші роки ХХІ століття. Створення національної буржуазії природно перевело проблему економічної безпеки з суто академічних досліджень в русло практичної політики після подій 2005 року в Києві. «Гібридна» війна з Росією підштовхнула правлячі олігархічні структури до дієвого захисту економіки від зазіхань колишньої метрополії. Головним чином йдеться про досягнення енергетичної незалежності та переорієнтацію експортних потоків на країни Європейського союзу. Фактором, що суттєво гальмує досягнення економічної безпеки є продовження деіндустріалізації України та заміщення високотехнологічних галузей сировинними.*



*Ключові слова: національна безпека, економічна безпека, приватизація, суспільні інститути, деіндустріалізація, енергетична безпека, олігархія, ресурсна економіка.*

## INSTITUTIONALIZATION OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

*Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor,  
Bagmut L.S., Candidate of Economic Sciences, associate professor,  
Yehorova Y.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor  
(Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture)*

*The article examines the main problems of the formation of the economic security of Ukraine as the basis of its national security. Economic security includes a list of measures aimed at ensuring the stability of industrial, energy, food and financial systems. Low, average and optimal levels of economic security are a function of many factors. Ukraine is characterized by a combination of negative factors that constantly form a low level of economic security. The state of economic security in its development and dynamics is analyzed. The most important factor in the decline of economic security is the savage privatization of the 90s of the twentieth century, which destroyed the very foundation of both national and economic security. In the first period of the formation of the Ukrainian economy, there was a complication of internal economic and socio-political problems. A chronic and very significant deficit of the state budget was formed, due to the total tax evasion of residents of economic activities. Economic security fell due to huge unemployment. Mass unemployment in Ukraine for the entire period after gaining independence is structural in nature, therefore it cannot be reduced without fundamental reforms of a systemic nature. The "shadow economy" poses the strongest threat to economic security. The tax system remains fundamentally hostile to economic activity and forces them to avoid the fiscal burden. As a result, the economic foundations of ensuring national security are being destroyed. Economic security as a social institution appears only at the beginning of the recovery of the Ukrainian economy after the completion of the redistribution of property in the first years of the XXI century. The creation of a national bourgeoisie naturally shifted the issue of economic security from purely academic research into practical politics after the 2005 events in Kiev. The "hybrid" war with Russia pushed the ruling oligarchic structures to effectively protect the economy from the encroachments of the former metropolis. This is mainly about achieving energy independence and reorienting export flows to the countries of the European Union. The factor that significantly hinders the achievement of economic independence is the continuation of the de-industrialization of Ukraine and the replacement of high-tech industries with raw materials. An important problem in Ukraine, directly affecting the state of the country's economic security, is the reduction in the manufacturing industry in the structure of the gross domestic product, which indicates the degradation of the structure of industrial production. Basically, this is a consequence of structural shifts that occur directly within the manufacturing industry itself in favor of industries with a low share of gross value added in gross output, that is, energy-intensive production of raw materials. This makes the Ukrainian economy very dependent on other states and imports of goods, endangering the state's fuel security. On the world stage, Ukraine is assigned the position of a "raw material appendage", and not an independent, actively acting subject of the world economy. Strengthening the institution of economic security in Ukraine is seen as a function of the privatization of unprofitable state-owned enterprises and fiscal reform, which will eliminate a*

*significant part of the shadow sector of the economy and provide an incentive for economic activity.*

**Keywords:** *national security, economic security, privatization, public institutions, deindustrialization, energy security, oligarchy, resource economy.*

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка України перебуває в стані кризи, яка охоплює всі суспільні інститути і викликана не лише важкими зовнішньополітичними обставинами. Проблема з'явилась не за останніх років, а з самого початку існування України як незалежної держави. Приватизація, що була проведена дикунськими засобами, загальна нестабільність соціально-економічного стану країни та інші чинники дестабілізуючого характеру буквально знищили інститут національної безпеки і безпеки економічної. Відновлення економіки на початку XXI століття дещо покращало ситуацію, але коріння небезпеки – катастрофічне зубожіння населення не вирвало. Від'їзд найбільш економічно мотивованої частини робітничої сили не спиняється, що руйнує всі надії на проведення суттєвих реформ. Виявлення проблем, що протягом 30 років стримують досягнення сталого розвитку економіки України та необхідність їх вирішення тісно пов'язані з категорією «інституціоналізація». Існування різноманітних внутрішніх та зовнішніх загроз об'єктивно призводить до виникнення потреби в аналізі формування елементів інституту економічної безпеки в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми національної та економічної безпеки в їх розвитку висвітлені у багатьох публікаціях. В.Шлемко дослідив сутність економічної безпеки України в період приватизації з точки зору основних напрямків її забезпечення. В. Мунтіян в своїй монографії розкрив загальну картину економічної безпеки в період системної кризи інститутів. В. Геєць проаналізував економічну безпеку у тріаді держава-регіон-підприємство. Я. Жаліло описав

проблему формування ефективної стратегії формування інституту економічної безпеки в період економічного відновлення. З. Варналій у колективній монографії висвітлив загальні питання економічної безпеки. А. Мокій аналізував стратегії безпеки економіки України.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових досліджень питань забезпечення економічної безпеки України, вивчення та систематизація тенденцій її формування на всіх етапах розвитку нашої країни залишаються актуальними через необхідність вирішення гострих проблем в цій сфері.

**Метою статті** є систематизація тенденцій формування економічної безпеки України на всіх етапах розвитку та виявлення позитивного потенціалу вирішення нагальних проблем економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здобуття Україною політичної незалежності обумовило звернення учених до проблематики політичної безпеки та її підвалини - економічної безпеки. Під економічною безпекою держави майже всі дослідники розуміють стан оптимальної захищеності народного господарства від зовнішніх і внутрішніх загроз. Оптимальний стан економічної безпеки є тим, що забезпечує сталий розвиток суспільства, його економічну і соціально-політичну стабільність в умовах агресивного зовнішньополітичного та зовнішньоекономічного середовища. Інститут економічної безпеки держави є досить складним соціальним та економічним явищем, що відбиває велику гамму умов матеріального виробництва,

зовнішніх і внутрішніх загроз економіці країни.

Дослідження праць зарубіжних та вітчизняних науковців свідчить, про те, що існують різні підходи до трактування поняття «інституціоналізація». Узагальнений аналіз поняття «інституціоналізація» з точки зору різних напрямів: - від соціального, що тлумачить її як процес перетворення абстрактних правил у реальні моделі стабільної взаємодії, до - економічного, що визначає її як системний процес функціонального, структурного та нормативно-правового оформлення господарського життя суспільства, представлений Д. Нікитенко [1,с.29]. Проте у всіх варіантах трактувань спільним є одне - в основі лежить процес формування або запровадження інститутів. Серед усього різноманіття інститутів останнім часом особливого значення набуває становлення інституту безпеки, тобто його інституціоналізація.

Інституціоналізація у сфері економічної безпеки має на увазі різноманітні соціально-економічні процеси, що формують структуру та організаційне поле діяльності суб'єктів, перетворюючи їх взаємодії в інституційну систему, елементи якої стають загальноприйнятою практикою, що зберігається в незмінній формі протягом досить тривалого часу [2].

Великий інтерес дослідників до цієї теми обґрунтований життєво важливими для України потребами: здолати тривалу системну кризу українського суспільства, економіки та політики. Ця криза має перманентний характер і втілюється в скороченні об'ємів виробництва, архаїзації галузевої структури народногосподарського комплексу, втраті наукового та інноваційного потенціалу, гальмуванні соціально-економічного розвитку. Становлення інституту економічної безпеки потребує збереження ресурсного потенціалу економіки, припинення деіндустріалізації, припинення експорту науково-технічних

кадрів. Утримання науково-технічного і інтелектуального потенціалу в умовах XXI століття є нагальною потребою будь-якої країни, а особливо таких, що опинились у складних зовнішньополітичних умовах [4,с.19-22].

Першочерговою проблемою вкрай ганебного стану національної та економічної безпеки є факт відсутності національної еліти, що пов'язано з молодістю країни. Дехто веде початок української державності від князя Володимира, дехто – від гетьмана Скоропадського, але тільки Біловежська угода де-факто поставила печатку історії. Українська еліта зразка 90х років – це номенклатура ЦК КПРС/КПУ. Це корпорація, що 3 покоління проходила негативний відбір. Крім того, найбільш здатні люди з партійно-господарського активу постійно вимивались в метрополію. Завдяки цьому державний менеджмент знаходився на найнижчому інтелектуальному та професійному рівні. Можна стверджувати, що більша частина проблем, що постали перед Україною в 90х роках, пов'язані з принциповою некомпетентністю державного управління.

В 1991 – 1999 роках пройшов злам старих суспільних інститутів і народження нових – але таких, що їх слід називати соціально-патологічними [4,с.39]. Імплементация ринкової моделі економіки проводилася не компетентно з точки зору інтересів населення: надто хутко і за рахунок довгострокових інтересів країни. Але з точки зору номенклатури вона проводилася компетентно і адекватно: метою була приватизація державного майна на самих вигідних умовах. Руйнуванню економіки чимало допомогла повна відкритість до іноземних ринків, що поставила національного виробника у неконкурентне становище [11,с.291]. Л.С.Шевченко оцінює 90ті роки як час, коли йшло переродження та атрофія суспільних інститутів [3,с.261]. Майже всі суспільно-економічні явища того періоду слід розглядати як аномалію. Інститут

економічної безпеки цілком підпадає під таку характеристику. Не заперечуючи хворобливий стан всього суспільства, ми акцентуємо увагу на природному характері атрофії суспільних інститутів: всі події слід розглядати як реалізацію цілей номенклатури. З такої точки зору дикунська приватизація і пов'язані з нею занепад і розпад суспільно-економічної системи були закономірні і раціонально обумовлені.

Досвід країн Західної Європи свідчить про те, що економічна безпека та інші інститути суспільства формуються кілька століть. До 1991 року такого поняття для України не існувало: вона була частиною радянської імперії. Місце, яке займала економіка УРСР в межах народногосподарського комплексу СРСР, вплинуло на проблему безпеки вкрай негативно. Майже вся продукція випускалась на підприємствах-гігантах, що були природними монополістами у своїх галузях. Більше як три тисячі заводів військово-промислового комплексу випускали головним чином вузли та комплектуючі, які споживали підприємства за межами України, головним чином, у Росії. Промисловість України спеціалізувалася на випуску проміжної продукції, що ставило її в повну залежність від постачальників сировини та покупців комплектуючих та вузлів. Сировинний комплекс України з початку 70х років перебував в природному занепаді: ресурси дешевого вугілля біло вичерпано, нафти майже не було, газові родовища викачувались хижацькими темпами. Частка продукції кінцевого споживання і народного споживання складала близько третини всього випуску [3,с.98-99]. Принциповим моментом стану економіки була її недовершеність, яка створювала величезні труднощі для її самостійного існування. Економіка молодій Україні в 90х роках перебувала в нерозривному зв'язку з російською і тому першочерговим завданням економічної безпеки була

диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків. Але в той час номенклатура вирішувала більш нагальну проблему - накопичення первісного капіталу.

Інститут економічної безпеки не може існувати в межах слабкої держави. Слабкість держави проявляється у боротьбі територіальних угруповань номенклатури, що протягом кількох років перетворились на фінансово-промислові групи суто олігархічного типу. Країна швидко стала іграшкою в руках протиборчих структур інтересів, для яких економічна безпека мала місце тільки як безпека власного майна. В умовах слабкої вертикалі влади права власності досить химерні і новітні бізнес-структури не можуть спиратися на силу закону. Все це привело суспільство країни в стан фронтального протистояння. Хаос, що панував в роботі суспільних інститутів, паралізував всі механізми ринкової економіки, на які реформатори покладали великі надії. «Рука ринку, яку ніхто не бачить», виявилась красивою фразою, яка згодиться тільки для підручників.

Руйнування системи державного управління вже на самому початку 90х років відкрило шлях ще одній економічній та соціальній загрозі: проникнення кримінальних кланів до державного апарату на всіх рівнях. Організований криміналітет активно підтримував безладдя, купуючи місця чиновників, корумпуючи владні структури потоками «чорної готівки», проникаючи до силових відомств – міліції, прокуратури та судейського корпусу [4, с.64-65,78]. Виникли значні суспільні групи, які принципово були не зацікавлені у припиненні інституціонального безладдя і для яких поняття національної та економічної безпеки не існувало зовсім. Вони діють поряд з номенклатурним олігархатом, займаючи свою нішу в економіці: рекет малого бізнесу, контроль торгівлі наркотиками, контроль за проституцією та інше.

Слабке державне управління, сильні олігархічні структури та «невидимі» організовані кримінальні групи створили ситуацію, в якій економічна система була повністю дезорганізована і державні функції частково були природно перерозподілені між усіма сильними гравцями економіки. Нікчемність державних інституцій призвела до тотальної тінізації економіки. Тіньова економіка – це втілення в життя альтернативних інститутів. Альтернативні інститути привели до архаїзації соціально-економічних відносин. Виникнення та функціонування тіньового сектору економіки розглядалась значною кількістю дослідників. Загальний погляд експертів на проблему наступний: деградація суспільства обов'язково відкидає закони економіки на сто-двісті років назад - до первісного капіталізму. Першим і головним суспільним інститутом тіньової економіки є корупція. Корупція в широкому сенсі слова: це і купівля державних посад будь-якого рівня, і звичайне хабарництво. Доля тіньової економіки органами державної влади оцінювалася в 15-20% максимум, публіцистами – у 50-60%. Більшість науковців рахує цей показник на кінець 1990х років у межах 35-45%. При таких масштабах державного управління майже не існує, його замінює консенсус найсильніших фінансово-промислових груп по тому чи іншому питанню поточної політики.

Вкрай незадовільний стан суспільних інститутів обумовив економічний колапс 1991-1999 років. З загальної точки зору динаміка ВВП є головним показником економічної безпеки. За даними Держстату ВВП за 1990 – 1996 зменшився у 2,5 рази. Особливо катастрофічними були 1992-1994 роки, які дали більш ніж половину скорочення. За перші 6 років існування України як незалежної держави ВВП впав на 60% [12,с.34]. Такого падіння не знала жодна з республік колишнього СРСР. Це

зайвий раз підкреслює інтелектуальну та організаційну нікчемність нашої еліти.

Після стрімкого падіння показник ВВП застиг коло відмітки 40% на 3 роки. Можна зробити висновок, що таке падіння є максимально допустимим, далі йде тільки дезінтеграція держави. В основі цього лежав розрив зв'язків військово-промислових комплексів України та Росії, точніше їх скорочення до необхідного, з точки зору Москви, мінімуму. Період руйнування економіки у 1991-1996 роках змінився на період стабілізації 1997-1999 років. Проте це була стабілізація на самому «дні».

Падіння промислового виробництва були дещо меншим за ВВП. Найбільш небезпечним було не само падіння промислового потенціалу, а його архаїзація. Структурні деформації скоротили долю машинобудування майже вдвічі, легкої промисловості – втричі, тільки харчова промисловість як найбільш конкурентна, скоротилась незначно. Отже, галузі, які виробляють кінцевий продукт, скоротились з 62,3% до 33,7%, а галузі паливно-енергетичного та металургійного комплексу зросли з 19,7% до 46,5% [5,с.105-107]. Такі ж самі тенденції мали місце й в динаміці інвестицій: по-перше, вони скоротились у кілька разів, по-друге амортизаційні відрахування в значній кількості перераховувались у прибуток, по - третє – ті інвестиції, що залишились, йшли головним чином на металургійні підприємства, тому що металопрокат низького переділу став майже єдиною високоліквідною експортною продукцією.

Занепад виробничої сфери автоматично призводить до соціальної катастрофи: зубожіння населення та депопуляції. У 1990х роках мало місце катастрофічне знецінення робочої сили: частка заробітної платні у собівартості продукції впала до 14%, тим часом як у країнах Європейського союзу цей показник коливався в межах 30-35%. Загальна частка оплати праці у ВВП складала близько 35%, в той час як у

розвинутих країнах вона досягала 75% [3,с.24-25]. Цей період можна назвати тотальним локаутом – адже нові власники розпродали устаткування неприбуткових підприємств і залишили робітників просто неба. Така соціальна практика притаманна XIX століттю: населення України було відкинуто в рівні життя на кілька поколінь тому. Кваліфіковані інженерно-технічні кадри, головним чином, перейшли в примітивну торгівлю або емігрували. Таким чином, накопичений науково-технічний потенціал скоротився багаторазово, перешкоджаючи усім спробам реформ, адже «кадри вирішують все». Мінімізація індексу людського розвитку підірвала демографічну безпеку країни. В умовах розповсюдження соціальної апатії та безнадії коефіцієнт народжуваності скоротився майже вдвічі, а коефіцієнт смертності зріс майже на 40% [3, с.145]. Соціальна складова економічної безпеки перебувала в стані атрофії і переродження. Таким чином, наприкінці XX століття всі показники економічної безпеки України перебували на найнижчому рівні: суспільство було в процесі переродження.

Наприкінці XX століття в Україні завершилась велика приватизація: нерозпроданими залишились тільки «неліквідні» підприємства, які випускали військову продукцію – вони так і залишились на балансі державного бюджету як значний тягар. Сформувалися великі олігархічні клани, для яких головною проблемою стало не захоплення власності, як у минулому десятиріччі, а її утримання та примноження. Розпочалася інституціоналізація економіки України [3, с.248].

Суспільні інститути вкрай потрібні власникам всіх рангів хоча б тому, що вони захищають їх від права сильнішого, яке панувало в економіці України у 1990х роках. На нашу думку, приблизно з 2000 року розпочалась реанімація інституту економічної безпеки. З четвертого кварталу 1999 року почалось зростання

ВВП і до 2012 року воно йшло значними за усіма вимірами темпами. Якщо взяти за базу 1999 рік, то в 2011 році воно було на 75% більше [12, с.34]. ВВП 2011 року становив 70% від ВВП 1990 року, тобто в цей період занепад економіки було повністю подолано, а це неможливо без діючих суспільних інститутів. Період сталого зростання 2000 – 2011 років відновив інститут економічної безпеки, який відбивається як у діловій активності, так і в дієвих державних установах. Державне управління працює тільки тоді, коли головні економічні актори досягають консенсусу щодо правил та обмежень економічної діяльності. Найважливіший суспільний інститут країни – купівля всіх державних посад, які раніше були партійною номенклатурою, був упорядкований. Корупція пронизала всі верства управління, але це була керована система [4,с.71-73]. Державне управління спустилося до порядків 2-3 вікової давнини і закріпилося там. Упорядкування правил гри на ринку одразу ж дало поштовх економічній активності.

Для економічної безпеки, перш за все, потрібна фінансова стабільність. Якщо попереднє десятиріччя ухилення від сплати податків було тотальним явищем, то тепер серйозні порушення фінансової дисципліни стали привілеєм олігархату. Бюджет став зводитися з невеликим дефіцитом, а іноді – з профіцитом. Була вирішена проблема інфляції. Якщо у 90х роках українські гроші знецінилися приблизно в 50-60 тисяч відсотків, то в наступному десятилітті – тільки на 60% [12, с.50].

Високими темпами став зростати експорт. Конкурентні переваги української економіки базуються на дешевих факторах виробництва: землі, кваліфікованій робочій силі та виробничих фондах, що залишились від СРСР. Світова кон'юнктура чимало допомогла українській економіці: центральні банки великих країн проводили політику «кількісного пом'якшення», що

проявилось в мінімізації відсоткових ставок і надуванні величезних кредитних пузирів. З початком XXI століття дуже слабка кон'юнктура на ринках конструкційних матеріалів повернулася до значного росту, чим в повній мірі вдалося скористатися українським виробникам металопрокату, основної хімії, пластмас [12, с.131,136]. Багаторазове збільшення експорту цих продуктів запустило мультиплікатор для всієї економіки. Завдяки цьому серйозно виросла і тіньова економіка, яку експерти оцінювали до 50% ВВП [6, с.43].

Продовольча безпека – одна із підвалин національної безпеки. В 1990 роках вона була майже відсутня: компраторська буржуазія закрила вихід на ринки національних виробників і завозила продукти харчування як монополіст. З 2001 року уряд приймає закони, що дали змогу працювати українському сільському господарству: встановлено експортні мита на сировину, податкові пільги на імпорту техніки сільськогосподарського призначення, елітного насіння тощо. Великі підприємці через систему агрохолдингів стали де-факто власниками землі і розпочали правильну її експлуатацію. Через це вже наприкінці нульових років Україна з нетто імпортера продовольства стало його нетто експортером. Тобто, менш ніж за 10 років була досягнута продовольча безпека країни [7, с.33].

Перехід української економіки до сталого розвитку, досягнення фінансової стабільності і продовольчої безпеки природно дали поштовх інтенсивному росту заробітної платні та пенсій. Відновлення виробництва високими темпами загострило ситуацію на ринку праці: її оплата кожен рік збільшувалась більш високими темпами, ніж зростала продуктивність праці. До 2009 року статки населення росли ще й завдяки світовому кредитному буму [12, с.185].

Завдяки відновленню суспільних інститутів демографічна «яма» 90х років

змінилася на підйом народжуваності приблизно у півтора рази. А коефіцієнт смертності зріс тільки на кілька відсотків. Населення відповіло на упорядкування економічного життя і появу перспектив значною кількістю дітей. Хоча слід зауважити, в нульові роки два фактори увійшли в резонанс: якісне поліпшення життя наклалося на вступ у фертильний вік великого покоління жінок, що народилися у 1980х роках.

На етапі відновлення суспільних інститутів принципово не вирішувались деякі економічні загрози. Найважливіші серед них – компраторський характер українського капіталізму та надмірна орієнтація експорту на колишню метрополію. Компратор лише частково працює на інтереси тієї території, де він живе, його головний інтерес – вивезення коштів за кордон. Компратор – це соціальна сарана, переважання якої в структурі бізнесу приводить до надмірного виснаження інвестиційного ресурсу країни. Україна більше трьох століть була внутрішньою колонією Росії і тому диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків – процес довгий і болючий. Доля імпорту з Росії досягала 40%, а, зважаючи на тіньовий сектор - значно більше [6, с.118]. Тим паче, що досить «вегетаріанський» уряд Росії дев'яностих років змінився на імперський у нульових. Газові війни, підкуп олігархату за допомогою преференцій та низьких цін на сировину сильно загальмували досягнення економічного суверенітету.

Отже про відновлення суспільних інститутів і, перш за все, інституту економічної безпеки в період 2000-2011рр., свідчать зростання ВВП, підвищення ділової активності, досягнення фінансової стабільності і продовольчої безпеки.

На нашу думку, у 2012 році економіка України ввійшла в ситуацію системної кризи. Головними причинами були вичерпаність «ресурсу бідності»

населення та надмірний вивіз капіталу олігархічними структурами. Протягом 2000 – 2011 років заробітна плата майже безперервно підвищувалася і нарешті поставила під загрозу очікувану прибутковість бізнесу. Ця проблема могла б вирішитися припиненням експорту капіталу та репатріацією вже вивезеного, але це не в інтересах правлячої верхівки. Крім того, перехід влади в країні до східних олігархів вкрай загострив цю проблему. Розпочата Росією гібридна війна призвела до значного падіння економіки. Якщо б війни не було, економіка перебувала б у стагнації, підтримуючись виключно іноземними кредитами.

ВВП України, починаючи з 2012 року показує низький приріст, а в 2014-2015 роках - катастрофічне падіння. З 2016 року починається відновлення, але до максимуму 2013 року пройде чимало років [8, с.120-121; 13,с.21]. Окупація районів Донбасу скоротила ресурсну базу економіки, хоча й позбавила її від збиткових підприємств. Промисловість припинила падіння наприкінці 2015 року, але перебуває в депресивному стані. Проте ці трагічні події значно підвищили макроекономічні показники безпеки: споживання вугілля зменшилося майже вдвічі, споживання природного газу скоротилося до 30 мільярдів кубометрів у 2019 році – це в тричі менше, ніж у 1990 році. Споживання нафти становило менше ніж 8 мільйонів тон проти 60 мільйонів тон у 1990 році [13, с.25-26]. Загальний імпорт природного газу скоротився до 10 мільярдів кубометрів проти 70 мільярдів у 1990 році. Імпорт з Росії припинився зовсім. Таким чином, у 2014-2019 роках було досягнуто енергетичної безпеки України.

Протягом 2012 – 2019 років аграрний сектор, незважаючи на війну, дістав для України повної продовольчої незалежності. Агрохолдинги налаштували сільськогосподарське виробництво на східноєвропейському рівні, що дозволило,

по-перше, підняти збирання зернобобових у два рази порівняно з 1980ми роками. По-друге, аграрний сектор дістав сталого розвитку: незважаючи на важкі природні умови, виробництво продукції росте рік від року. По-третє, Україна увійшла до першої десятки експортерів зерна в світі та посіла друге місце в експорті соняшникової олії [13, с.28,36].

Значно зменшилися показники фінансової безпеки. Курс національної валюти впав у три рази, в доходах бюджету зросла доля короткострокових запозичень, кредитний рейтинг зменшився, валовий державний борг зріс майже в 3 рази [8, с.140, 154]. Допомога з боку міжнародних фінансових інститутів була незначною по принциповим мотивам: чиновники Євросоюзу вимагали фінансових реформ, на які правлячі олігархи не могли піти. Від них вимагали знищити тіньові схеми вивозу капіталу та допустити транснаціональні компанії на ринок країни. Такі перетворення привели б до знищення самих олігархічних структур.

Починаючи з 2013 року знову загострилась демографічна ситуація. Збіглись два негативних фактори: по-перше, в фертильний вік ступили жінки, які були народжені у 1990х роках, по-друге, тяжка суспільна криза знизила горизонт соціальних очікувань населення. Завдяки цьому темпи скорочення населення України стали швидко зростати [13, с.6].

Незважаючи на очевидні успіхи у таких показниках економічної безпеки, як енергетична і продовольча незалежність, провідні експерти оцінюють ситуацію, що склалась наприкінці 2010х років, в цілому негативно. П'ять показників економічної безпеки України залишаються у критичному стані. Це - тіньова економіка в розмірі 47% ВВП; масштаби корупції - 13% ВВП, а також надмірне навантаження на бюджет витратами на пенсії і обслуговування державного боргу, енергоємність ВВП [8, с.130].



**Висновок.** Формування інститутів національної безпеки та його найважливішої підвалини – інституту економічної безпеки пройшло в три етапи. Перший етап 1991-1999 роки – приватизація номенклатурою державної власності, яка йшла у режимі «холодної громадянської війни». Інститут економічної безпеки перебував у нікчемному стані. Другий етап пройшов у 2000 – 2011 роках, які характеризувалися сталим економічним ростом і відновленням всіх суспільних інститутів завдяки тому, що нові власники потребували стабільних правил гри. Третій етап мав місце у 2012 – 2019 роках і характеризувався укріпленням економічної безпеки на фоні депресії та гібридної війни.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ніkitенко Д. Теоретичні засади інституціоналізації інвестиційної безпеки. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. №4 (199). С.28-34.
2. Дмитрук П. Принципи інституціоналізації механізму державного регулювання економічної безпеки регіону. веб-сайт. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_04\(11\)/11dpmebr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11dpmebr.pdf) (дата звернення 5.03.21)
3. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2009. 312с.
4. Предборський В.А. Економічна безпека держави: Монографія. К.: Кондор, 2005. 391с.
5. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави: монографія. К.: НІСД, 2009. 336 с.
6. Власюк О.С. Економічна безпека України в умовах ринкових

трансформацій та антикризового регулювання. К.: ДННУ, 2011. 474с.

7. Ейтутіс Г.Д. Дослідження складових економічної безпеки України для сталого розвитку держави. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №62. С. 29-36.

8. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України» / За загальною редакцією А. І. Мокія. Львів, 2019. 872с.

9. Мартинюк В.П. Оцінка стану національної економіки на основі інтегрального показника економічної безпеки держави. *Економіка, менеджмент, підприємництво*. 2013. №25(І). С.179–188.

10. Шлемко В.Т. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення. К.: НІСД, 1999. 144с.

11. Мунтіян В.І. Економічна безпека України. К.: КВІЦ, 1999. 462с.

12. Статистичний щорічник України за 2012 рік: веб-сайт. URL: <http://www.statbooks.com.ua> (дата звернення 1.03.21)

13. Статистичний щорічник України за 2012 рік: веб-сайт. URL: <http://www.statbooks.com.ua> (дата звернення 3.03.21)

#### REFERENCES

1. Nikitenko D. (2018) Theoretical principles of institutionalization of investment security. *Bulletin of Kyiv National University. Taras Shevchenko. Economy*. №4 (199). P.28-34.
2. Dmitruk P. (2011) Principles of institutionalization of the mechanism of state regulation of economic security of the region. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_04\(11\)/11dpmebr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/11dpmebr.pdf)
3. Economic security of the state: essence and directions of formation:

Monograph (2009) / L.S. Shevchenko, O.A.Gritsenko, S.M.Makukha and others. / for ed. Dr. Econ. Sciences, Prof. L.S. Shevchenko. H.: Pravo. 312p.

4. Predborsky V.A. (2005) Economic security of the state: monograph. K.: Condor. 391p.

5. Zhalilo Y. A. (2009) Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state: monograph. K.: NISD. 336p.

6. Vlasyuk O.S. (2011) Economic security of Ukraine in the conditions of market transformations and anti-crisis regulation. K.: DNNU. 474p.

7. Eututis G.D. (2018) Research of components of economic security of Ukraine for sustainable development of the state. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. №62. pp. 29-36.

8. Competition strategies of safety of development of Ukraine in a global

environment: monograph (2019) / of DU "Institute of regional researches of the name of M.I.Lower to NAN of Ukraine" / After the general release of A. I. Mokyua. Lviv. 872p.

9. Мартинюк В.П. (2013) Estimation of the state of national economy on the basis of integral index of economic security of the state. *Economy, management, enterprise*. №25 (I). P.179-188.

10. Shlemko V.T. (1999) Economic security of Ukraine: essence and directions of providing. K.: NISD. 144p.

11. Muntian V.I. (1999) Economic security of Ukraine. K.: KVITS. 462 p.

12. Statistical Yearbook of Ukraine for 2012. URL: <http://www.statbooks.com.ua>. (in Ukrainian)

13. Statistical Yearbook of Ukraine for 2019. URL: <http://www.statbooks.com.ua>. (in Ukrainian)

УДК 338.246.025.2

## ЕВОЛЮЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

*Кондратюк М. В., к.е.н., доцент,  
Обруч Г. В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ),  
Фролова Н. Л., к.е.н., ст. викл. (ННІ «Каразінська школа бізнесу»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна)*

*У статті досліджено сучасний стан та тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Встановлено, що в значній мірі кризовий стан суб'єктів малого та середнього бізнесу зумовлений недосконалістю нормативно-правової системи і багаторічною практикою декларативного виконання стратегічних та програмних ініціатив активізації розвитку суб'єктів цієї сфери. Вивчення еволюції становлення та розвитку системи державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні дозволило ідентифікувати основні етапи її трансформації, що відображають зміни законодавчої бази та інструментів державного регулювання цієї сфери. Розкрито етапи трансформації системи державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні і їх характерні риси. Доведено, що подальша*

© Кондратюк М.В.,  
Обруч Г.В.,  
Фролова Н.Л.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 72-73, 2020-2021**

гармонізація вітчизняного законодавства до світових правових норм та вимог реалізації державної політики у сфері малого та середнього підприємництва і повноцінне виконання затверджених державою ініціатив забезпечення їх сталого зростання сприятиме розбудові ефективно функціонуючого та конкурентоспроможного сектору малого і середнього бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** *мале та середнє підприємництво, державна політика, еволюція системи державного регулювання, інструменти, етапи.*

## **EVOLUTION OF SYSTEM TRANSFORMATION STATE REGULATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE**

*Kondratyuk M. V., candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Obruch H. V., candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT),  
Frolova N. L., candidate of Economic Sciences, senior lecturer (Karazin Business  
School, VN Karazin Kharkiv National University)*

*The article examines the current state and trends in the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. It is established that to a large extent the crisis state of small and medium-sized businesses is caused by the imperfection of the regulatory system and the long-term practice of declarative implementation of strategic and program initiatives to activate the development of subjects in this sphere. The study of the evolution of the formation and development of the system of state regulation of small and medium-sized businesses in Ukraine allowed us to identify the main stages of its transformation, reflecting changes in the legislative framework and instruments of state regulation of this sphere. The evolution of the transformation of the system of state regulation of small and medium-sized businesses in Ukraine and the characteristic features of the selected stages are revealed. Thus, the first stage is the formation of the regulatory framework for state regulation of entrepreneurship. The second stage is connected with the beginning of new approaches to state regulation of entrepreneurship. The third stage is caused by the formation of modern regulatory support for state regulation of entrepreneurship. The fourth stage is the implementation of qualitative changes in the system of state regulation of entrepreneurship. The fifth stage is dedicated to the beginning of a systematic approach to state regulation and support of small and medium-sized businesses. The current stage is related to the implementation of a strategic approach to state regulation and support of small and medium-sized businesses, taking into account the global trends of public administration of subjects of this sphere, it is proved that further harmonization of domestic legislation with world legal norms and requirements for the implementation of state policy in the field of small and medium-sized businesses and the full implementation of state-approved initiatives to ensure their sustainable growth will contribute to the development of an effectively functioning and competitive sector of small and medium-sized businesses in Ukraine.*

**Keywords:** *small and medium-sized businesses, state policy, evolution of the state regulation system, tools, stages.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні розвиток малого та середнього підприємництва розглядається як одна з ключових рис прогресивної економіки. Близько 50 % від загального обсягу ВВП економічно розвинених країн генерується саме сегментом малого та середнього бізнесу, що обумовлює значну увагу

держави до забезпечення сприятливого інституційного клімату та реалізації виваженої державної політики у сфері розвитку суб'єктів цієї сфери. Попри вказану загальносвітову тенденцію, в Україні сектор малого і середнього бізнесу не знайшов належної підтримки з боку держави і незважаючи на затвердження низки стратегічних та програмних ініціатив забезпечення їх стабільного розвитку, суб'єкти малого та середнього підприємництва донині відчувають надмірний адміністративний та податковий тиск. За даними 2019 р. частка суб'єктів малого та середнього підприємництва в загальній доданій вартості за витратами виробництва в Україні склала 66,4 % при їх загальній кількості 18,13 та 1922,98 тис. од. відповідно, що вказує на значний потенціал суб'єктів цього сектору в напрямі нарощення їх вкладу у ВВП країни.

З огляду на важливу роль держави у стимулюванні економічної активності суб'єктів малого та середнього бізнесу доцільним є вивчення набутого Україною досвіду реалізації державної політики, зокрема важелів та інструментів державного регулювання суб'єктів вказаного сегменту, з метою з'ясування недоліків реалізованої державної політики у цій сфері і визначення найбільш доцільних для використання інструментів активізації процесів зростання малого та середнього бізнесу на сучасному етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці розвитку суб'єктів підприємництва і визначенню ефективних механізмів та важелів державного управління процесами їх зростання на сьогодні приділяється вагомий увага сучасними вченими, серед яких слід відзначити: Л. Безуглу, М. Беззубову, В. Дикань, В. Диканя, М. Корінь, В. Мареніченко, О. Шраменко та ін. [1-8]. Зокрема наукові праці [1, 5, 7] присвячено виключно дослідженню сучасних інструментів та важелів державного

регулювання малого та середнього бізнесу в Україні. Віддаючи належне здобуткам науковців, слід відзначити, що в умовах трансформації середовища функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва доцільним є ґрунтовне вивчення еволюції системи їх державного регулювання і відображення дієвих напрямів та інструментів державної політики у сфері стимулювання розвитку суб'єктів цього сегменту.

**Метою наукової статті** є відображення особливостей трансформації системи державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні і визначення дієвого інструментарію активізації їх сталого зростання.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом останніх років спостерігається нестабільність функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. Так, у 2019 р. порівняно з попереднім роком кількість суб'єктів середнього підприємництва зросла на 10,0 % і досягла 18,1 тис. од., однак відносно до 2010 р. – скоротилася на 15,1 % (на 3,2 тис. од.). Щодо суб'єктів малого підприємництва, то їх кількість у 2019 р. склала 1922,98 тис. од., збільшившись на 5,5 % (на 100,3 тис. од.) порівняно з 2018 р. і скоротившись на 11,1 % (на 239,0 тис. од.) відносно до 2010 р. При цьому варто звернути увагу на те, що 96,9 % із загальної кількості суб'єктів малого підприємництва є суб'єктами мікропідприємництва, значна частка яких функціонує формально і не виконує покладеної на них функції активізації економічного розвитку країни.

Щодо зайнятості населення в цьому сегменті, то станом на кінець 2019 р. у сфері малого та середнього підприємництва було задіяно 5682,8 тис. осіб найманих працівників. З них 3087,0 тис. осіб (54,3 %) працювало на суб'єктах середнього підприємництва (у 2018 р. це значення складало 2782,4 тис. осіб), що свідчить про зростання показника у 2019 р. на 10,9 %, а 2595,8 тис. од. – зайнято у

сегменті малого підприємництва (у 2018 р. – 2603,2 тис. од.), тобто кількість працівників у 2019 р. порівняно з попереднім знизилася на 0,3 %.

Деструктивні тенденції характерні і для фінансово-економічного стану суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. Попри загалом покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в даному сегменті (у 2019 р. розмір чистого прибутку склав 336,4 млрд грн), зберігається висока частка збиткових малих та середніх підприємств, яка у 2019 р. досягла 22,4 та 26,7 % відповідно. Зокрема обсяг збитку, отриманого такого роду підприємствами склав 78,3 та 73,1 млрд грн відповідно [9].

Низький рівень сприятливості бізнес-клімату для розвитку вітчизняних суб'єктів малого та середнього підприємництва в значній мірі викликаний низькою результативністю інструментів державного регулювання цієї сфери. Попри загалом сформованість законодавчого базису державного регулювання і стимулювання розвитку суб'єктів підприємництва, подолання усталених кризових явищ у сфері малого та середнього бізнесу залишається не вирішеним питанням. З огляду на це варто більш детально проаналізувати еволюцію розвитку нормативно-правового забезпечення функціонування малого та середнього підприємництва з метою встановлення бар'єрів, які перешкоджають реалізації потенціалу малого та середнього бізнесу, і визначення інструментів, вплив яких позитивно відобразився на стані суб'єктів цієї сфери і які варто покласти в основу виваженої державної політики стимулювання процесів розвитку малого та середнього підприємництва в країні.

Так, аналіз становлення системи державного регулювання малого та середнього підприємництва доцільно розпочати з часу здобуття Україною незалежності і безпосередньо ведення

державою самостійної економічної та соціальної політики. Найбільш важливим для цього етапу стало прийняття Законів України «Про підприємництво» та «Про підприємства в Україні», що поклало початок ведення підприємницької діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання. У межах цих законів було закріплено види, організаційні форми та правила створення підприємства, його реєстрації, реорганізації та ліквідації, а також загальні засади здійснення підприємницької діяльності, гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки [10].

Надалі послідувало прийняття низки важливих для становлення та розвитку підприємницького сектору в Україні нормативно-правових актів, серед яких: Митний кодекс України, Арбітражний процесуальний кодекс України (наразі відомий як Господарський процесуальний кодекс України), Закони України «Про господарські товариства», «Про систему оподаткування», «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про банкрутство», «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон», «Про промислово-фінансові групи в Україні», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» (ост. ред. – «Про наукову і науково-технічну діяльність»), «Про інвестиційну діяльність» та ін. Що стосується інституцій державного регулювання розвитку суб'єктів підприємництва цього періоду, то слід вказати на Державний комітет України по сприянню малим підприємствам та підприємству. Забезпечення державної підтримки розвитку суб'єктів підприємництва було покладено на Український національний фонд підтримки підприємництва і розвитку конкуренції (надалі був реорганізований в Український фонд підтримки підприємництва, що

функціонує і сьогодні).

Важливим кроком держави на шляху забезпечення державної підтримки розвитку малих та середніх підприємств стало затвердження у 1993 р. першої Програми державної підтримки підприємництва в Україні і в подальшому розробки Комплексного плану її реалізації. Програмою було закріплено низку суттєвих ініціатив щодо правової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової, інформаційної та науково-методичної підтримки підприємництва. Однак, їх практична реалізація була обмежена відсутністю фінансових ресурсів для виконання визначених в ній завдань і загалом нерозумінням державою ролі малого та середнього підприємництва в забезпеченні її економічного зростання.

Другий етап становлення системи державного регулювання малого та середнього підприємництва розпочався у 1996 р. з прийняття Конституції України, в якій було закріплено право кожного громадянина на ведення підприємницької діяльності за напрямками, які не заборонені законом. За державою, у свою чергу, конституцією закріплено функції захисту конкуренції, недопущення зловживання монопольним становищем на ринку і ведення недобросовісної конкуренції, захисту права споживачів, здійснення контролю за якістю і безпечністю продукції, послуг і робіт тощо [11]. Окрім того разом з цим відбулося схвалення низки й інших важливих нормативно-правових актів, що реалізують вказані можливості і загалом мають важливе значення для розвитку підприємницького сектору («Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту», «Про режим іноземного інвестування», «Про торгово-промислові палати в Україні» тощо). Важливо відзначити затвердження у 1996-1997 рр. Концепції державної політики розвитку малого підприємництва і Програми розвитку малого підприємництва в

Україні на 1997-1998 рр., що сформувало базис для активізації процесів розбудови сегменту малого підприємництва в країні. Перелік основних завдань визначених програмних документів включав важелі забезпечення правової, фінансово-кредитної, матеріально-технічної, інноваційної, кадрової, науково-методичної та організаційної підтримки розвитку малого підприємництва, а також інструменти міжнародної фінансової та технічної допомоги суб'єктам малого підприємництва [12].

Функції формування та реалізації державної політики у сфері підприємницької діяльності на цьому етапі виконував Державний комітет України з питань розвитку підприємництва. Характерною рисою цього етапу стало започаткування нових підходів до реалізації державної політики у сфері розвитку суб'єктів підприємництва, зокрема на основі впровадження ініціативи дерегуляції їх діяльності. Останнє знайшло відображення в таких нормативно-правових актах як Закони України «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності», «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності», «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» тощо.

З 2000 р. зафіксовано законодавчий бум у сфері державного регулювання розвитку малого та середнього підприємництва. Цей період ознаменувався прийняттям багатьох важливих законів та підзаконних актів, які в подальшому лягли в основу сучасної системи державного регулювання малого та середнього бізнесу в Україні. Серед них слід відзначити: Закони України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист економічної конкуренції» тощо.

Щодо координуючого органу у цій сфері, слід вказати на Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва.

На особливу увагу в контексті дослідження заслуговує Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» і затверджена Національна програма сприяння розвитку малого підприємництва в Україні, у рамках яких було уточнено основні напрями підтримки державою суб'єктів цього сегменту, пов'язані з формуванням відповідної інфраструктури, системи кадрової підтримки, спрямованої на підготовку висококваліфікованих фахівців для суб'єктів малого підприємництва, застосуванням різних пільг, зокрема податкових та фінансово-кредитних, залученням суб'єктів малого підприємництва до виконання державного замовлення тощо. Незважаючи на широкий спектр заходів підтримки суб'єктів малого підприємництва, аналіз їх практичної реалізації дозволив встановити, що фактично була реалізована лише ініціатива, яка стосувалася спрощеної системи оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності. Щодо інших напрямів підтримки слід зазначити, що вони не знайшли належної правової підтримки, а їх зміст визнано суто декларативним.

Для четвертого етапу (2006-2011 рр.) характерною є реалізація якісних змін у системі державного регулювання малого та середнього підприємництва. Найбільш масштабною подією стало прийняття Податкового Кодексу України, що сприяло правовому упорядкуванню системи оподаткування підприємств. Також, було схвалено низку інших важливих законодавчих нововведень щодо державної регуляторної політики у сфері підприємницької діяльності, серед яких: Закони України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу

технологій», «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» тощо. У напрямі розширення механізмів сприяння розвитку малому та середньому підприємству слід відзначити схвалення Програми економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», якою було передбачено зниження регуляторного тиску на суб'єкти цієї сфери, а також варто вказати на розроблення плану заходів щодо гармонізації правових норм розвитку малого та середнього підприємництва відповідно до європейського законодавства в цій сфері, зокрема Акту з питань малого бізнесу для Європи.

Важливим етапом трансформації системи державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні і започаткування системного підходу до реалізації державної політики в цій сфері стало схвалення закону «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», яким було закріплено пріоритетність підтримки власне суб'єктів малого та середнього підприємництва. До цього часу державне регулювання малого та середнього бізнесу в країні здійснювалося на основі норм та правил, які діяли у сфері підприємництва загалом, і окремих положень, спрямованих на активізацію розвитку суб'єктів малого підприємництва. Відтепер відбулося схвалення та затвердження низки правових ініціатив, які розширювали межі державної підтримки розвитку суб'єктів малого та середнього підприємництва і сприяли спрощенню процедур їх реєстрації, ліцензування, а також контрольно-наглядових та інших регуляторних заходів. Так, слід вказати на схвалення таких законів як: «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про особливості здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської

діяльності щодо фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності», «Про тимчасові особливості здійснення заходів державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (стосовно введення тимчасового мораторію на проведення перевірок відповідними державними органами) та ін. Прийняття відповідних законів і внесення якісних змін до системи державного регулювання підприємницької діяльності сприяло скороченню дозвільних документів і видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, встановленню тимчасового мораторію на здійснення перевірок суб'єктів підприємницької діяльності, частковому спрощенню процедур, пов'язаних із відкриттям підприємства, удосконаленням процесу публічних закупівель, у т. ч. за рахунок впровадження системи електронних закупівель ProZorro, запровадженню електронного реєстру відшкодування ПДВ тощо. Виконання регуляторної функції у цій сфері було покладено на Державну службу України з питань регуляторної політики та розвитку підприємства, яка наприкінці 2014 р. була реорганізована в діючу на сьогодні Державну регуляторну службу України.

Варта уваги в цьому сенсі Концепція Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємства на 2014-2024 роки, у межах якої було розширено перелік напрямів та механізмів активізації процесів розвитку суб'єктів цієї сфери. Ключовими з них визначено: дерегуляція господарської діяльності; розширення можливостей доступу суб'єктів малого та середнього підприємства до кредитних ресурсів; надання підтримки інноваційно-орієнтованим підприємствам; сприяння розвитку інфраструктури підтримки суб'єктів цієї сфери; сприяння реалізації ініціатив соціальної відповідальності бізнесу; удосконалення співпраці між державою, приватним сектором та

громадськими організаціями у сфері навчання підприємництва; розширення можливостей участі суб'єктів малого та середнього підприємства у реалізації проектів державно-приватного партнерства та ін. [13]. Попри запланований десятирічний термін виконання концепції, у 2017 р. вона втратила чинність, що викликано затвердженням стратегічної ініціативи розвитку суб'єктів цієї сфери.

Прийняття діючої наразі Стратегії розвитку малого і середнього підприємства в Україні на період до 2020 року і в подальшому плану щодо її практичної реалізації започаткувало новий етап трансформації системи державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу в країні. Зміст та завдання, визначені в Стратегії, спрямовані на забезпечення поступового розвитку малого та середнього підприємства з урахуванням обмеженості джерел фінансування їх розвитку і посилення зовнішніх викликів. Реалізацію Стратегії заплановано здійснювати за такими стратегічними напрямками як: створення сприятливого середовища для розвитку суб'єктів малого і середнього підприємства, розширення їх доступу до фінансування, спрощення податкового адміністрування для суб'єктів цієї сфери, популяризація підприємницької культури та розвиток підприємницьких навичок, сприяння експорту (інтернаціоналізації) суб'єктів малого і середнього підприємства, підвищення їх конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу [14].

Це стало поштовхом до внесення суттєвих змін у систему державного регулювання розвитку малого та середнього підприємства. Зокрема слід відзначити затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, а також плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» [15]. При цьому зміни



стосувалися спрощення умов провадження підприємницької діяльності як загалом, так і в розрізі окремих галузей. Заходи, спрямовані на покращення позицій України в глобальному рейтингу ведення бізнесу, розкрито в розрізі критеріїв оцінювання країни за вказаним індексом. Також, у цьому сенсі слід вказати на створення комісії з питань захисту бізнесу, діяльність якої має бути спрямована на покращення бізнес-клімату в країні і створення сприятливих умов для залучення інвестицій, у т.ч. й іноземних, і Координаційної ради з питань розвитку мікропідприємництва та малого підприємництва, зорієнтованої на подолання бар'єрів щодо провадження підприємницької діяльності і активізацію процесів розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в країні.

Початок 2020 р. також ознаменувався затвердженням ряду важливих ініціатив, які формують правовий базис для впровадження інструментів державного регулювання розвитку малого та середнього підприємництва, що знайшли успішне застосування в світовій практиці державного управління процесами розвитку малого та середнього бізнесу. Однією з таких ініціатив є Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, яка визначає основні напрями впровадження принципів соціально-відповідального господарювання у вітчизняну практику, зокрема з точки зору охорони навколишнього природного середовища, зайнятості населення і розвитку трудових відносин [16]. Згодом у липні 2020 р. було схвалено і план заходів з виконання відповідної концепції, який визначив важелі та інструменти популяризації принципів та стандартів соціально відповідального бізнесу в Україні, проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, підготовку та надання суб'єктам

підприємництва рекомендацій щодо впровадження політики соціально відповідального бізнесу, їх заохочення до реалізації політики інформаційної прозорості та інтеграції принципів соціальної відповідальності в діяльність компаній, підвищення рівня знань працівників з питань соціальної відповідальності та ін. [17]. Практична реалізація зазначеної концепції та плану її втілення стане важливим кроком на шляху успішної інтеграції вітчизняних підприємств у світову бізнес-спільноту.

З метою наближення вітчизняної системи кредитування малого та середнього бізнесу до світової практики наприкінці січня 2020 р. схвалено законопроект, що стосується створення умов для доступного кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу за рахунок створення Фонду розвитку підприємництва і виділення в бюджеті коштів на виконання покладених на нього функцій. Ця програма отримала назву «Доступні кредити 5-7-9 %» і з моменту її старту уповноважені банки вже видали 6334 кредитів на загальну суму в 14,6 млрд грн, з яких 10,0 млрд грн спрямовано на рефінансування попередньо отриманих позик, 2,8 млрд грн – на капітальні інвестиції і 1,8 млрд грн – видано як антикризові кредити під 3 %. Зокрема найбільш активними учасниками програми є Райфайзен Банк Аваль, яким видано кредитів на суму 3,3 млрд грн, ПУМБ (1,9 млрд грн), Креді Агріколь Банк (1,8 млрд грн), Кредобанк (1,5 млрд грн), Ощадбанк та Укргазбанк (1,3 млрд грн) [18]. Загалом ініціативу розглядають як позитивну та неабияк важливу для активізації ділової активності і забезпечення розвитку бізнес-суб'єктів, зокрема в умовах поширення пандемії коронавірусу і посилення кризового стану їх діяльності.

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження щодо особливостей реалізації державної політики у сфері підприємництва, слід

виділити шість основних етапів розвитку державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні, які відображають еволюційні зміни законодавчої бази і трансформацію інструментів державного регулювання підприємництва відповідно до рівня компетентності органів влади (рис. 1):

перший етап – 1991-1995 рр. – становлення нормативно-правового базису державного регулювання підприємництва (характерною рисою етапу є активізація процесів приватизації і формування конкурентного середовища для суб'єктів підприємницької діяльності);

другий етап – 1996-1999 рр. – започаткування нових підходів до державного регулювання підприємництва (характерною рисою етапу є впровадження дерегуляційних ініціатив і удосконалення системи захисту прав та інтересів суб'єктів підприємства);

третій етап – 2000-2005 рр. – формування сучасного нормативно-правового забезпечення державного регулювання підприємництва (характерною рисою етапу є розроблення основних положень державної регуляторної політики у сфері підприємства і започаткування ініціатив щодо державної підтримки пріоритетних галузей економіки);

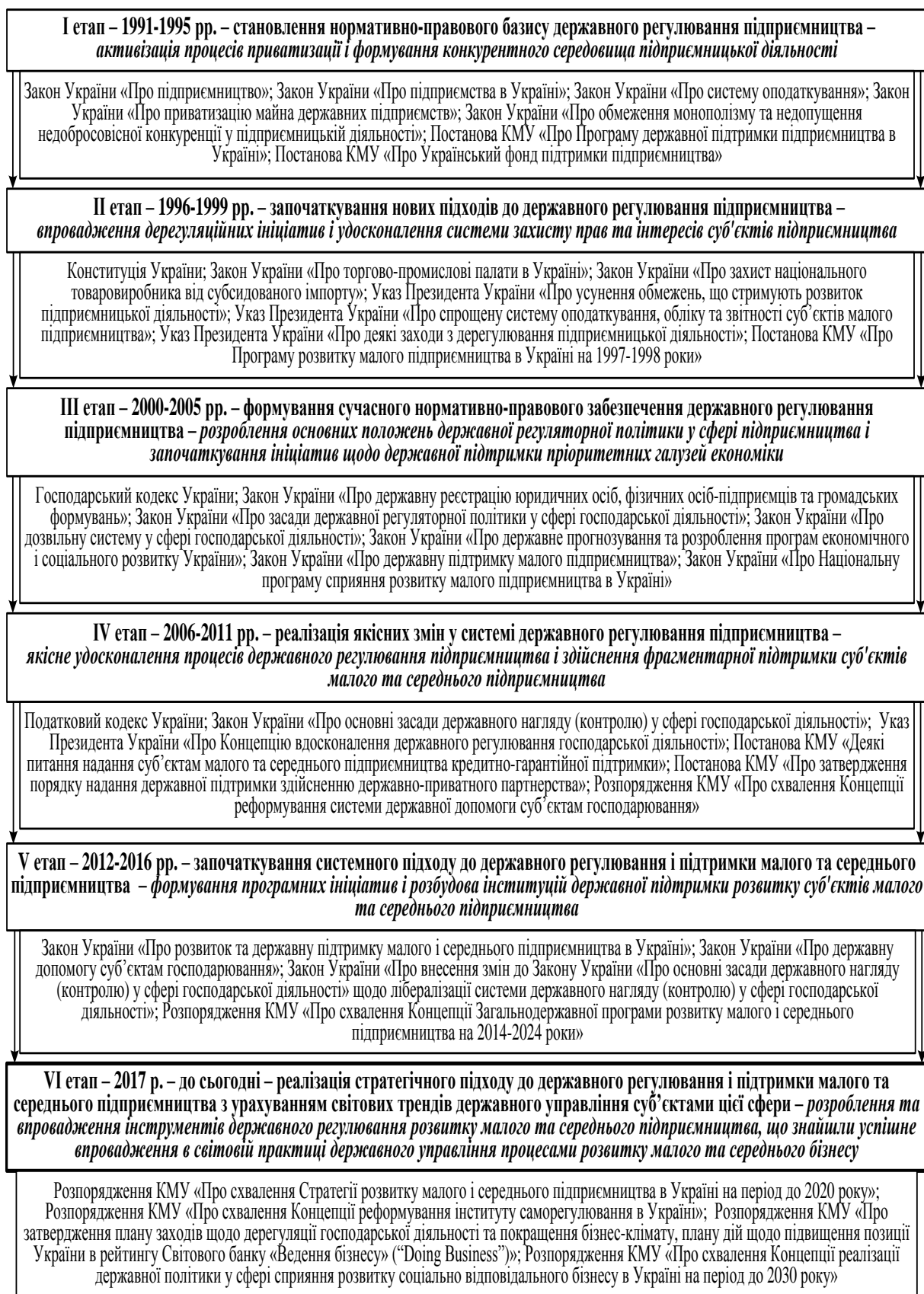
четвертий етап – 2006-2011 рр. – реалізація якісних змін у системі державного регулювання підприємства (характерною рисою етапу є якісне удосконалення процесів державного регулювання підприємства і здійснення фрагментарної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємства);

п'ятий етап – 2012-2016 рр. – започаткування системного підходу до державного регулювання і підтримки малого та середнього підприємства (характерною рисою етапу є формування програмних ініціатив і розбудова інституцій державної підтримки розвитку

суб'єктів малого і середнього бізнесу);

шостий етап – 2017 р. – по сьогодні – реалізація стратегічного підходу до державного регулювання і підтримки малого та середнього підприємства з урахуванням світових трендів державного управління суб'єктами цієї сфери (характерною рисою етапу є розроблення та впровадження інструментів державного регулювання розвитку малого та середнього підприємства, що знайшли успішне впровадження в світовій практиці державного управління процесами розвитку малого та середнього бізнесу).

**Висновки.** Таким чином, дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку суб'єктів малого та середнього підприємства дозволило дійти висновку щодо нестабільності їх функціонування, що в значній мірі зумовлено недосконалістю законодавства і декларативністю виконання стратегічних та програмних ініціатив активізації розвитку суб'єктів малого і середнього бізнесу. Вивчення еволюції становлення та розвитку системи державного регулювання малого та середнього підприємства в Україні надало змогу виділити шість основних етапів її трансформації, що відображають зміни законодавчої бази та інструментів державного регулювання цієї сфери відповідно до компетентності органів державної влади, які виконують регулятивні та координуючі функції в системі державного управління суб'єктами малого та середнього бізнесу. Розкрито еволюцію трансформації системи державного регулювання малого та середнього підприємства в Україні і характерні риси кожного з етапів. Це дозволило дійти висновку, що повноцінне і своєчасне виконання затверджених на державному рівні ініціатив сприятиме розбудові ефективно функціонуючого та конкурентоспроможного сектору малого і середнього бізнесу в Україні.



*Рис. 1. Еволюція трансформації системи державного регулювання малого та середнього підприємництва в Україні (розроблено авторами)*

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1 Беззубова М. О. Регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 / Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Київ, 2010. 22 с.

2 Безугла Л. С. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 6. С. 89-92.

3 Дикань В.В. Формування стратегії державного регулювання створення та функціонування промислово-логістичної системи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 47. С. 15-19.

4 Дикань В.Л., Корінь М.В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.

5 Дикань В.Л., Шраменко О.В. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2019. – С. 47-55.

6 Дикань В.Л. Государственное управление развитием экономики Украины в условиях «третьей волны» глобализации. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 11-20.

7 Мареніченко В.В. Механізми реалізації державного регулювання якісного розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: дис. ... канд. наук з держ. управ.: 25.00.02; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро, 2017. 255 с.

8 Шраменко О. В. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності на основі розвитку інформатизації економічних систем. *Вісник*

*економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 32-37.

9 Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2019 рік. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/12/Dsvsimm\\_19.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/12/Dsvsimm_19.pdf) (дата звернення: 02.12.2020).

10 Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-ХІІ. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 12.11.2020).

11 Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.11.2020).

12 Про Концепцію державної політики розвитку малого підприємництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.04.1996 р. № 404. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/404-96-%D0%BF> (дата звернення: 16.11.2020).

13 Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 серпня 2013 р. № 641-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80#n9> (дата звернення: 17.11.2020).

14 Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80> (дата звернення: 21.11.2020).

15 Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, плану дій

щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» (“Doing Business”): Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 р. № 1413-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2019-%D1%80#n16> (дата звернення: 28.11.2020).

16 Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 66-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8> (дата звернення: 28.11.2020).

17 Про затвердження плану заходів з виконання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.07.2020 р. № 853-р. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.11.2020).

18 Програма «Доступные кредиты 5-7-9%»: что нового? *smebanking.news: веб-сайт*. URL: <https://smebanking.news/ru/25051-programma-dostupnye-kredity-5-7-9-rasshiryaetsya-no-ukrainskij-biznes-hochet-bolshego/> (дата обращения: 10.12.2020).

## REFERENCES:

1 Bezzubova M. O. *Rehulivannia rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu v Ukraini* [Regulation of small and medium-sized business development in Ukraine], PhD Thesis, Economics and business management. Kyiv: State institution “Institute of Economics and forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine”, 2010.

2 Bezuhla L. S. (2011) *Mekhanizmy*

*derzhavnoho rehulivannia pidprijemnyts'koi diial'nosti v Ukraini* [Mechanisms of state regulation of entrepreneurial activity in Ukraine], *Investment: practice and experience*, vol. 6. pp. 89-92.

3 Dykan V.V. (2014) *Formuvannia stratehii derzhavnoho rehulivannia stvorennia ta funktsionuvannia promyslovo-lohistrychnoi systemy* [Formation of a strategy for state regulation of the creation and functioning of the industrial and logistics system], *Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, vol. 47. pp. 15-19.

4 Dykan V.L. and Korin M.V. (2018) *Derzhavne rehulivannia promyslovoho rozvytku Ukrainy* [State regulation of industrial development of Ukraine], *Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, vol. 61. pp. 9-19.

5 Dykan V.L. and Schramenko O.V. (2019) *Stratehichni oriientyry derzhavnoho rehulivannia subiektiv maloho ta serednoho biznesu* [Strategic guidelines for state regulation of small and medium-sized business entities]. In: *Strategic Aspects of Managing Enterprise Competitiveness in the Digital Economic Space: A Collective Monograph*. Kyiv, pp. 47 – 55.

6 Dykan V.L. (2013) *Gosudarstvennoe upravlenie razvitiem ekonomiki Ukrainy v usloviyakh “tret'ey volny” globalizatsii* [State management of economic development in Ukraine in the “third wave” of globalization], *Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, vol. 43. pp. 11-20.

7 Marenichenko V.V. *Mekhanizmy realizatsii derzhavnoho rehulivannia iakisnoho rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu v Ukraini* [Mechanisms for implementing state regulation of the qualitative development of small and medium-sized businesses in Ukraine], PhD Thesis, Public administration mechanisms. Dnipro: Dnipropetrovsk state agrarian and economic University, 2017.

8 Shramenko O. V. (2017) *Udoskonalennia derzhavnoho rehulivannia pidprijemnyts'koi diial'nosti na osnovi*

rozvytku informatyzatsii ekonomichnykh system [Improvement of state regulation of entrepreneurial activity based on the development of informatization of economic systems], *Bulletin of the Economics of Transport and Industry*, vol. 59. pp. 32-37.

9 The official site of State statistics service of Ukraine (2020), “Activities of large, medium, small and microenterprises in 2019”, available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/12/Dsvsмм\\_19.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/12/Dsvsмм_19.pdf) (Accessed 2 Dec 2020).

10 The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine “On entrepreneurship”, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (Accessed 12 Nov 2020).

11 The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “Constitution Of Ukraine”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 15 Nov 2020).

12 Cabinet of Ministers of Ukraine (1996), “Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the concept of state policy for small business development”, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/404-96-%D0%BF> (Accessed 16 Nov 2020).

13 Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), “Order Of The Cabinet Of Ministers Of Ukraine “On approval of the concept of the national program for the development of small and medium-sized businesses for 2014-2024”, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80#n9> (Accessed 17 Nov 2020).

14 Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), “Order Of The Cabinet Of Ministers Of Ukraine “On approval of the strategy for

the development of small and medium-sized businesses in Ukraine for the period up to 2020”, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80> (Accessed 21 Nov 2020).

15 Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), “Order Of The Cabinet Of Ministers Of Ukraine “On approval of the action plan for deregulation of economic activity and improvement of the business climate, the action plan for improving Ukraine's position in the World Bank's doing Business rating (“Doing Business”)”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2019-%D1%80#n16> (Accessed 28 Nov 2020).

16 Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), “Order Of The Cabinet Of Ministers Of Ukraine “On approval of the concept of implementation of the state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8> (Accessed 28 Nov 2020).

17 Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), “Order Of The Cabinet Of Ministers Of Ukraine “On approval of the action plan for the implementation of the concept of state policy implementation in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2020-%D1%80> (Accessed 29 Nov 2020).

18 *smebanking.news: website* (2020), Hydrogen Available loans 5-7-9% program: what's new? Available at: <https://smebanking.news/ru/25051-programma-dostupnye-kredity-5-7-9-rasshryaetsya-no-ukrainskij-biznes-xochet-bolshego/> (Accessed 10 Dec 2020).

УДК 336.7

## ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ДЕРЖАВИ НА РИНКУ ПОЗИЧКОВИХ КАПІТАЛІВ: НАПРЯМКИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ

*Непран А. В., к.е.н., доцент (ХТЕК)*

*Тимченко І. Є., к.е.н., доцент (ХУ)*

*Каменева Н. М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена аналізу ролі держави на внутрішньому ринку позичкових капіталів України. Зроблено висновок, що зростання державних запозичень протидіяло активній кредитній політиці, не змогло перешкодити виникненню в 2015–2018 рр. серйозної напруженості на ринку позичкового капіталу. Ринок позичкових капіталів став виконувати не властиву йому функцію — завдяки позикам держава здійснює монетизацію статутного капіталу державних банків, відшкодовує суми податку на додану вартість та ін. Встановлено, що внаслідок різкого збільшення державних запозичень баланс взаємовідносин держави та ринку позичкових капіталів став негативним. Акумуляція державою значних грошових коштів на внутрішньому ринку позичкових капіталів «підштовхувала» зростання процентних ставок. Характерною особливістю розвитку ринку позичкових капіталів в Україні за останнє десятиріччя є посилення процесів централізації і перерозподілу вільних коштів з боку держави.*

*Ключові слова: державні запозичення, державний кредит, кредит місцевих органів самоврядування.*

## STRENGTHENING THE ROLE OF THE STATE IN THE MARKET OF LOAN CAPITAL: DIRECTIONS AND RESULTS

*Nepran A. V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (KC of TE)*

*Timchenko I. Y., Candidate of Economic Sciences, associate professor (KU)*

*Kamenevs N. M., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USA of RT)*

*The article is devoted to the analysis of the role of the state in the domestic market of loan capital of Ukraine. Under the balance of financial relations between the state and the loan capital market, we will understand the balance sheet, which covers all financial relations of the state with the loan capital market in the face of all its institutions. A characteristic feature of the development of the debt capital market in Ukraine at the present stage is the ever-growing role of the state as a borrower and as a lender. It is concluded that the growth of government borrowing counteracted the active credit policy, could not prevent the emergence in 2015-2018 of serious tensions in the loan capital market. The growing role of the state in the domestic market of loan capital is largely due to the strengthening of its new role — the lender. The activity of the state as a creditor increased sharply during the financial and economic crisis of 2015. After overcoming the effects of the financial and economic crisis, there is a gradual decline in government activity in providing funds on a debt basis. The market of loan capital began to perform a function not peculiar to it - thanks to loans the state monetizes the authorized capital of state banks, reimburses the amount of value added tax, and others. It is established that due to the sharp increase in government borrowing, the balance of relations between the state and the loan capital market has become negative. The accumulation of significant cash by the state in the domestic debt capital*

*market "pushed" the growth of interest rates. A characteristic feature of the development of the loan capital market in Ukraine over the past decade is the strengthening of the processes of centralization and redistribution of free funds by the state. Significant government borrowing has been difficult, with the loan capital market itself experiencing severe stress from the effects of the crisis and inflation. As a result, in order to successfully make loans, the state had to raise loan capital by giving creditors higher than normal interest rates.*

**Key words:** *state borrowings, state credit, credit of local self-government bodies.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ринок позикового капіталу, його інститути і механізм функціонування є важливою сферою державного втручання. Маючи в своєму розпорядженні різноманітні методи кредитного регулювання, держава через центральний банк і органи контролю над кредитною системою впливають на потоки позикового капіталу до сфер застосування. Постійний дефіцит бюджетів, спеціальних позабюджетних фондів і державного сектору, розширення державного сектору в економіці та кредитній системі України обумовили посилення впливу держави на ринок позикового капіталу. Проте зростання впливу держави не призвело до посилення стабільності на ринку позикового капіталу, навпаки, посилило диспропорції та напругу у кредитних відносинах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження механізмів державного регулювання ринку позикових капіталів є одним із важливих напрямків економічної політики держави, який постійно знаходиться в центрі уваги українських вчених. Різні аспекти функціонування внутрішнього ринку позикового капіталу розглядалися в монографічних роботах українських вчених, зокрема в працях В. Гейця [1], Т. Єфіменко [2], Т. Богдан [3], Г. Кучер [4], С. Гасанова [5], І. Лютий [6] та ін. Важливу роль ця проблема займає у роботах зарубіжних вчених Д. Моргана [7], Ш. Бланкарта [8], Дж. Сакс [9] та ін. Як відмічав В. Кудряшов, в управлінні державними зобов'язаннями перевага віддавалася залученню ресурсу з використанням боргових цінних паперів,

зростали обсяги їх емісії на внутрішньому й зовнішньому фінансових ринках [10, с. 23].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Водночас, незважаючи на достатню кількість наукових досліджень, присвячених висвітленню окремих аспектів державного регулювання ринку позикових капіталів, результативність втручання держави в процес формування і використання ресурсів ринку капіталу є мало досліджуваною проблемою в українській економічній літературі. Між іншим, у зв'язку з модернізацією всіх сфер економіки України і, перш за все фінансової системи, необхідність таких розробок буде зростати. Ці питання особливо актуальні сьогодні, коли розробляються програми розвитку ринку позикового капіталу, скорочення державних запозичень та витрат в умовах дефіциту державного бюджету. Саме системний і комплексний аналіз напрямів та тенденцій ролі держави на ринку позикових капіталів дає змогу визначити напрямки та оцінити результати впливу держави.

**Мета статті** — проаналізувати участь держави на ринку позикових капіталів і обґунтувати заходи по її удосконаленню.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок позикового капіталу — це група взаємопов'язаних ринків, де взаємодіють продавці і покупці позикового капіталу, відбувається безперервне зіткнення пропозиції і попиту на позиковий капітал. З функціональної точки зору ринок позикових капіталів характеризується специфічною



реалізацією основних функцій кредиту як форми руху позичкового капіталу (аккумуляція тимчасово вільних грошових заощаджень та їх перерозподіл між різними галузями і сферами економіки, економії витрат виробництва, прискорення концентрації і централізації капіталу).

По своїй природі механізм ринку позичкових капіталів не має в своєму розпорядженні ніякого іншого інструменту саморегулювання, крім ринкового механізму попиту і пропозиції. Проте невідповідність цього механізму вимогам сучасної економіки обумовлює активну участь держави на ринку позичкових капіталів. Воно здійснюється в чотирьох напрямках: держава виступає як кредитор, позичальник, гарант і сила, що регулює ринок капіталів. В різній мірі ці напрямки присутні в кредитній політиці всіх розвинених країнах світу.

За останнє десятиліття в Україні відбувався постійний процес зростання масштабів державного втручання в економіку паралельно із збільшенням ступеня централізації економічних процесів. Складовою частиною відмічених явищ було все більш активне втручання держави у розподіл і перерозподіл ресурсів ринку позичкових капіталів. З цією метою була створена і використовується одержавлена фінансово-кредитна система. Для повноти характеристики фінансових взаємовідносин необхідним є аналіз усіх фінансових потоків між державою та ринком позичкових капіталів.

Ця фінансово-кредитна система може бути представлена потоками доходів та витрат. Перший блок — блок передачі грошового капіталу з боку держави. Він включає: кредити, надані НБУ комерційним банкам, депозити органів державного управління, розміщених у банківській системі, кредити підприємствам за рахунок бюджету. Другий блок — блок надходжень від

ринку позичкових капіталів, який включає надходження до державного бюджету від внутрішніх запозичень (кредити та емісія боргових цінних паперів державними та місцевими органами державного управління).

Звідси ясно, що якщо ми говоримо про фінансові взаємовідносини, під державою слід розуміти всі економічні інститути, що беруть участь у цих відносинах і утворюють державну систему фінансів, тобто державний бюджет (включаючи і місцеві бюджети), НБУ, державні органи виконавчої влади. Через свої управлінсько-організаційні інститути, головним чином через НБУ і Міністерство фінансів, держава регулює обсяги і динаміку перерахованих потоків для різних суб'єктів ринку позичкових капіталів. З урахуванням цього під балансом фінансових взаємовідносин держави і ринку позичкових капіталів ми будемо розуміти баланс, що охоплює всі фінансові взаємовідносини держави з ринком позичкових капіталів в особі усіх його інститутів.

Характерною рисою розвитку ринку позичкових капіталів в Україні на сучасному етапі є постійно зростаюча роль держави як позичальника, і як кредитора. Агрегатовані фінансово-грошові потоки між державою і внутрішнім ринком позичкових капіталів наведено в табл. 1.

Аналізуючи динаміку співвідношень заборгованості за кредитами між державою та ринком позичкових капіталів в період 2016–2020 рр., можна побачити, що за цей час баланс платежів між ними був неоднаковим. Дані табл. 1 свідчать про значне, але поступове зменшення сальдо взаємовідносин між державою і внутрішнім ринком позичкових капіталів. Так, починаючи з 2013 р. і до 2017 р. сальдо складається на користь ринку позичкових капіталів, тобто позики значно перевищували передачу грошового капіталу на борговій основі.

*Таблиця 1*

*Баланс фінансових взаємовідносин між внутрішнім ринком позикового капіталу і державою. Загальна заборгованість держави за кредитами (депозитами), млн грн*

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<i>Держава як кредитор</i>					
I. Передача грошового капіталу на борговій основі — всього	<b>88017,3</b>	<b>99795,7</b>	<b>93492,7</b>	<b>84886,8</b>	<b>135797,4</b>
1. Кредити, видані фінансовому сектору НБУ	74788,1	68652,4	61598,8	51720,8	103741,5
2. Кредити, надані з державного та місцевих бюджетів підприємствам і організаціям	7387,9	8229,2	8871,5	12241,7	15141,0
3. Депозити сектора загальнодержавного управління	5841,3	22914,1	23022,4	20924,3	16914,9
<i>Держава як позичальник</i>					
II. Загальна сума позик на внутрішньому ринку позикового капіталу	<b>235837,7</b>	<b>104979,7</b>	<b>68002,7</b>	<b>232284,3</b>	<b>279643,9</b>
1. Кредити, надані центральним органам державного управління	1063,9	915,1	772,5	622,9	4745,7
2. Кредити, надані місцевим органам державного управління	366,0	606,6	2102,4	4109,6	6833,5
3. Розміщення облігацій внутрішньої державної позики	166240,8	103458,0	65127,8	227551,8	265668,7
4. Емісія облігацій місцевими органами державного управління	—	—	—	—	2396
5. Депозитні сертифікати, що емітовані Національним банком України	68167	—	—	—	—
<b>Сальдо взаємовідносин (I – II)</b>	<b>-147820,4</b>	<b>-5184,0</b>	<b>25490,0</b>	<b>147397,5</b>	<b>-143846,5</b>

*Джерело:* Річний звіт Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку за відповідні роки: [Електрон. ресурс]: <http://www.ssmc.gov.ua>; Бюлетень Національного банку України за відповідні роки. [Електрон. ресурс]: <http://www.bank.gov.ua>; Інформація щодо розміщення ОВДП за відповідні роки / Національний банк України. [Електрон. ресурс]: <http://www.bank.gov.ua>; Кредити, надані резидентам, у розрізі секторів економіки за відповідні роки/ Національний банк України. [Електрон. ресурс]: <http://www.bank.gov.ua>.

Послідовне зменшення чистого сальдо фінансових взаємовідносин між державою і ринком позичкових капіталів з пояснюється стрімким зростанням державних запозичень, пов'язаних із подоланням наслідків фінансово-економічних криз. Така ситуація, природно, негативно вплинула на збалансованість ринку позичкових капіталів. Як зазначав Т. Богдан, залучення масштабних позикових коштів на внутрішньому ринку призводить до звуження джерел позичкових коштів для вітчизняних підприємств, а великі обсяги зовнішніх запозичень породжують ризики дестабілізації платіжного балансу і знецінення національної валюти в період здійснення боргових виплат [11, с. 15].

В цілому за досліджуваний період масштаби позик для мобілізації фінансових ресурсів стрімко зросли. До кінця 2010-х р. спостерігався варіант пасивної державної політики, що передбачав незначні обсяги державних запозичень на внутрішньому ринку позичкових капіталів та надання пріоритетам законам ринку. Варіант пасивної державної політики означав фактично відмову держави через кредит стимулювати розвиток економіки та її структурну перебудову.

Починаючи з початку 2014 р. відбувається перехід до варіанту, що передбачає активну участь держави у використанні ресурсів ринку позикового капіталу. Абсолютне зростання запозичень держави у зв'язку із розширенням позичкових операцій у значній мірі вплинуло на кредитний ринок. Подолання наслідків фінансово-економічної кризи дало можливість державним органам управління зменшити обсяги запозичень. Рецесія 2015 р. та поглиблення економічної кризи 2016 р. знову потребувало значного зростання фінансових ресурсів, які акумулювала держава на ринку позикового капіталу.

Як наслідок, лише за останні два роки обсяг державних запозичень зріс на 60 млрд грн і досяг на кінець 2016 р. 235,84 млрд грн.

Зростаюча роль держави на внутрішньому ринку позичкових капіталів у значній мірі пов'язана з посиленням її нової ролі — кредитора. Обсяг грошового капіталу, переданого державою суб'єктам господарювання на борговій основі, зріс з 89,1 млрд грн в 2013 р. до 135,8 млрд грн в 2020 р., або в 1,5 рази. Діяльність держави як кредитора різко зросла в період фінансово-економічної кризи 2015 р. Після подолання наслідків фінансово-економічної кризи спостерігається поступове зниження активності держави в наданні грошових коштів на борговій основі.

Зростання пропозиції позикового капіталу з боку держави здійснювалося, перш за все, за рахунок кредитів, наданих державним органом грошово-кредитного регулювання фінансовому сектору (НБУ). Незважаючи на зростання абсолютних розмірів, частка кредитів НБУ фінансовому сектору в загальному обсязі наданих кредитів скоротилася із 90,0 % у 2013 р. до 76,4 % у 2020 р. Частка кредитів, наданих підприємствам і організаціям за рахунок коштів державного бюджету, в загальній сумі пропозиції позикового капіталу з боку держави зросла відповідно з 6,7 % у 2013 р. до 11,1 % у 2020 р.

Ці дані свідчать про глибокі структурні зміни у формах пропозиції грошових коштів державою на внутрішньому ринку позичкових капіталів.

Характерною особливістю розвитку ринку позичкових капіталів в Україні за останнє десятиріччя є посилення процесів централізації і перерозподілу вільних коштів з боку держави (табл. 2).

Таблиця 2

Запозичення центральних та місцевих органів державного управління на внутрішньому ринку позичкових капіталів України, млн грн

Рік	Позички центральних органів державного управління		Позички місцевих органів державного управління			Питома вага запозичень центральних органів державного управління, %	
	всього	У тому числі		всього	У тому числі		
		розміщення облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку	кредити, надані центральним органам влади		емісія облігацій місцевих позик		кредити, надані місцевим органам влади
2013	70219,0	65221,0	4998	909,6	–	909,6	98,7
2014	222210,2	218046,4	4163,8	3137,2	2375	762,2	98,6
2015	87978,3	85015,4	2962,9	401,4	–	401,4	99,5
2016	167304,7	166240,8	1063,9	366	–	366	99,8
2017	104373,1	103458,0	915,1	606,6	–	606,6	99,4
2018	65900,3	65127,8	772,5	2102,4	–	2102,4	96,9
2019	228174,7	227551,8	622,9	4109,6	–	4109,6	98,2
2020	270414,4	265668,7	4745,7	9229,5	2396 <sup>1</sup>	6833,5	96,7

<sup>1</sup> Емісія облігацій місцевих органів становить: Львівської міської ради – 300 млн грн (рішення № 1005 від 06.11.2020 р.), Харківської міської ради – 600 млн грн (рішення від 26.02.2020 р. № 2002/20), Київської міської ради – 1496 млн грн (рішення від 03.09.2020 р. № 439/9518).

Розраховано по: Річні звіти Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку України за відповідні роки: [Електр. ресурс]: <http://www.ssmc.gov.ua>; Бюлетень Національного банку України: [Електр. ресурс]: <http://www.bank.gov.ua>; Кредити, надані депозитними корпораціями, за секторами економіки / Державний комітет статистики України. [Електрон ресурс]: Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Наведені в табл. 2 дані свідчать про стрімке зростання обсягів грошових коштів, залучених як центральними, так і місцевими органами державного управління на борговій основі. В якості головного позичальника виступають центральні органи державного управління, частка яких в загальній сумі запозичень зросла з 98,7 % у 2013 р. до 96,7 % у 2020 р. На долю місцевих органів припадає лише 0,5–3,3 % від загальної суми внутрішніх запозичень.

Основною формою залучення центральними органами управління на внутрішньому ринку позичкових капіталів стало розміщення облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку (ОВДП). Так, частка емісії боргових

цінних паперів центральними та місцевими органами державного управління в 2013–2020 рр. становила майже 75,5–98,6 %. «Емісія ОВДП, номінованих у національній валюті, відмічав В. Кудряшов, використовувалася не лише для залучення ресурсу з метою погашення поточних зобов'язань і бюджетного дефіциту, а й для фінансування витрат на проведення активних операцій» [10, с. 29]. Зокрема, починаючи з 2010-х рр. значна частина доходів від емісії ОВДП використовувалася державою для збільшення формування статутного капіталу державних банків. За даними НБУ, у 2016 р. випуску ОВДП для збільшення статутного капіталу банків

склав 121,3 млрд грн, або 73,0 % від загального обсягу емісії ОВДП, у 2017 р. – відповідно 70,7 млрд грн та 68,3 %. У 2020 р. випуск ОВДП для збільшення статутного капіталу державних банків був незначним і не перевищив 7 млрд грн. Крім того, з метою переоформлення заборгованості КМУ перед НБУ щодо здійснення платежів із погашення траншу уряду у 2014 р. було випущені ОВДП на суму 20,7 млрд грн.

Відповідно до Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2017–2019 роки, основними факторами зростання державного боргу у 2014–2016 рр. стали: девальвація національної валюти; фінансування дефіциту державного бюджету; підтримка фінансової системи; підтримка ПАТ КБ “ПриватБанк”; кредитування Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО); випуск ОВДП для капіталізації НАК “Нафтогаз України”, для надання субвенцій із державного бюджету місцевим бюджетам на проведення розрахунків за природний газ, для компенсації різниці в тарифах на виробництво теплової енергії; випуск ОВДП із метою відшкодування ПДВ [12].

Таким чином, ринок позичкових капіталів став виконувати не властиву йому функцію — завдяки позикам держава здійснює монетизацію статутного капіталу державних банків, переоформлює заборгованість КМУ та ін.

Як значний позичальник на ринку позичкових капіталів держава не лише акумулює та перерозподіляє значні маси позичкових капіталів, але й у значній впливає на рух процента. З одного боку, держава вимушена пристосовуватися до рівня процента, що складається на ринку позичкових капіталів; з іншого боку — вона власними позичковими операціями впливає на цей рівень, і, зрозуміло, тим

сильніше, чим більше питома вага державного кредиту в загальній сумі позичкових операцій.

Здійснення в значних обсягах запозичень держави було пов'язано із труднощами, тобто ринок позичкового капіталу сам переживав серйозне перенапруження від впливом кризи та інфляційних процесів. Внаслідок цього для успішного здійснення позик державі доводилося залучати позичковий капітал шляхом надання кредиторам вищих у порівнянні з нормальним рівнем процентів (рис. 1, рис. 2).

В результаті процентні ставки за кредитами, наданими банківською системою державі, з середини 2020 р. перевищували процентні ставки за кредитами, наданими нефінансовому сектору. У своїх операціях по розміщенню нових зобов'язань уряду завжди доводилося враховувати зміну умов на державою були розміщені ОВДП за строком погашення до 1 року за ставкою 10,74 %.

Таким чином, дія держави виражалася в розширенні попиту на позичковий капітал і, отже, в «підштовхуванні» зростання процентних ставок. Така політика приводить до подорожчання позичкових капіталів в країні, що негативно позначається на динаміці економічного зростання і, перш за все, на обсягах виробничих інвестицій.

Спроби «продиктувати» ринку нижчі процентні ставки, що час від часу робилися в Україні, як правило, приводили до того, що нова позика просто не знаходила достатнього числа приватних передплатників. І все закінчувалося тим, що Міністерству фінансів України і НБУ доводилося «рятувати положення» за допомогою ряду термінових заходів, направлених на підтримку державного кредиту.

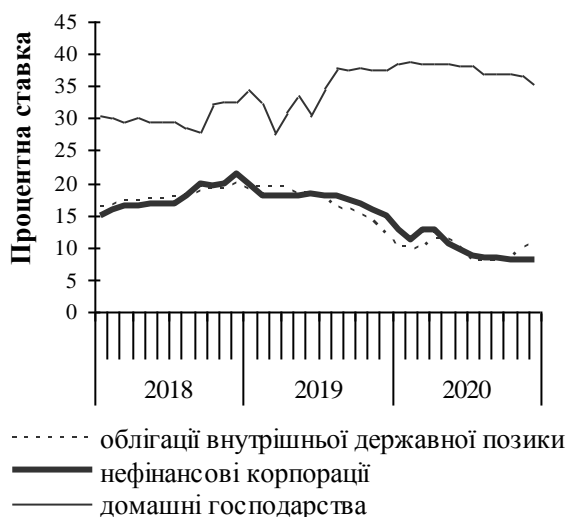


Рис. 1. Процентні ставки за короткостроковими (до 1 року) кредитами, наданими депозитними корпораціями за секторами економіки, дохідність (середньозважена) емісії облігацій внутрішньої державної позики до 1 року (в національній валюті; в %)

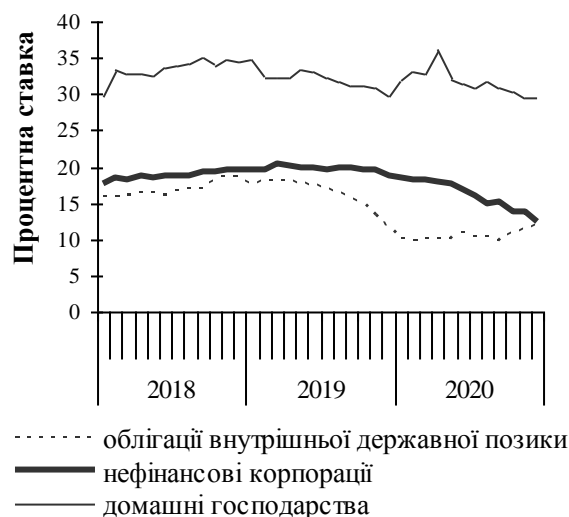


Рис. 2. Процентні ставки за середньостроковими (до 5 років) кредитами, наданими депозитними корпораціями за секторами економіки, дохідність (середньозважена) емісії облігацій внутрішньої державної позики (від 1 до 3 років) (в національній валюті; в %)

Джерело: Інформація щодо розміщення ОВДП /Національний банк України. [Електр. ресурс]. Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>; Процентні ставки за кредитами, наданими депозитними корпораціями, за секторами економіки/Національний банк України. [Електр. ресурс]. Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>.

Отже, механізм функціонування ринку позичкових капіталів в сучасних умовах піддається впливу з боку держави не лише в сфері застосування капіталів, але й в сфері їх формування, тобто на всіх етапах руху позичкового капіталу. З іншої сторони, регулювання діяльності держави не обмежується «антициклічною» політикою в період депресії та кризи, вона здійснюється постійно, хоча із різною ефективністю на всіх фазах економічного циклу.

Державні позики виступають методом мобілізації фінансових ресурсів. Володіючи визначеними перевагами для держави позики як дохід мають серйозні недоліки. Вони негативно впливають на стан бюджету, оскільки при настанні

терміну повинні буди сплачені позичальнику, який є власником позичкового капіталу. Фінансові ресурси, які отримуються за допомогою позик, представляють собою різницю між сумою реалізованих позик в даному році і сумою погашених позик і сплачених процентів.

Витрати на погашення позик і сплату процентів, тобто на обслуговування і погашення державного боргу у зв'язку із розширенням позикових операцій щорічно збільшується абсолютно і відносно. Так, за даними Державної казначейської служби України, платежі по обслуговуванню і погашенню державного боргу зросли з 9,8 млрд грн у 2008 р. до 120,7 млрд грн у 2020 р. (табл. 3).

Таблиця 3

*Співвідношення витрат державного бюджету по обслуговуванню державного боргу до загального обсягу запозичень на внутрішньому ринку*

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Витрати державного бюджету по обслуговуванню внутрішніх зобов'язань, млн грн	60054,2	61148,2	73046,4	74965,6	74269,7	72720,0
Загальний обсяг запозичень на внутрішньому ринку, млн грн <sup>1</sup>	87978,3	167304,7	104373,1	65900,3	228174,7	270414,4
Відношення витрат по обслуговуванню внутрішніх зобов'язань державного бюджету над запозиченнями, %	68,3	36,5	70,0	113,8	32,5	26,9

<sup>1</sup> Обсяг запозичень включає обсяг наданих кредитів та емісія облігацій внутрішньої державної позики.

Слід відмітити, що в Україні в 2015 р. та за 2017–2018 рр. основна сума державних запозичень використовувалася для погашення попередніх позик. Так, відношення витрат державного бюджету по погашенню та обслуговуванню державного боргу до загального розміру надходжень від позик становило у 2015 р. становило 68,3 %, у 2018 р. — 113,8 %. Таким чином, основний обсяг запозичень держави як на внутрішньому ринку капіталу був використаний не на реалізацію інвестиційних проектів, а в значній мірі на погашення раніше узятих боргів і оплату за ними процентів.

Третім важливим елементом кредитної політики держави, за допомогою

якого вона впливає на рух позичкових капіталів, служить система урядових гарантій. Виступаючи гарантом позик приватного сектору, держава бере на себе ризики неплатежів або несвоєчасність платежів по погашенню частини боргу та процентів по ньому. Цю практику держава застосовує в тому випадку, коли вона зацікавлена в залученні приватного капіталу в ті сфери кредитування, які мають важливе значення з точки зору національних інтересів, але є малопробитковими.

Динаміка внутрішнього гарантованого боргу України характеризується даними, наведеними в табл. 4.

Таблиця 4

*Динаміка внутрішнього гарантованого боргу України за 2008–2014 рр.*

	Станом на:				
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Внутрішній гарантований борг, млн грн	19,08	13,28	10,32	9,35	32,24
В % до загальної суми державного та гарантованого боргу України	1,0	0,6	0,5	0,5	1,3

*Розраховано за:* Державний та гарантований державою борг України за відповідні роки/ Міністерство фінансів України. [Електр. ресурс]: <http://www.minfin.gov.ua>.

Проте ця форма регулювання ринку позичкових капіталів використовується державою переважно для гарантування зовнішніх запозичень. Основна частина державних гарантій була направлена на розвиток інфраструктурних проектів. Недосконалість механізму, як відмічав Г. Кучер, призводить до нарощування гарантованих боргів, формування простроченої заборгованості суб'єктів господарювання перед державним бюджетом за кредитами [4]. Для погашення наростаючої заборгованості урядом здійснювалися заходи щодо реалізації прав вимоги з дисконтом 50 %, що передбачало списання суми дисконту з позичальників.

Ще одним важливим напрямом кредитної політики держави є спроба впливати на ринок позичкових капіталів, а

через нього на всю економічну кон'юнктуру шляхом регулювання якісного параметру ринку, а саме — ціни банківського кредиту. При цьому держава виходить з того, що роблячи плату за кредит дорожче, грошово-кредитні органи змушують підприємців відмовлятися від придбання сировини або нових машин унаслідок подорожчання собівартості його продукції. Процентна ставка за кредитами центрального банку повинна слугувати головним чином орієнтиром для регулювання ціни короткострокового кредиту.

Уявлення про вплив процентної ставки за кредитами, наданими НБУ комерційним банкам і характер цієї політики в Україні за останні роки дають наступні дані (рис. 3).



**Рис. 3. Процентні ставки рефінансування банків НБУ та процентні ставки за короткостроковими кредитами, наданими депозитними корпораціями нефінансовим корпораціям, %**

*Джерело:* Процентні ставки рефінансування банків НБУ / Національний банк України: [Електр. ресурс]: <http://www.bank.gov.ua>.

В сучасних умовах значення регулятора грошового ринку, без сумніву, процентної ставки по регулюванню знижується. Нерідко вона вимушена лише ліквідності комерційних банків як пасивно слідувати за ринковими



тенденціями, а не формувати їх. Крім того, в окремі періоди напрям зміни облікової ставки є протилежним зміні процентних ставок. В теперішній час процентну ставку за кредитами, наданими НБУ комерційним банкам, можна розглядати лише як в якості барометра економічної політики уряду, що свідчить лише про наміри уряду по розширенню або звууженню платоспроможного попиту.

**Висновки.** За останні роки в Україні суттєво підвищилася роль держави як у формуванні, так і у використанні ресурсів ринку позичкових капіталів. Головним позичальником на ринку позичкових капіталів виступають центральні органи державного управління, що свідчить про посилення централізації використання коштів, залучених на борговій основі.

На протязі останнього десятиліття мінялося співвідношення фінансових взаємовідносин держави та ринку позичкових капіталів. Проте цей процес у значній мірі був стихійним і визначався діями, спрямованими на забезпечення стабілізації банківської системи країни. Незважаючи на значні зусилля держави в фінансово-кредитній системі, всі спроби використати державний кредит для стабілізації не змогли перешкодити виникненню серйозної напруги на ринку позичкових капіталів. Великі за обсягами бюджетні дефіцити і розширення рефінансування вже існуючої заборгованості фактично сприяли розвитку цієї тенденції. Стрімке зростання державного боргу, обумовленого збільшення дефіциту державного бюджету, різко підриває ринок позичкового капіталу, виснажує його ресурси, звужуючи можливості капіталовкладень для розвитку економіки. Збільшення обсягів державних запозичень у значній мірі «підштовхувало» зростання процентних ставок за кредит, що негативно позначилося фінансуванні інвестиційного процесу реального сектору економіки. Обмеження попиту держави на

позичковий капітал на перспективу повинно стати важливим фактором перевищення пропозиції позичкового капіталу над попитом, що сприятиме зменшенню процентних ставок на ринку.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних та політичних трансформацій на шляху до реконструктивного розвитку України. *Економіка України*. 2017. № 10. С. 3–17.
2. Удосконалення управління державними фінансами та реформування податкової системи України / за ред. Т. І. Єфименко. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2015. 446 с.
3. Богдан Т. П. Стратегічне управління державним боргом в умовах нестійкої боргової позиції. *Фінанси України*. 2018. № 4. С. 75–92.
4. Кучер Г. В. Борговий механізм фінансування державних витрат. *Бізнес-інформ*. – 2015. № 8. С. 207–214.
5. Науково-методичні засади статистичного аналізу стійкості державних фінансів / С. С. Гасанов, М. В. Пугачова, Л. О. Яценко та ін. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2013. 524 с.
6. Лютий І. О., Софієнко О. П. Зовнішні державні запозичення як інструмент фінансової політики уряду. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 64–78.
7. Morgan D. et al. Europe’s Fiscal Crisis Revealed: An In-Depth Analysis of Spending, Austerity, and Growth. 2014, June 6. 76 p. URL: <http://www.heritage.org/europe/report/europes-fiscal-crisis-revealed-depth-analysis-spending-austerity-and-growth#chapter1>.
8. Бланкарт Ш. Державні фінанси в умовах демократії: вступ до фінансової науки / пер. з нім. С. І. Терещенко та О. О. Терещенка ; передм. та наук. ред. В. М. Федосова. Київ : Либідь, 2000. 654 с.
9. Sachs J. Resolving the Debt Crisis of Low-Income Countries. *Brookings Papers on Economic Activity*. 2002. No. 1.

10. Кудряшов В. П. Використання ОВДП в управлінні державними запозиченнями. *Фінанси України*. 2018. № 5. С. 22–40.

11. Богдан Т. П. Управління державним боргом і макрофінансові ризики в економіці України. *Фінанси України*. 2011. № 1. С. 13–22.

12. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2017–2019 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 905. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/905-2017-%D0%BF>.

### REFERENCES

1. Heyets' V. M. Osoblyvosti vzayemozv'yazku ekonomichnykh ta politychnykh transformatsiy na shlyakhu do rekonstruktyvnoho rozvytku Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*. 2017. # 10. Ts. 3–17.

2. Udoskonalennya upravlinnya derzhavnymy finansamy ta reformuvannya podatkovoyi sy-stemy Ukrainy / za red. T. I. Yefymenko. Kyiv : DNNU "Akad. fin. upravlinnya", 2015. 446 s.

3. Bohdan T. P. Stratehichne upravlinnya derzhavnym borhom v umovakh nestiykoyi borhovoyi pozytsiyi. *Finansy Ukrainy*. 2018. # 4. С. 75–92.

4. Kucher H. V. Borhovyy mekhanizm finansuvannya derzhavnykh vytrat. *Biznes-inform.* – 2015. # 8. S. 207–214.

5. Naukovo-metodychni zasady statystychnoho analizu stiykosti derzhavnykh

finansiv / S. S. Hasanov, M. V. Puhachova, L. O. Yashchenko ta in. Kyiv : DNNU "Akad. fin. upravlinnya", 2013. 524 s.

6. Lyutyu I. O., Sofiyenko O. P. Zovinsnyi derzhavni zapozychennya yak instrument finansovoyi polityky uryadu. *Finansy Ukrainy*. 2019. # 5. S. 64–78.

7. Morgan D. et al. Europe's Fiscal Crisis Revealed: An In-Depth Analysis of Spending, Austerity, and Growth. 2014, June 6. 76 p. URL: <http://www.heritage.org/europe/report/europes-fiscal-crisis-revealed-depth-analysis-spending-austerity-and-growth#chapter1>.

8. Blankart Sh. Derzhavni finansy v umovakh demokratiyi: vstup do finansovoyi nauky / per. z nim. S. I. Tereshchenko ta O. O. Tereshchenka ; peredm. ta nauk. red. V. M. Fedosova. Kyiv : Lybid', 2000. 654 s.

9. Sachs J. Resolving the Debt Crisis of Low-Income Countries. *Brookings Papers on Economic Activity*. 2002. No. 1.

10. Kudryashov V. P. Vykorystannya OVDP v upravlinnya derzhavnymy zapozychennyamy. *Finansy Ukrainy*. 2018. # 5. S. 22–40.

11. Bohdan T. P. Upravlinnya derzhavnym borhom i makrofinansovi ryzyky v ekonomitsi Ukrainy. *Finansy Ukrainy*. 2011. # 1. S. 13–22.

12. Seredn'ostrokova stratehiya upravlinnya derzhavnym borhom na 2017–2019 roky : za-tv. postanovoyu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.12.2017 # 905. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/905-2017-%D0%BF>.

УДК 334.722.24

## SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES: TACKLING COVID-19 CHALLENGES BY CHANGING BUSINESS-MODELS

*Poliarus O.V., doctor of tech. sciences, professor  
(Kharkiv National Automobile and Highway University),  
Nazarenko I.L., PhD econ., associate professor  
(Ukrainian State University of Railway Transport)*

*In this paper the surveys conducted on small- and medium-sized enterprises around the world (including Ukraine) have been analyzed. SMEs face a bigger risk than larger firms affected by COVID-19 pandemic. Although governments support them to a certain extent, SMEs are trying to survive the pandemic by themselves. It is true especially for Ukraine, where SMEs are an important element of economy (as they account for 77,9 percent of employment, generate 64,4% of share value added and 20 percent of GDP), but they do not have much hope for government help and do almost without it. Therefore they cut their costs, make employees redundant, seek other ways to approach their customers despite severe COVID restrictions, and so on. They also adjust their business models to the new harsh environment, but they need guidance in this realm, how to make it correctly and efficiently.*

*Having analyzed 4 types of solutions offered by R. Ackoff, we arrived at the conclusion of using one of them for SMEs - Solution, to comply with the principles of applied systems analysis. Absolution appeared ineffective, Resolution – not effective enough, and Dissolution – inapplicable for dissolving problems caused by COVID-19.*

*For adjusting business-models we suggest owners of SMEs use Business Model Canvas by A. Osterwalder as a simple and comprehensive one. To the Canvas we added influence lines to show that some blocks influence mainly Cost structure, some others – mainly Revenue streams, and Value proposition, both of them. It could be said that Cost Structure is mainly affected from the supply side, and Revenue streams – from the demand side.*

*The Template of Business Model Change for SMEs has been worked in this study. It encompasses 2 levels: the first level – Analysis (the main points which SMEs owners should analyse first) and the second level – some main solutions which could be developed according to the analysis carried out. We have united 2 blocks devoted to customers into the one (Customers&Relationships) so that prospective users could better understand these interconnected blocks and making decisions within them. The Template is practically applicable for changing the business models of small and medium-sized enterprises in Ukraine and any other country as well.*

*The results obtained in the study can be used in further research in this realm.*

**Key words:** *Small Business, SMEs, COVID-19, Survival, Business Models, Template of Business Model Change for SMEs*

## МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ COVID-19 ШЛЯХОМ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

*Полярус О.В., д.т.н., проф. (ХНАДУ),  
Назаренко І.Л., к.е.н., доц. (УкрДУЗТ)*

*У цій роботі ми проаналізували опитування, проведені серед власників малих та середніх підприємств у всьому світі (включаючи Україну), і дійшли висновку, вони*

стикаються з більшим ризиком, ніж великі фірми, які постраждали від пандемії COVID-19.

Проаналізувавши 4 типи рішень, запропонованих Р. Акоффом, ми дійшли висновку про використання одного з них для суб'єктів МСП - *Solution* для дотримання принципів прикладного системного аналізу. *Absolution* виявилось неефективним, *Resolution* - недостатньо ефективним, *Dissolution* - непридатним для вирішення проблем, спричинених COVID-19.

Для коригування бізнес-моделей пропонуємо власникам суб'єктів МСП використовувати канву бізнес-моделі від О. Остервальдера як просту та достатньо повну. В даній статті розробено шаблон зміни бізнес-моделі для малих та середніх підприємств, який охоплює два рівні: аналіз (основні моменти, які власники МСП повинні проаналізувати в першу чергу) і другий рівень - деякі основні рішення, які можуть бути розроблені відповідно до проведеного аналізу.

Розроблений шаблон практично застосовний для зміни бізнес-моделей малих та середніх підприємств в Україні та будь-якій іншій країні.

**Ключові слова:** малий бізнес, МСП, COVID-19, виживання, бізнес-моделі, шаблон зміни бізнес-моделі для МСП

**Introduction.** COVID-19 pandemic severely affected businesses all around the world. It has hit primarily touristic firms, airline companies, restaurant and hotel businesses, and many others, but if the big and middle-sized ones had some financial pillow, the small businesses appeared to be the most vulnerable and unprotected. As small and micro-enterprises produce a great part of GDP in European countries (for instance, 20% in Ukraine, ensuring the survival and further thriving of small businesses should be the priority of all the governments. We must admit that many countries have developed and implemented support programmes for small and medium-size enterprises (SMEs) [1 - 5], including tax reduction, low-interest loans, etc. Nevertheless, according to surveys conducted in 85 countries, both performance and perspectives of further development of SMEs have worsened. Therefore, the problem of finding alternative ways of survival by business owners themselves remains relevant. Definitely, small enterprises try to do their best to overcome at least the most challenging obstacles from both the demand and supply sides. The majority of them had to cut their costs, fire a part of their staff, implement distance working or delivery where possible. But despite the fact that researchers have paid special attention to

solving this problem, it still lacks multi-sided scientific study.

**Analysis of recent studies.** The issue of developing small business in Ukraine is discussed in the works of V. Dykan, O.Schramenko, H. Obruch, A. Tolstova, O. Poliakova, and other scientists [6 – 9].

The impact of COVID-19 on the economic development of small and medium-sized businesses in Ukraine is analyzed in the article by I.M. Vahner and I.I. Demko [10], strategies of small family businesses survival during and after quarantine are worked out in our paper [11], the impact of the pandemic on Ukrainian businesses is analyzed in the survey [12], in which 121 enterprises took part. Besides, a lot of business publication appeared all over the world, devoted to the survival of some small businesses, which, although not being scientific, share their experience in this realm.

The number of publications devoted to business models has grown exponentially in recent years, which indicates great interest not only from scientists, but also from business people. Business models are known to be created by entrepreneurs and analyzed and classified by scientists. Among the variety of publications we must highlight the books by A. Osterwalder and co-authors named «Business Model Generation» (2010) and

«Value Proposition Design» (2014) [13, 14], designed for businessmen to use, which have become bestsellers. Some researches are devoted to classifying a variety of business models: 23 types of existing business models are described in [15], 50 types – in [16], 54 types – in [17], and 55 types are described well in the book by O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik [18]. Besides, there are several classifications of business models made by scientists, firstly, of Massachusetts Institute of Technology [19], where 16 Detailed Business Model Archetypes are offered, and by other scientists, for instance, by Dr. E. Fiel in [20], by G. Remane, A. Hanelt, J. F. Tesch, and L. M. Kolbe in [21], where the patterns of business models are structured along several dimensions by applying a rigorous taxonomy-building approach, and in many other studies.

A significant and deep study on Business Models including their origin, development and future research perspectives, and overview of selected business model components is done by B. W. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, and V. Göttel in [22]. Themes and questions for business model innovation are worked out by Swedish scientists J. Björkdahl and M. Holmén in [23].

New business models in the digital age are classified by M.J. Rojas, E. Yuste, J. A. Vázquez and J. Celaya in the book with the same name [24]. Digital transformation of business models is deeply studied in the paper by M. Kotarba [25].

The practice of creating and transforming business models is analyzed by P. Ahokangas, J. Myllykoski in [26], by A. Osterwalder and Y. Pigneur in [13], and some new practical papers on this issue written by businessmen and journalists have appeared since COVID-19 affected the world: for instance, [27 – 29] and others.

#### *Unexplored aspects of the issue.*

Although some publications dedicated to the survival of small and medium-sized businesses affected by COVID-19 pandemic

have appeared recently, the aspect of adjusting business models of small businesses remains insufficiently studied.

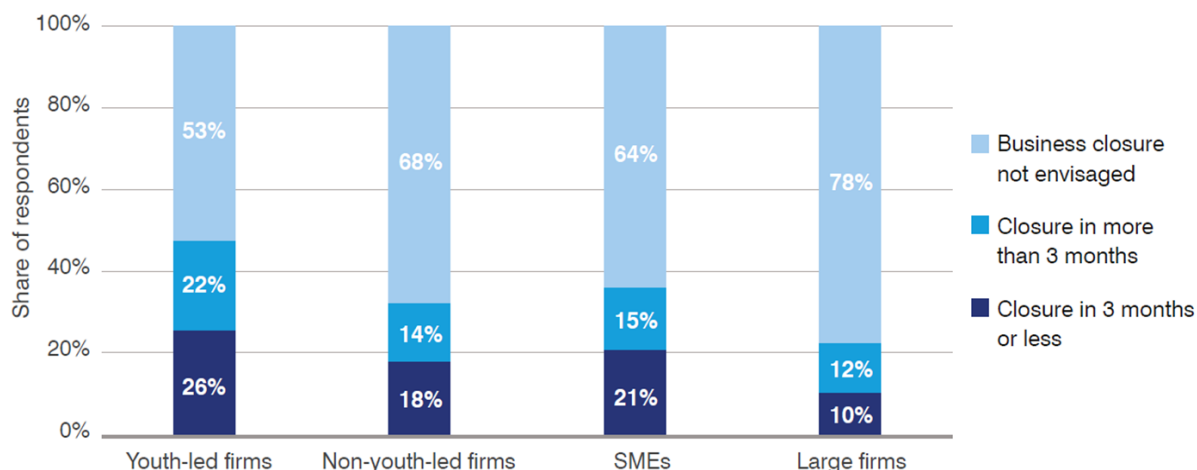
*The purpose of the study* is exploring the possibilities of changing business models for SMEs to overcome the challenges of COVID-19 and creating a Template of Business Model Change for SMEs .

*Main body of the study.* As it is mentioned in the survey «COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business» [1], conducted by International Trade Centre in 85 countries (except for Ukraine), SMEs are likely to face more severe resource constraints than larger firms and thus find it harder to survive when negatively affected by the COVID-19 crisis. Not surprisingly, one-fifth (21%) of SMEs reported that they were at risk of shutting down permanently within three months, highlighting the need for rapid government action to assist some companies (Fig. 1). Youth-led firms were also at higher risk of permanently closing their business. About 26% of youth-led firms reported that they risked shutting down permanently within three months, compared with 18% for non-youth-led firms (Fig. 1).

It is emphasized in the survey, that SMEs face a bigger risk than larger firms of collapsing or being unable to compete. Yet because they employ so many people, the associated job loss would aggravate the economic downturn created by the pandemic.

Governments around the world realize that small businesses act as a lynchpin connecting the pandemic to broader economic recession.

In addition to addressing the health crisis, they have scrambled to alleviate the impact of COVID-19 on small firms, introducing policies to help them cope with the short-term financial risks and long-term business implications. If these measures succeed, they will reduce layoffs, prevent bankruptcy, encourage investment and help economies recover as soon as possible in the aftermath of the crisis.



Respondents were asked «Do you think there is a risk that your business will permanently shut down because of this crisis, and if so, when could this closure occur?» and «How many full-time employees does the business have?» and «What is the age of the top-manager of the business?» (data on 2547 businesses in 127 countries).

*Fig.1. SMEs and youth-led firms are at higher risk of permanently shutting down in coming months [1, p.33]*

Most governments have taken steps to tackle the consequences of COVID-19 on both human health and the economy. The magnitude of responses – including health measures and economic stimulus packages – has varied considerably, however, from almost nothing to about half of gross domestic product.

The level of support offered to firms depends on various factors, with GDP per capita being a key determinant. The higher the GDP per person, the higher the level of measures as a percentage of GDP. Simply put, small businesses in wealthier countries get more support from the government than small businesses in poorer countries [1].

As for Ukraine, SMEs are an important element of Ukraine’s economy as they account for 77,9 percent of employment, generate 64,4% of share value added and 20 percent of GDP [5].

In 2019, the State Statistics Service of Ukraine listed 518 large enterprises, 18129 medium ones and 1922978 small ones, which constituted more than 99 percent of all operating enterprises, the vast majority of which are micro-enterprises (96 percent) that

operate in the wholesale and retail trade (51 percent) and thus remain concentrated in low-value-added sectors [5]. The majority of micro-enterprises operate as self-employed individuals.

Unfortunately, the annual statistical report on activity of SMEs in 2020 will have been completed and made public only by the end of 2021. Since we could not use statistical data in this paper, we consulted foreign surveys on the subject.

The United Nations system conducted a survey in Ukraine in October 2020 (974 respondents surveyed) [3]. A large majority of respondents were between the ages of 25 and 55 (87,1 percent). Overall, 77 percent identified as an entrepreneur and 19,6 percent of respondents identified as a business owner; and while entrepreneurs were more common in urban areas, in rural areas a third of respondents identified as business owners.

The majority of businesses are well-established, with about one-third initiated 10 to 19 years ago (32,1 percent), 23,6 percent had been founded 5 to 9 years ago, 22,7 percent two to four years ago, and 14,6 percent

20 or more years ago, while a minority of business were initiated quite recently (7 percent within 0 to 1 years). Prior to the pandemic, approximately half of all businesses had one to four employees, and approximately half of all businesses had from one to four women employees.

The vast majority of businesses are operating in the domestic market (91,5 percent). Approximately half of all respondents indicated that their annual turnover was under 1 million Hryvnia (USD 37,024).

As it is shown in the fig.2, most of SMEs surveyed belong to wholesale trade (almost 36 percent), 8,1% - to industrial production (except food), 7,1 percent - to information and communication sector, 6,5 percent - to professional business services, 6,1% - to agriculture, 5,1% - to construction. Almost two-thirds of respondents in the survey of SMEs owners indicated that the

pandemic ‘significantly’ impacted their way of doing business (57,4 percent), over a third of businesses had to ‘partly’ suspend their operations (39,6 percent), and less than a third (29,7 percent) had to ‘fully’ suspend business activities. The largest share of ‘significant’ transformations in doing business under the impact of the pandemic took place in small enterprises with under 50 employees (60,9 percent).

Businesses reported facing a range of challenges caused by the pandemic, the most common of which were lower market demand (83,9 percent of urban and 74,2 percent of rural businesses), cancellation of orders by customers (71,2 percent urban, 51,6 percent rural), and difficulties due to costs during the pandemic (procurement, taxes, utilities). The most prominent problems experienced by businesses/entrepreneurs were procurement costs (55,2 percent), cost of utilities, rent and utilities (50,5 percent).

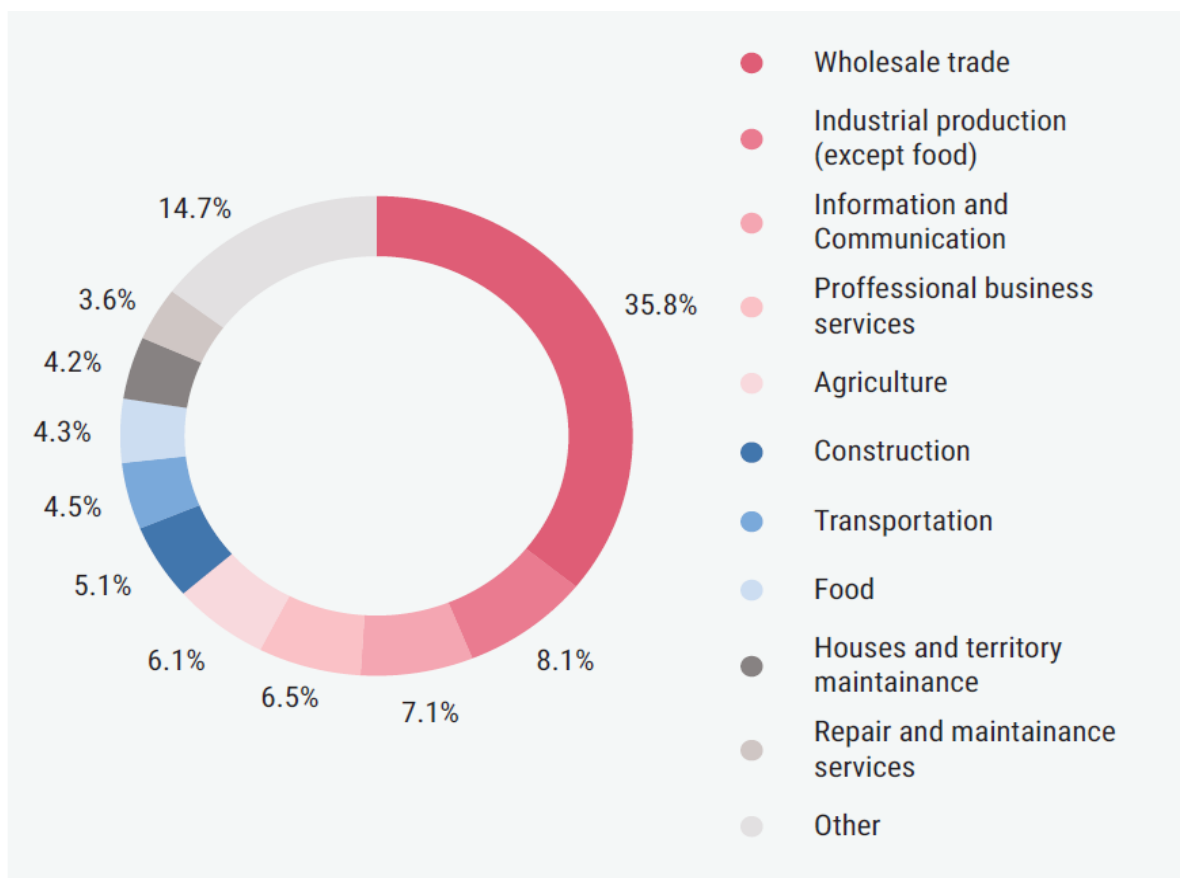


Fig.2 Business sectors of SMEs surveyed in Ukraine [3 , p.26]

A quarter of the businesses had a decrease in their number of employees (24,7 percent). And most businesses that had a decrease in their number of employees lost

between 1 and 4 employees [3, p. 27-29].

The structure of answers to the question «How has the market environment changed for you?» is given in the fig.3.

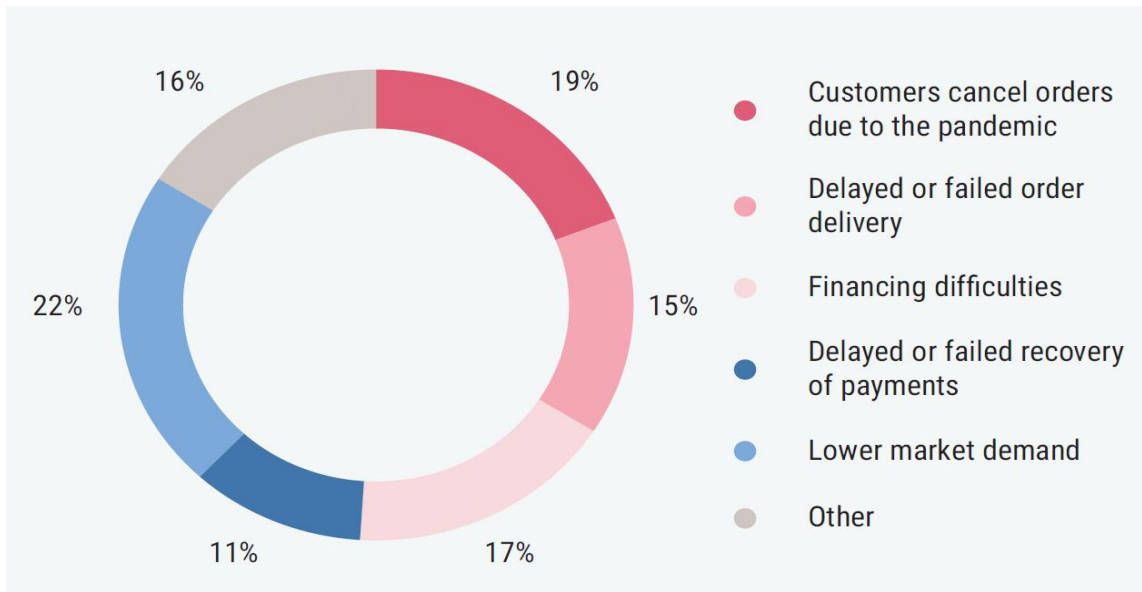


Fig.3. How has the market environment changed for you? [3, p. 27]

The next survey complements the previous study (although it was conducted for small businesses only), because it contains not only reaction of small businesses' owners to COVID-19 pandemic challenges, but their anticipations.

According to 2020 year's Small Business Attitudes Index, there is a significant deterioration in the sentiment of small businesses (fig.4).

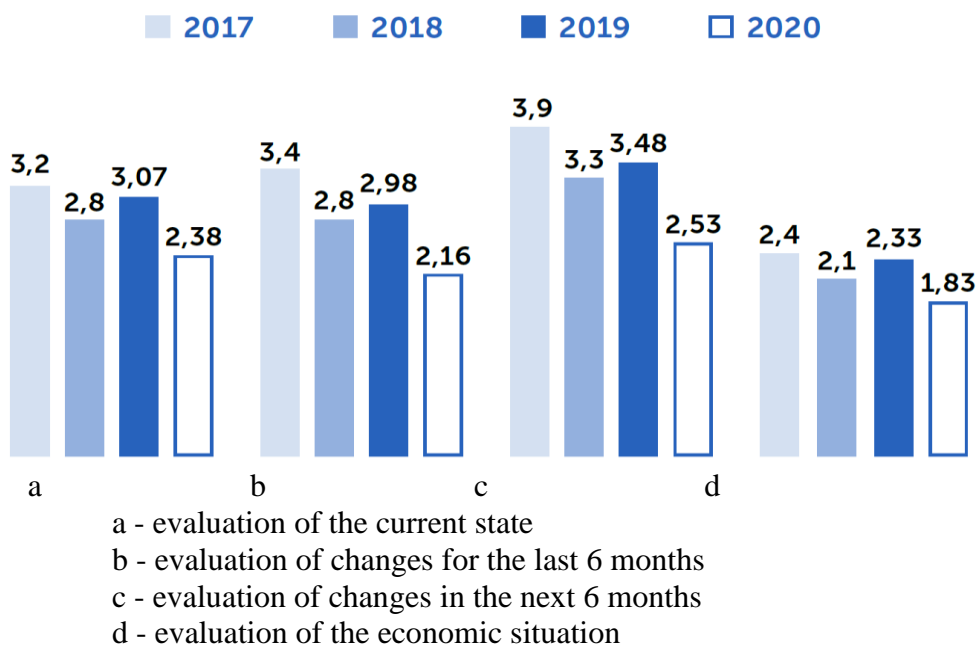


Fig.4. Small Business Attitudes Index in Ukraine (2017 – 2020) [4]



This study was conducted within the Unlimit Ukraine by the European Business Association in partnership with Mind.ua. Altogether, 426 small business owners and directors of all fields of activity joined the survey. In 2020 the Index fell to 2,38 points out of 5 possible, compared to 3,07 points previous year, and returned to the negative plane. These results are the lowest in the history of the study of the Small Business Attitudes Index since 2017 [4]. Compared to previous years, the number of entrepreneurs satisfied with the current state of affairs in their business has almost halved (24% against 42% last year). Accordingly, the number of dissatisfied has increased - from last year's 29% to the current 58%.

However, in 2020, not only the sentiments but also the expectations for the better deteriorated. For the first time in four years, expectations are only 10% higher than the current state of affairs. Only 27% of respondents expect the business situation to improve in the next 6 months, compared to 59% last year. On the contrary, 52% of entrepreneurs expect deterioration.

Survey participants gave the worst points to the economic situation in the country compared to other components of the Index. Thus, 80% consider the current economic situation unfavorable for doing business. The main reasons for this are low purchasing power of the population, the impact of quarantine restrictions, the tax burden, and fiscal pressure. It is worth noting that the tax burden which traditionally tops this anti-rating, is now in third place.

Entrepreneurs were also asked about the main pandemic-induced consequences for their business. The majority, namely 58%, noted a decrease in the number of orders, another 18% were forced to revise the business model and look for new directions, 10% optimized activities and reduced staff, and 3% were able to increase sales or access new markets. Only 14% did not notice the effect of coronavirus on their activities [4].

Thus, we can conclude that small business in the world is supported by the

states (if they have some funds). On the other hand, small businesses in Ukraine, (even being supported a bit by the government), it do not hope for significant help and therefore must take care of themselves. The same is true about medium-sized businesses. Consequently, their owners should do their best to solve the problems appeared by themselves.

As Albert Einstein said, "We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them" [30]. Therefore to tackle any problem managers should think out of the box, use efficient ways of problem solving and of course, applied systems analysis.

R. Ackoff described 4 different ways people can treat problems: *absolution*, *resolution*, *solution*, and *dissolution* [31].

1. **Absolution.** This term in colloquial English denotes the actions of a priest who forgives sins to parishioners: he listens to confession and *does nothing*. In the professional language of systems analysis, this term denotes noninterference. However, preference should be given to noninterference only if any proposed interventions lead to worse results.

2. **Resolution.** In such a type of intervention, the problem is solved partially, not fully, but in an acceptable manner. There are several possibilities to do this.

The first is to use insufficient resources for completely solving the problem to mitigate discontent in having solved the problem partially. A good example of this is some increase in wages, pensions, and scholarships to public-sector employees against the background of galloping inflation or allocation of limited resources by draw, by turns, or equally. This (alas common) solution is incomplete, partial, and outdated: any event in the world is the result of many factors, and the elimination of one is certainly not adequate.

Another example of such an approach is to repeat the action that was previously successful in a similar case. But this involves the risk of insufficient similarity of

circumstances, which can lead to unexpected results.

3. **Solution.** In the professional language of systems analysis, this is the term denoting the best intervention under given conditions. The relevant scientific term "optimal" has already entered the spoken language and public consciousness, so it is important to understand and apply it correctly. *Optimal means the best under the given constraints.*

4. **Dissolution.** Dissolution denotes an intervention that ends in complete extinction of the problem and nonappearance of new problems. The essential difference between the third and fourth methods is that "optimal" is the best under given conditions, and "dissolution" considers the restrictions and conditions not as firmly fixed, but as subject to change or cancellation to find new and previously unacceptable options, among which may be options that are much more effective than previously optimal.

An important option to "dissolve" the problem is to prevent it by taking measures to ensure that it does not appear. Here, the change of the system is made not *after* the appearance of the problem to solve it but *before* that to prevent it [32].

As for SMEs (and businesses as a whole), in a crisis situation Absolution should not be used, as doing nothing will not alleviate, but aggravate all the problems.

As an example of Resolution SMEs can cut costs, fire employees, slightly raise prices for their goods, etc. These are better than nothing, but not effective enough.

Dissolution seems very attractive, but it is hardly possible in the situation with the COVID-19 pandemic, when markets, purchasing power, and restrictions in different countries are changing very swiftly. And moreover, being unusual (not caused by natural course of economic development), these problems cannot be dissolved once and forever.

Which is why, taking into account the aforementioned, we believe that Resolution is exactly that type of problem solving that

deserves to be applied by SMEs (as well as big companies) during the pandemic with its severe challenges.

To our mind, the main way of self-survival of SMEs is adjusting their business models to the altered external business environment (taking decisions of the Resolution type, of course). And it requires not only the intuition and experience of the business owners, but some scientific base.

To start with, let's clarify the definition of a business model. The thing is that although the number of publications devoted to business models since 1990s has grown exponentially, there is still no common definition of it. Actually, it is not surprising, because business models are known to be created by entrepreneurs and only analyzed and classified by scientists. So, we stick to the next simple and understandable for all businessmen definition: Business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value [13, p.14].

Not all the owners of small and medium-sized businesses have either the necessary knowledge in the field of strategy, business models, crisis management or means for paying consultant companies for advice, therefore they need sound and applicable instructions.

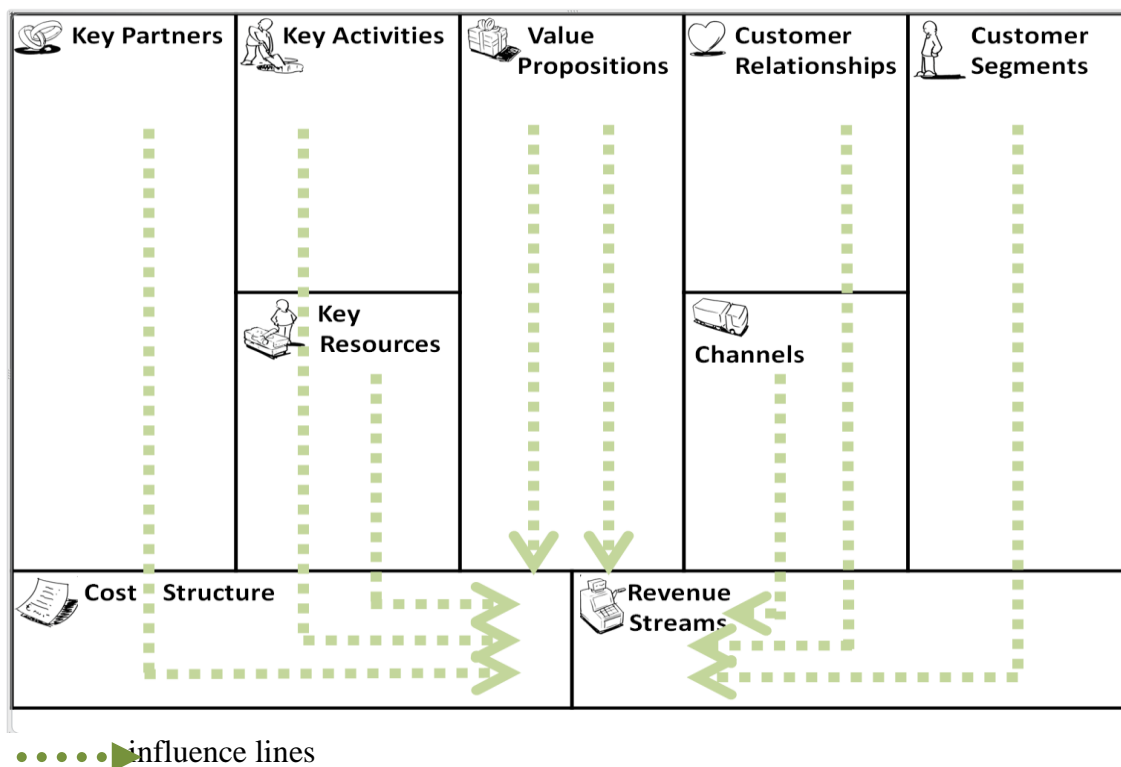
Which is why, to our mind, the Business Model Canvas developed by A. Osterwalder [13] is worth using. In fig.5 there is the Business Model Canvas which consists of 9 building blocks.

We added influence lines to emphasize the blocks which mainly influence Cost structure and those ones which mainly influence Revenue streams. Undoubtedly, Value Proposition influences both costs and revenues. It could be said that Cost Structure is mainly affected from the supply side, and Revenue streams – from the demand side.

As stated in the survey conducted by Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [2, p. 3], there are several ways the coronavirus pandemic affects the economy, especially SMEs, on

both the supply and demand sides. On the *supply side*, companies experience a reduction in the supply of labour, as workers are unwell or need to look after children or other dependents while schools are closed and movements of people are restricted.

Measures to contain the disease by lockdowns and quarantines lead to further and more severe drops in capacity utilisation. Furthermore, supply chains are interrupted leading to shortages of parts and intermediate goods.



**Customer Segments.** An organization serves one or several Customer Segments.

**Value Propositions.** It seeks to solve customer problems and satisfy customer needs with value propositions.

**Channels.** Value propositions are delivered to customers through communication, distribution, and sales Channels.

**Customer Relationships.** Customer relationships are established and maintained with each Customer Segment.

**Revenue Streams.** Revenue streams result from value propositions successfully offered to customers.

**Key Resources and Key Activities.** Key resources are the assets required to offer and deliver the previously described elements by performing a number of Key Activities.

**Key Partnerships.** Some activities are outsourced and some resources are acquired outside the enterprise.

**Cost Structure.** The business model elements result in the cost structure.

Fig.5 The business Model Canvas by A. Osterwalder [13] with influence lines added by the authors

On the *demand side*, a dramatic and sudden loss of demand and revenue for SMEs severely affects their ability to function, and/or

causes severe liquidity shortages. Furthermore, consumers experience loss of income, fear of contagion and heightened uncertainty, which in

turn reduces spending and consumption. These effects are compounded because workers are laid off and firms are not able to pay salaries. Some sectors, such as tourism and transportation, are particularly affected, also contributing to reduced business and consumer confidence. More generally, SMEs are likely to be more vulnerable to 'social distancing' than other companies.

Of course, many enterprises influenced by quarantine restrictions were forced to switch to remote work, catering - to food delivery, educational enterprises - to work online, etc., but a lot of SMEs lost their customers because of purchasing power decreasing (salaries, etc.) and consequently reduction of effective demand. Also, as it is mentioned in [2], from the supply side SMEs are affected by reduction in the supply of labour. Additionally, SMEs may well face with problems with supply of raw materials and bought-in components. So, switching to work online is not a panacea for all the problems occurred.

We consider it impractical to pay attention to changing the Value Proposition block, since a whole book by A. Osterwalder and co-authors [14] is devoted to this issue.

As for the blocks of a Business Model named Cost structure and Revenue Streams, they should not be adjusted or altered on their own, because they are the results of functioning other business model elements.

Taking into account the aforementioned, we have worked out the Template of Business Model Change for SMEs which encompasses 2 levels: the first level – Analysis (the main points which SMEs owners should analyse first) and the second level – some main solutions which could be developed according to the analysis carried out. We have united 2 blocks devoted to customers into the one (Customers&Relationships) so that prospective users could better understand these interconnected blocks and making decisions within them.

Admittedly, this Template does not contain all the solutions possible and for every SMEs of any branch of economy, but what it

gives is 2 levels of tackling problems and the main directions to be worked out within the 6 blocks of Business Model Canvas. Thus, the Template is practically applicable for changing the business models of small and medium-sized enterprises in Ukraine and any other country as well.

**Conclusions and prospects for further research.** We analyzed the surveys conducted on small- and medium-sized enterprises around the world (including Ukraine) and concluded that SMEs face a bigger risk than larger firms affected by COVID-19 pandemic. Although governments support them to a certain extent (more in economically developed countries, less in poor ones), SMEs are trying to survive the pandemic by themselves. It is true especially for Ukraine, where SMEs are an important element of economy (as they account for 77,9 percent of employment, generate 64,4% of share value added and 20 percent of GDP), but they do not have much hope for government help and do almost without it. Therefore they cut their costs, make employees redundant, seek other ways to approach their customers despite severe COVID restrictions, and so on. They also adjust their business models to the new harsh environment, but they need guidance in this realm, how to make it correctly and efficiently.

Having analyzed 4 types of solutions offered by R. Ackoff, we arrived at the conclusion of using one of them for SMEs - Solution (not Absolution, Resolution, or Dissolution), to comply with the principles of applied systems analysis. Absolution appeared ineffective, Resolution – not effective enough, and Dissolution – inapplicable for dissolving problems caused by COVID-19.

For adjusting business-models we suggest owners of SMEs use Business Model Canvas by A. Osterwalder as a simple and comprehensive one. We stick to the definition by the same author: Business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value. To the Canvas we added influence lines to show that some blocks influence mainly Cost structure, some

others – mainly Revenue streams, and Value proposition, both of them. It could be said that Cost Structure is mainly affected from the

supply side, and Revenue streams – from the demand side.

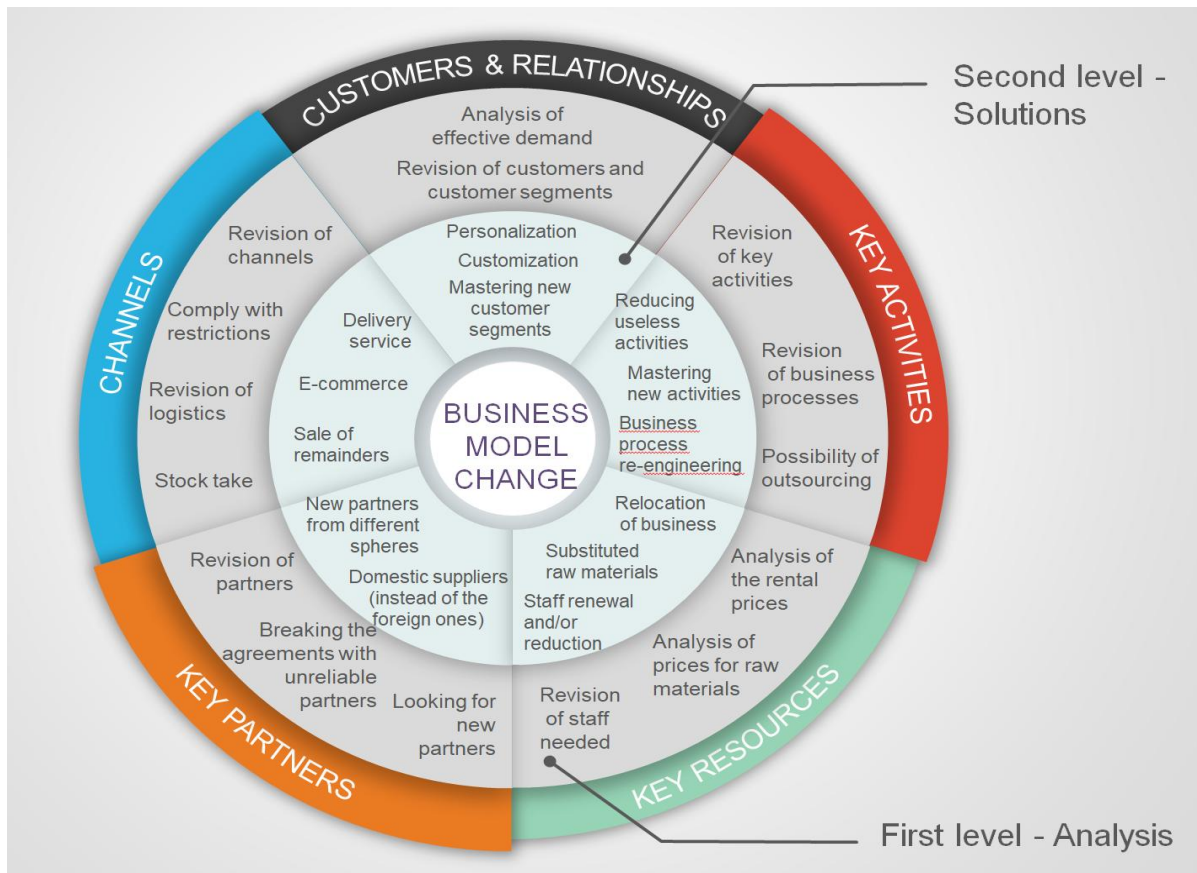


Fig.6. Template of Business Model Change for SMEs (developed by the authors)

We considered it impractical to pay attention to changing the Value Proposition block, since a whole book by A. Osterwalder and co-authors is devoted to this issue.

Taking into account the aforementioned, we have worked out the Template of Business Model Change for SMEs which encompasses 2 levels: the first level – Analysis (the main points which SMEs owners should analyse first) and the second level – some main solutions which could be developed according to the analysis carried out. We have united 2 blocks devoted to customers into the one (Customers&Relationships) so that prospective users could better understand these interconnected blocks and making decisions within them. The Template is practically applicable for changing the business models of

small and medium-sized enterprises in Ukraine and any other country as well.

The results obtained in the study can be used in further research in this realm.

## REFERENCES

- 1 COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business (2020). International Trade Centre (ITC), Geneva. Available at: <https://www.intracen.org/publicacion/SME-Competitiveness-Outlook-2020---COVID-19-the-Great-Lockdown-and-its-Effects-of-Small-Business-en/?langtype=2057> (accessed 02.03.21)
- 2 Coronavirus (COVID-19): SME policy responses (2020). OECD 2020.

Available at: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119\\_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19 SME Policy Responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses) (accessed 01.03.21)

3 COVID-19 in Ukraine: Impact on Households and Businesses. Analytical report (2020). Available at: [https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic\\_governance/covid-19-in-ukraine--impact-on-households-and-businesses.html](https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/covid-19-in-ukraine--impact-on-households-and-businesses.html) (accessed 02.03.21)

4 Nastroi maloho biznesu suttievo pohirshylysia [Small business sentiment has deteriorated significantly] (2021). Available at: <https://eba.com.ua/nastroyi-malogo-biznesu-suttyevo-pogirshylysia/> (accessed 03.03.21)

5 Statystychnyi zbirnyk "Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva", 2019. (2020). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. / Za redaktsiieiu Kuznietsovoi M.S. – Kyiv. 363 p. [Statistical bulletin "Activities of large, medium, small and micro enterprises", 2019]. State Statistics Service of Ukraine. / Edited by Kuznetsova MS - Kyiv. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ9\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm) (accessed 24.02.21).

6 Dykan V.L., Schramenko O.V. (2019). Stratehichni oriientyry derzhavnogo rehuliuвання subiektiv maloho ta serednoho biznesu [Strategic guidelines for state regulation of small and medium-sized business entities]. In: Strategic Aspects of Managing Enterprise Competitiveness in the Digital Economic Space: A Collective Monograph. Kyiv. Pp. 47 – 55. (490 p.).

7 Obruch Gh.V., Ivanjuta B.L., Zhuravljov K.V. (2018). Problemy i perspektyvy rozvytku malogho ta serednjogho pidpriemnytstva v Ukraini [Problems and prospects of development of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.61, pp. 53–62.

8 Poljakova O.M., Khoroshajeva Je.V. (2017). Socialjna vidpovidalnistj malogho biznesu jak jogho konkurentna perevaghа [Small business social responsibility as its

competitive advantage]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.60, pp. 33-39.

9 Tolstova A.V., Kybaljchych S. (2017). Problemy rozvytku malogho biznesu v Ukraini [Problems of development of small business in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.60, pp. 55-62.

10 Vahner I. M., Demko I.I. (2020). Vplyv COVID-19 na ekonomichni rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini. [The impact of COVID-19 on the economic development of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Bulletin of the University of Banking*, vol.1. p. 59–66. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2020\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2020_1_10) (accessed 05.03.21)

11 Nazarenko I.L. (2020). Strategies of small family businesses survival during and after quarantine. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.69, pp. 92–100.

12 Biznes ta COVID-19: Vyzhyty ne mozna pomerty (2020) [Business and COVID-19: Survive Can't Die]. Federation of Employers of Ukraine. Analytical Center for Economic and Legal Research and Forecasting. Available at: [https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS\\_AND\\_COVID-19.pdf](https://fru.ua/images/doc/analytics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf) (accessed 01.03.21)

13 Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Available at: <https://www.strategyzer.com/> (accessed 02.03.21)

14 Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., and Smith A. (2014). Value Proposition Design: How to create products and services customers want. Published by John Wiley & Sons, New Jersey. 423 p. Available at: <https://www.strategyzer.com/> (accessed 02.03.21)

15 Bhasin H. 23 Types of Business Models Examples (2020). Available at: <https://www.marketing91.com/23-types-of-business-models/> (accessed 02.03.21)

16 50 Types of Business Models – The Best Examples of Companies Using It (2021). Available at:

<https://bstrategyhub.com/50-types-of-business-models-the-best-examples-of-companies-using-it/> (accessed 02.03.21)

17 What Is a Business Model? 54 Successful Types of Business Models You Need to Know. Available at: [https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/#Freeterprise\\_model](https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/#Freeterprise_model) (accessed 02.03.21)

18 Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. (2014). The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. 2014. –388 p.

19 Categorisation of Business Model (2012). Available at: <https://mstwits.wordpress.com/2012/06/14/categorisation-of-business-model-4/> (accessed 04.03.21)

20 Fielt E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*, vol. 1, No. 1 pp. 85-105. Available at: [https://www.academia.edu/24520206/Conceptualising\\_Business\\_Models\\_Definitions\\_Frameworks\\_and\\_Classifications](https://www.academia.edu/24520206/Conceptualising_Business_Models_Definitions_Frameworks_and_Classifications) (accessed 04.03.21)

21 Remane G., Hanelt A., Tesch, and Kolbe L.M. (2017). The Business Model Pattern Database —a tool for systematic business model innovation. - *International Journal of Innovation Management*, vol. 21, No. 1 . 61 pp. Available at: <https://www.worldscientific.com/doi/epdf/10.1142/S1363919617500049> (accessed 04.03.21)

22 Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., and Göttel V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning* 49, pp. 36-54.

23 Björkdahl J., Holmén M. (2013). Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. *Int. J. Product Development*, vol. 18, Nos. 3/4, pp. 213 – 225.

24 Rojas M.J, Yuste E., Vázquez J.A.and Celaya J. (2020). New business models in the digital age: A dosdoce.com study sponsored by CEDRO. Available at: [https://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201504/new\\_business\\_models\\_in\\_the\\_digital\\_age\\_bookmachine\\_special\\_edition.pdf](https://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201504/new_business_models_in_the_digital_age_bookmachine_special_edition.pdf) (accessed 01.03.21)

25 Kotarba M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, vol. 10, pp. 123–142. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/326808621\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_Business\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/326808621_Digital_Transformation_of_Business_Models) (accessed 04.03.21)

26 Ahokangas P., Myllykoski J. (2014). The Practice of Creating and Transforming a Business Model. *Journal of Business Models*, vol. 2, No. 1, pp. 6-18. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/229011752.pdf> (accessed 04.03.21)

27 The Chain: COVID-19 Accelerates Disruptive Business Models, Adoption of Innovative Solutions (2020). Available at: <https://chainreactionresearch.com/the-chain-covid-19-accelerates-disruptive-business-models-adoption-of-innovative-solutions/> (accessed 04.03.21)

28 Wagner M. (2020). The post-COVID-19 business model requires proactive planning. Available at: <https://www.accountingtoday.com/opinion/the-post-covid-19-business-model-requires-proactive-planning> (accessed 04.03.21)

29 Ianora A., Thiele S., C.SingletonSlade, and Payne A. (2020). COVID-19 Accelerates New Business Models. Available at: <https://www.egonzehnder.com/industries/industry/insights/covid-19-accelerates-new-business-models> (accessed 04.03.21)

30 Campbell H. (2016). Dr. Russell Ackoff, Design is the answer. Available at: <http://www.human-current.com/blog/2016/1/22/dr-russell-ackoff-design-is-the-answer> (accessed 02.03.21)

31 Ackoff R. (1978). The art of problem solving (accompanied by Ackoff's fables). John Wiley & Sons, Inc. New York-Chichester-Brisbane-Toronto-Singapore. 233 p.

32 Tarasenko F. P. (2021). Applied Systems Analysis: Science and Art of Solving Real-Life Problems. Boca Raton, CRC Press. 243 p.

УДК 338.47:656

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПОСЛУГУ З  
ВИКОРИСТАННЯ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ —  
ПОЧАТОК РОЗРОБКИ НОВІТНЬОЇ МОДЕЛІ ДЛЯ АТ  
«УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

*Бакалінський О.В., д.е.н., професор,  
Малицький В.В., аспірант (НТУ)*

*Сьогодні акціонерне товариство «Українська залізниця» при наданні вантажних вагонів у користування працює в умовах конкуренції. Ціна на таку послугу є вагомим засобом боротьби з конкурентами. Проте підхід до ціноутворення, який нині використовується товариством, залишається неринковим. Це призвело до падіння попиту на вагони товариства впродовж 2019-2020 рр. більш ніж удвічі. Тож його зміна та ревізія відповідних управлінських процедур є нагальною потребою. Автори формулюють шість принципів ціноутворення в сучасних умовах. Однак залишалось незрозумілим, як саме АТ «Укрзалізниця» може перейти до їх практичної реалізації. Тому метою даного дослідження є впорядкування напрацювань вітчизняних фахівців з ціноутворення у вантажних залізничних перевезеннях та висновків з історії і світового досвіду в цій царині. Таке вивчення покликано створити платформу знань, яка стане запобіжником від помилкових рішень менеджменту АТ «Укрзалізниця», а також буде слугувати початком розробки новітньої моделі ціноутворення. При розв'язанні дослідницьких завдань було використано критичний аналіз праць українських фахівців, результати якого стали початковою точкою проведення аналізу. Зі 143 країн, в яких існує залізничний транспорт, було відібрано 15 держав з найбільшою протяжністю залізничних колій. Відбір 19 текстів до розгляду було проведено за словами-запитами «ціноутворення» та «залізничні вантажні перевезення», в тексті мали бути відомості щодо стану конкуренції. Зроблено висновки, що інституційне становище залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень не впливає однаково чинно на зміст набору основних чинників ціноутворення. Принципово відмінні підходи до ціноутворення можуть враховувати однакові ключові фактори впливу на ціну. Загальних пояснень причин, чому саме залізничний транспорт країни має певний підхід до ціноутворення, також немає. Однак аналіз історії розвитку ціноутворення на вантажні перевезення залізницями країн світу підтверджує, що найдосконалішого рівня воно досягає при піклуванні з боку держави. Реалізація визначених авторами принципів ціноутворення в АТ «Укрзалізниця» має спиратись на запровадження нових та оновлення існуючих управлінських процедур, опис яких приведено.*

**Ключові слова:** *ринок, вантажні перевезення, вагони, залізниця, тариф, ціноутворення, підхід, принципи, індивідуальна еластичність попиту, управлінські процедури*



## WORLD EXPERIENCE OF PRICING FOR SERVICES WITH USE OF RAILWAY FREIGHT CARS — THE BEGINNING OF THE DEVELOPMENT OF THE LATEST MODEL FOR JSC "UKRAINIAN RAILWAYS"

*Bakalinskij A.V., Doctor of Economic Sciences, professor,  
Malitskij V.V., postgraduate (NTU)*

*Today, the Joint-stock company "Ukrainian Railways" operates in a competitive environment when offer freight rolling-stock. The price of such service is an important tool in competitive struggle. However, the current approach to pricing used by the company remains non-market. This led to a drop in demand for the company's rolling-stock during 2019-2020 more than twice. Therefore, change of pricing approach and revision of the relevant management procedures is urgently needed. The authors formulate six principles for prising in modern conditions. However, it remains unclear how JSC "Ukrzaliznytsia" can move to their practical implementation. The goal of this study is to streamline the results of the works of domestic experts in pricing in cargo transportation by rail and conclusions from history and international experience in this field. This study is designed to create a platform of knowledge that will be a safeguard against wrong managerial decisions at JSC "Ukrzaliznytsia", and will also serve as the beginning of the development of the future pricing model. A critical analysis of the results of the works of Ukrainian specialists was starting point of the analysis. 15 countries with the longest railway tracks were selected from 143. The selection of 19 texts for the consideration based on queries "pricing" and "cargo transportation" and "railway", the text should contain information on the state of competition on the market. It is concluded that the institutional position of rail transport in the freight market does not affect the set of main pricing factors by the same ways. Fundamentally different approaches to pricing can use the same key factors influencing price. There are also no general explanations for why the country's rail transport has a certain approach to pricing. However, the analysis of the history of pricing for cargo transportation by rail in the world confirms that pricing reaches the most perfect level with the support of state. The implementation of the pricing principles defined by the authors in JSC "Ukrzaliznytsia" should be based on the introduction of new and updating of existing management procedures. The description of such procedures is given.*

**Keywords: market, cargo, freight, transportation, rolling-stock, railway tariff, approach, pricing, principles, individual elasticity of demand, managerial procedures**

**Постановка проблеми** в загальному вигляді. Сьогодні акціонерне товариство «Українська залізниця» при наданні частини послуг працює в умовах конкуренції. Це повною мірою стосується його роботи на ринку вантажних перевезень. Ціна на послугу з використання залізничних вантажних вагонів є вагомим засобом боротьби з конкурентами – іншими операторами цього ринку. Проте підхід до ціноутворення, який нині використовується товариством, є

неринковим. Тож його зміни та ревізія відповідних управлінських процедур із встановлення ціни на користування клієнтами вантажними вагонами власного парку є нагальною потребою. Базою таких дій має стати усвідомлення поточного стану ціноутворення на основі всебічного вивчення історії та досвіду ціноутворення на аналогічну послугу залізниць світу.

**Характеристика поточного підходу до ціноутворення на послугу з використання залізничних вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця» в контексті**

**нерозв'язаних частин проблеми, що досліджується.** Згідно з «Основними засадами здійснення державної власності щодо акціонерного товариства «Українська залізниця» [1], одним із завдань товариства є впровадження в транспортну систему України конкурентного ринку залізничних перевезень.

Розв'язання такого завдання має відбуватись за рахунок:

- сприяння розвитку приватних перевізників на залізничному транспорті;
- створення недискримінаційних умов при використанні відправником вантажу вагонів з парку приватних перевізників;
- урахування індивідуальних потреб клієнтів у залізничних перевезеннях;
- оптимізації структури власних витрат;
- поділу діяльності на здійснення перевезень вантажів та управління залізничною інфраструктурою.

З огляду на економічну логіку досягнення такої мети містить іманентні протиріччя. Найбільш ґрунтовним з них є необхідність сприяти роботі перевізників вантажів, які виступають конкурентами самого акціонерного товариства. Тут варто зауважити, що залізниці країн світу також стикалися з подібною ситуацією, а вихід з неї, який вони застосовували, не можна назвати універсальним.

Ціна на користування вантажними вагонами є вагомим чинником конкурентної боротьби. Тож пошук найбільш прийнятної шляху, яким АТ «Укрзалізниця» рухатиметься при визначенні ціни на послугу, має спиратись на характеристику поточного ціноутворення та запозичення й адаптацію інтернаціонального досвіду. Спробуємо далі надати характеристику поточного ціноутворення в контексті конкуренції на ринку вантажних перевезень залізницею.

Наразі послуги з використання вантажних вагонів при перевезенні

вантажів залізничним транспортом в Україні надають більше 600 компаній, і близько 80 з них володіють вагонним парком у 200 та більше одиниць. Загалом загальний робочий парк вантажних вагонів, що використовується операторами всіх форм власності на території України, становить близько 130 тис. одиниць, з яких 52% належать АТ «Укрзалізниця» [2].

В Україні за перевезення вантажів стягується плата у вигляді тарифу, який регулює держава. До тарифу входять інфраструктурна, локомотивна, вагонна складові та витрати на низку додаткових послуг (подача, повернення, переадресація, простій вагону та інші). У 2018 р. вагонну складову було виведено з-під державного регулювання [3]. Тож із цього часу ціни на вагонну складову й додаткові послуги встановлюються акціонерним товариством самостійно.

При встановленні плати за вагонну складову АТ «Укрзалізниця» застосовувало підхід до ціноутворення «витрати плюс» [4]. Згідно з [5] розрахунок тарифів на вантажні перевезення, що регулюються державою, повинен здійснюватися відповідно до запланованих на рік обсягів перевезення вантажів (визначається на підставі обсягів минулих періодів), економічно обґрунтованих запланованих витрат (визначаються на підставі державних та галузевих нормативів витрат ресурсів), ставок податків і зборів (складається план обов'язкових платежів). До розрахунку тарифів включається плановий прибуток та витрати на здійснення інвестиційних програм.

Очевидно, що при такому ціноутворенні наявний сукупний попит і ціни конкурентів мали невеликий вплив на кінцеву ціну. Це призвело до падіння попиту на вагони товариства впродовж 2019-2020 рр. більш ніж удвічі. Тут варто зазначити, що залізничний транспорт в Україні є природною монополією, тому запровадження вільного ціноутворення на

послуги, де це можливо, матиме особливості.

Дерегуляція вагонної складової, з одного боку, відкрила нові можливості, а з іншого — виявила недоліки поточного підходу до ціноутворення. У роботі [6] ми сформулювали шість принципів, дотримання яких робитиме ціноутворення на послуги з використання залізничних вантажних вагонів відповідним до сучасних умов:

1. Принцип урахування еластичності попиту.
2. Принцип диференціації ціни за видом рухомого складу.
3. Принцип урахування сезонності.
4. Принцип ціноутворення на основі цін конкурентів.
5. Принцип окупності.
6. Принцип своєчасності реакції на зміни факторів ціноутворення.

Проте залишається незрозумілим, як саме АТ «Укрзалізниця» може перейти до їх практичної реалізації: якими мають бути зміни процедур поточного ціноутворення, яких процедур не вистачає? Важливим критерієм успіху такого переходу має бути зменшення ймовірності управлінських помилок. Тим більше що калейдоскопічна зміна менеджменту акціонерного товариства протягом останніх п'яти років, відсутність виваженої кадрової політики з підбору фахівців на ключові управлінські посади, постійні проблеми взаємодії з клієнтами й конкурентами та неврахування при прийнятті рішень думки науковців сприятимуть їх виникненню.

Через це **метою** даного дослідження є впорядкування напрацювань вітчизняних фахівців з ціноутворення у вантажних залізничних перевезеннях та висновків з історії і світового досвіду в цій царині — такої платформи знань, що покликана стати запобіжником від помилкових рішень менеджменту АТ «Укрзалізниця», а також слугувати початком розробки новітньої моделі ціноутворення.

У такому контексті **основними завданнями**, спрямованими на запровадження ринкового ціноутворення на послугу з використання вантажних вагонів в АТ «Укрзалізниця», автори вважають:

- виявлення техніко-технологічних, географічних, історичних і політичних причин, факторів, закономірностей, що спонукали залізниці країн світу використовувати певний підхід до ціноутворення та обирати методи його реалізації;
- визначення відсутніх в АТ «Укрзалізниця» процедур, необхідних для реалізації ринкового ціноутворення;
- формування управлінських порад з реалізації наявних в АТ «Укрзалізниця» процедур при переході від поточного до ринкового ціноутворення;
- формування комплексу границь — обмежень, у яких може здійснюватися ринкове ціноутворення в сучасних умовах;
- вибір критерію оптимальності ціни;
- підбір методів, сукупність яких може застосовуватись при встановленні ринкової ціни.

**Методи.** При розв'язанні цих завдань спочатку було використано критичний аналіз праць українських фахівців. Його результати стали початковою точкою проведення дослідження.

У світі залізничний транспорт існує в 143 країнах. З них було відібрано 15 держав з найбільшою протяжністю залізничних колій. Публікації, які аналізувались, стосувалися залізниць США, Китаю, Росії, Індії, Канади, Німеччини, Австралії, Аргентини, Франції, Бразилії, Японії, Іспанії, України, Польщі, Чехії. Відбір текстів до аналізу було проведено за словами-запитами англійською мовою «ціноутворення» та «залізничні вантажні перевезення». Не враховувалися публікації щодо

ціноутворення в пасажирських перевезеннях. У тексті виділених статей мала бути згадка про конкуренцію на ринку залізничних вантажних перевезень. У процесі пошуку виділено 19 джерел, що тематично відповідали критеріям.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до задуму досліджень спочатку спробуємо зафіксувати status quo вітчизняної наукової думки в царині ціноутворення при перевезенні вантажів залізницями.

Дослідження [8] стосувалося ціноутворення при встановленні державою тарифів на вантажні перевезення. Одним з його результатів є висновок, що існуючий на вітчизняному залізничному транспорті механізм встановлення тарифів не дозволяє в повному обсязі використати позитивні тенденції в дії об'єктивних економічних законів вартості, попиту та пропозиції, конкуренції, тому стримує розвиток інтегрованої системи залізничних перевезень.

Аналізуючи існуючу модель ціноутворення на залізницях України, в роботі [9] знаходимо резюме, що виважена тарифна політика виступає важливим інструментом інноваційно-економічного механізму прискореної доставки вантажів і пасажирів. Тарифи на перевезення, де можливо організувати прискорення доставки вантажу або збільшити швидкість поїздки пасажирів, стають важливим ефектоутворюючим фактором зростання доходів залізничного транспорту.

У праці [10], спираючись на дослідження [8; 9], доходять висновку, що на ринку вантажних перевезень вітчизняній залізниці слід застосовувати так звану корпоративно-адаптивно-випереджаючу конкурентну поведінку. Сутність її, на думку автора, полягає в поєднанні партнерської взаємодії з конкурентами з одночасним формуванням конкурентних переваг залізниць та укріпленням відносин з клієнтами. Головним є те, що залізниці мають усі можливості задля реалізації

ефекту випередження перевізників-конкурентів. Таке поєднання дозволить формувати й пропонувати ринку оптимальні ставки плати за перевезення задля отримання максимального прибутку при різних умовах надання послуги.

Дослідження автора праці [11] завершує низку найбільш ґрунтовних робіт із ціноутворення на вантажні перевезення, що здійснювались в Україні протягом останніх 20 років. У ній зроблено очікуваний висновок про обґрунтованість маркетингового підходу до ціноутворення, який враховує природу потреб клієнтів; попит, який вони генерують; терміни угод з клієнтами; умови та засоби стимулювання збуту послуг залізничного транспорту; різні рівні покриття видатків залізниць; збільшення доходу перевізника.

Як бачимо, комплекс принципів ціноутворення, який ми пропонували в роботі [6], є своєрідним підсумком цих надбань. Проте варто зупинитись на двох ідеях, які не знайшли відображення в роботах наших попередників – принципах своєчасності реакції на зміни факторів ціноутворення та врахування перевізником еластичності попиту з боку відправника вантажу.

У першому випадку це означає, що необхідно діяти не на випередження, як це було в роботі [10]. Такі дії з боку АТ «Укрзалізниця» будуть сприйматися як зловживання його природними перевагами. Реагувати варто одразу після зміни цінової поведінки конкурентів. Саме тоді слід приймати рішення зі зниження ціни на власні аналогічні послуги. Швидка реакція у вигляді пропозиції ринкової ціни дозволить зберегти попит на вантажні вагони товариства та збереже йому прибуток.

Другий наш принцип, який не розкрито в роботах попередників, говорить про залежність поточної ціни від еластичності попиту. Проте тут ми маємо на увазі не лише еластичність попиту, який генерує ринок в цілому (це було б відносно легко реалізувати), а й індивідуальне сприйняття запропонованої ціни окремим

клієнтом [12]. Розкриттю практичного втілення різних сторін саме такої ідеї присвячено дослідження світового досвіду та історії ціноутворення. Його результати отримано нами за наведеною вище методологією.

Світовий досвід ціноутворення на перевезення вантажів залізничним транспортом показує, що тариф за таке транспортування в більшості країн світу розподіляється на інфраструктурну, вагонну, локомотивну складові та містить націнки транспортних компаній. Задля створення конкуренції в європейських та більшості інших розвинених країн світу ці види діяльності залізничного транспорту розділені, а компаніям, що надають послуги з перевезень, забезпечено рівний доступ до залізничної інфраструктури. Зазвичай держава регулює ціну доступу до інфраструктури, а ціни інших послуг стають ринковими або квазіринковими. Вони формуються за різними підходами [7] з орієнтацією на врахування планових, маржинальних або середніх витрат, а також виходячи з платоспроможності клієнтів. Крім того, процедури, що застосовуються в межах одного підходу до ціноутворення, відрізняються в різних країнах. Тож спочатку виокремимо ключові складові проблеми переходу до ринкового ціноутворення на послуги залізничного транспорту. Задля цього розглянемо засадничі роботи іноземних науковців.

У роботі [13] зазначається, що встановлення ціни на перевезення вантажів залізницею повинно виходити з собівартості послуги та націнки. Зазначається, що залізничні збори можуть бути фіксованими в різних категоріях перевезень. Тоді невеликі доходи від дрібних клієнтів покриватимуться доходами від великих замовників залізничних послуг. З точки зору визначення індивідуальної еластичності попиту тут виходять з ідеї, що дрібний клієнт генерує більш еластичний попит.

У процесі проведення інших досліджень було проаналізовано дані

відділу витрат Міждержавної торгової комісії [14]. Зазначено, що 80% витрат залізничного транспорту має умовно-змінний характер (порівнювались витрати на милю колії з тонами на милю), вони оплачуються залізницями самостійно. Оскільки частка змінних витрат при перевезенні є великою, зростання вартості їхніх складових має призводити до зростання ціни послуги для клієнта.

Тож автори дослідження [15] аналізують існуючі методики ціноутворення на залізничному транспорті, що застосовувалися при визначенні величини змінних витрат. Ними також зауважено, що часткова дерегуляція окремих видів послуг залізничної галузі обумовлює необхідність точного обрахунку витрат. Вони критикують калькуляцію як метод обрахунку собівартості як такий, що не враховує динамічні зміни її складових.

У будь-якому випадку зрозуміло, що внаслідок коливання змінних витрат ціни, що пропонують клієнтам, мають коливатись, а інформація щодо чергового їх перегляду може заскочити незалежного перевізника зненацька. Через це такий підхід було розкритиковано науковцями як той, що ускладнює запровадження конкуренції. З іншого боку, несвоєчасне врахування зростання вартості змінних витрат на залізничну інфраструктуру призводитиме до недостатнього покриття її зносу, неврахування зростання вартості палива призведе до зменшення прибутку компанії, яка управляє тягою. Це означає, що зміни вартості умовно-змінних складових тарифу на перевезення мають однаково позначатись на всіх учасниках ринку — перевізниках.

Зробимо проміжний висновок, що процедури визначення індивідуальної еластичності попиту, який генерує окремий клієнт, є недосконалими. Крім того, на такий індивідуальний попит значно впливає не лише конкурентна ситуація на ринку перевезень певного вантажу, яка виражається в ціновій боротьбі, а й коливання вартості умовно-

змінних витрат — складових собівартості перевезень.

Далі крізь призму географії та історії розвитку залізниць країн світу розглянемо особливості встановлення цін на послуги з перевезень вантажів, а також будемо виокремлювати чинники вибору методів ціноутворення.

Дерегулювання тарифів на ринку залізничних вантажних перевезень США спочатку планувалось як засіб нарощування питомої ваги залізниць при перевезеннях масових вантажів. Передбачалося, що залізничні перевізники зможуть привабити клієнтів за рахунок зниження ставок плати на залізничні послуги, а компенсацію втрати доходів надолужать за рахунок зростання обсягів перевезень. Очікувалося, що це дасть змогу підтримати промисловість, знизити витрати держави на регулювання цін. У результаті перевізники отримали необмежені права при встановленні цін на послуги залізничного транспорту. Вони могли самостійно знижувати або підвищувати тарифи. Одразу після дерегулювання спостерігалось нетривале зниження ставок плати за перевезення. Однак зношеність інфраструктури й вантажного рухомого складу, необхідність відновлення основних засобів одночасно з витратним методом ціноутворення (за основу брався дохід на тонну перевезеного вантажу) спричинив зростання залізничних тарифів і, як наслідок, падіння інтересу до залізниць. Реальним конкурентом залізниці на той час виступив автомобільний транспорт.

Практика показала, що для відновлення попиту на послуги залізничного транспорту необхідно врахувати різновид вантажу, що перевозиться, його кількість, географію перевезень, протяжність маршруту, швидкість доставки [16]. Крім того, при оцінці рівня витрат, що в подальшому будуть впливати на кінцеві ставки плати, варто враховувати й зовнішні ефекти, що виникають у процесі транспортування вантажів залізницями (шкода довікллю,

аварії, необхідність розвитку прилеглої інфраструктури, витрати часу через затримки), а також затрати на їх усунення [17].

На Канадських залізницях перехід від ціноутворення, що регулювалось з боку держави, до ринкового відбувся в 1987 році. Єдиним видом вантажу, на який не поширювалися нововведення, залишалось зерно. До 1996 року влада Канади субсидувала збиткові перевезення зерна, а після 1996 року встановила обмеження щодо формування максимальних тарифів на цей вид вантажу на рівні не вище 20% фактичних витрат. Водночас з метою уникнення зловживань монополієм становищем провінції Канади запропонували встановити обмеження при формуванні максимальних цін на послуги залізничного транспорту, якщо залізниця не доведе наявності реальної конкуренції з боку інших перевізників та видів транспорту. Задля збереження конкуренції клієнт має можливість вибрати, з яким перевізником він буде співпрацювати і якою залізницею транспортуватиме вантаж. Крім того, якщо між вантажовідправником і залізницею не буде досягнуто згоди відносно збалансованого тарифу на транспортування вантажу, це питання може вирішити незалежний арбітр. В інших аспектах на Канадських залізницях практично відсутній регуляторний вплив з боку держави, а при формуванні цін на послуги залізничного транспорту застосовується метод, що спирається на попит [18]. Диференціація ціни на основі попиту спирається на вид та обсяги вантажу, дальність і щільність перевезень. У довгостроковій перспективі такий підхід дозволяє нівелювати короткострокові втрати та покривати постійні витрати [19].

Дослідження методів ціноутворення на прикладі залізниць Польщі показало, що на формування ставок плати за перевезення вантажів мала б впливати значна конкуренція: на залізничному ринку Польщі діє 66 залізничних операторів. Проте тут

використовуються тарифи, величини яких залежать від відстані та обсягів вантажу. При розрахунку ціни застосовується метод «собівартість плюс». Цей метод простий, зрозумілий, стабільний, несе мінімальні фінансові ризики для клієнтів. Проте реакції клієнтів він не враховує. Зазначається що факторами, які слід враховувати, мають бути собівартість, реакція ринку, дії конкурентів [20].

У Франції, Німеччині, Іспанії, Чехії домінуючим транспортом, що забезпечує перевезення вантажів, є автомобільний. Він охоплює близько 75% вантажів, що транспортуються в цих країнах. Залізницею в основному перевозять надважкі та сипучі вантажі (вугілля, руда). Щоб підвищити привабливість залізничного транспорту Європейським Союзом прийнято ряд директив, згідно з яким цим країнам належало розподілити послуги залізниць на конкурентні та такі, що регулюються державою. Інфраструктура залишається у віданні держави-власниці, а ціни на доступ до неї є регульованими. Послуги-доповнювачі виконують оператори ринку. За таких умов серед компаній, що надають аналогічні послуги, присутня конкуренція. Проте вплив держави залишається вагомим і здійснюється через встановлення ціни використання інфраструктури, розробку ниток графіку перевезень, державну власність тяги [21]. Географія цих країн часом робить автомобільні перевезення більш ефективними (відстань до 300 км), проте природні переваги залізниць підтримуються з боку держав, це додатково знижує витрати операторів ринку залізничних перевезень і сприяє формуванню конкурентних цін [22].

Залізницями Росії транспортується більше 85% від усіх вантажів (без урахування трубопроводів). Перехід до ринкової форми управління розпочався двадцять років тому [23]. Ціна на користування вантажними вагонами може формуватися на основі попиту клієнтів, за підсумками конкурсу, згідно з ідеологією «витрати плюс» або на підставі

спеціальної методики обрахунку життєвого циклу вагона з наступним визначенням добових ставок плати. Вхідними величинами при розрахунку життєвого циклу вагона (від моменту випуску в рейс до виведення з експлуатації та утилізації) є вартість нового рухомого складу; ціна всіх видів ремонту; запланований термін служби; вид вантажу, що буде перевозитись; націнка оператора. Такий підхід до ціноутворення не враховує інтенсивність використання рухомого складу; зміну швидкості доставки вантажу; вартість непланових ремонтів; можливість продовження строку служби рухомого складу [24].

Залізниці Японії були приватизовані в 1987 році й розподілені на шість пасажирських та одного вантажного перевізника, які спільно користувалися залізничними коліями загальною протяжністю 96 тис. км. Ними курсує 17,5 тис. вантажних вагонів, а 7,7 тис. з них належать приватним компаніям. Перші роки після приватизації перевезення вантажів залізницями супроводжувалися зростанням економічних показників, а після 1995 року внаслідок рецесії компанії стали збитковими. Як наслідок, розпочався перегляд підходів до роботи з клієнтами. Сьогодні залізниці Японії охоплюють 46% ринку вантажних перевезень, решта здійснюється автомобільним, водним та повітряним транспортом.

При формуванні цін на послуги залізничного транспорту використовується конкурентний, індивідуально орієнтований на клієнтів підхід до ціноутворення [25]. У ньому забезпечується своєчасна адаптація ціни, врахування попиту на конкретні групи товарів, загальна ситуація на ринку. Заради підтримки конкурентної ціни на японських залізницях знижуються супутні витрати за рахунок автоматизації процесів перевезень, удосконалення логістики, високої швидкості транспортування вантажів, використання контейнерів та системи постійного інформування клієнтів про стан перевезення в режимі онлайн,

взаємодії з органами місцевої влади та великими корпораціями [26].

У Китаї ціноутворення на послуги залізничного транспорту пройшло трансформацію від жорсткого державного регулювання до частково ринкового. Зміна підходів до ціноутворення відбувалася в чотири етапи впродовж останніх 70 років. Централізоване державне управління ціноутворенням існувало протягом 1949-1982 рр. У 1983-2002 рр. почалась поступова децентралізація щодо встановлення цін на залізничні вантажні перевезення. Період адаптації до викликів світової економіки збігся з постійним збільшенням конкуренції та проходив протягом 2003-2013 рр. А з 2014 року розпочалося застосування ринкового підходу до ціноутворення. Плата за перевезення вантажів китайськими залізницями складається з єдиного фрахтового тарифу; надбавок за електроенергію; транспортних та інших залізничних зборів за додаткові послуги, пов'язаних з перевезенням вантажів. При формуванні фрахтових ставок враховується вид вантажу, що перевозиться (звичайний, спеціальний, військовий), та відстань перевезення. Фрахтові ставки продовжують встановлюватися державою. Вони можуть бути фіксованими, регіональними, плаваючими, рекомендованими. Ставки, які держава не фіксує, можуть змінюватися в більшу чи меншу сторону залежно від сезону, швидкості доставки, обсягів та виду вантажу [27].

Залізниці Індії входять до п'ятірки найдовших у світі, їхня протяжність перевищує 68,5 тис. км. Щоденно ними відправляється більше 3 млн тон вантажів з більш ніж 7,3 тис. залізничних станцій. Індійські залізниці, до складу яких входять 17 зональних залізниць, є монопольним видом транспорту, що знаходиться під державним управлінням в особі Міністерства транспорту. Приватні компанії тут допущені лише до будівництва та розвитку пристанційних приміщень, інженерних мереж, під'їзних

колій, навантажувально-розвантажувальних терміналів та супутньої інфраструктури [28]. Ціноутворення на послуги з перевезення вантажів Індії використовує метод визначення прямих витрат. Витрати розподіляються на прямі, які повною мірою пов'язані з наданням конкретної послуги, і сумісні, що стосуються одночасно декількох послуг. Сумісні витрати розраховуються за спеціальним співвідношенням для кожної послуги: у підсумку беруть середню величину по зональній залізниці без аналізу та розподілу витрат в конкретному підрозділу, де надається послуга [29].

Передача державних залізниць Бразилії в концесію приватним компаніям на 30 і більше років мала на меті отримання прибутків завдяки застосуванню такими операторами ринкових підходів до господарювання. До користування приватними компаніями відійшли 26 тис. км залізничних колій, 1,5 тис. вантажних локомотивів та 50 тис. вантажних вагонів. Тож управляли інфраструктурою та рухомим складом приватні оператори ринку. Держава обмежила в договорах концесії свободу встановлення мінімальних та максимальних тарифів на послуги з перевезення вантажів. Ціноутворення було прив'язано до зобов'язання приватного оператора своєчасно виплачувати державі належні їй за договором концесії платежі. При змінах кон'юнктури ринку нові тарифні умови мають погоджуватися з державою. Договори концесії передбачали, що розмір тарифу не може бути нижчим від експлуатаційних витрат. У таких умовах прибуток операторів часом досягався за рахунок скорочення витрат, що призвело до масштабного скорочення персоналу з 40 тис. до 11,5 тис. працівників. Тобто, незважаючи на задекларований ринковий підхід до господарювання (а значить, і ціноутворення), на залізницях Бразилії фактично залишилося державне



регулювання цін на перевезення вантажів та супутні послуги [30].

Негативний досвід передачі залізниць Аргентини в приватне управління шляхом укладання договорів концесії на початку 1990-х за 15 років призвів до катастрофічного стану залізничного транспорту цієї країни. Приватні компанії в умовах наявності обмежень за максимальними тарифами орієнтувалися на швидке отримання прибутку від перевезення вантажів. Вони не опікувалися оновленням інфраструктури, рухомого складу та інших активів, що покликані обслуговувати залізницю. Майже повністю була припинена підтримка залізничного пасажирського транспорту, а швидкість вантажних поїздів не перевищувала 50 км/год. Більше половини вантажів, що раніше перевозилися залізницею, перейшли на автомобільний транспорт. Тож у 2008 р. уряд країни прийняв рішення припинити договори концесії з приватними операторами, утворив три національні компанії з інфраструктури, перевезень вантажів та пасажирів. До 2015 року залізничний транспорт був повністю націоналізований. Держава почала інвестувати у відновлення інфраструктури, рухомого складу, логістичних терміналів, розпочалися масштабні ремонти залізничних колій [31].

В угодах концесії державою встановлювалися максимальні розміри зборів та тарифів, що могли застосовуватися компаніями. Прибутки приватних операторів досягалися великою мірою за рахунок зменшення витрат. Тому під час дії договорів концесії на залізницях Аргентини була відсутня чітка й зрозуміла клієнтам цінова політика, а послугами залізниці в основному користувалися власники об'ємних дешевих товарів, які було дорого транспортувати автомобілями [32].

В Австралії залізниці транспортують близько 50% від усього обсягу перевезених країною вантажів.

Головним їхнім конкурентом є автомобільний транспорт. Близько 80% від перевезених залізницею вантажів складають вугілля та руда. Ще по 8% — наливні та сипучі вантажі (зерно, цукор, мінеральні піски, добрива). У 1990-х рр. відбулася приватизація частини залізничного транспорту, що призвело до виникнення в країні конкурентоспроможної національної галузі. Після приватизації на австралійських залізницях були утворені національні (державні) та приватні оператори залізничного транспорту. Інфраструктура залишилася у власності уряду. Національні оператори забезпечують транспортування вугілля, руди та сипучих вантажів, а приватні оператори орієнтуються на перевезення високовартісних вантажів та віддають перевагу швидкісним інтермодальним перевезенням [33]. На формування цін на послуги національних вантажних операторів австралійських залізниць впливають оплата послуг локомотивних бригад, вартість обслуговування локомотивів і вантажних вагонів, витрати сортувальних терміналів і залізничної інфраструктури, корпоративні та комерційні накладні витрати. Задля досягнення оптимальної величини ефективності роботи залізниці необхідно скоротити її витрати на 12% або отримати державну підтримку на відновлення рухомого складу та інфраструктури. Це дозволить підвищити надійність та збільшити швидкість доставки вантажів — того, що зробить залізницю конкурентоспроможною порівняно з автомобільним транспортом. На конкуренцію з боку автомобільного транспорту тут значно впливають географічні умови транспортування вантажів. Залізниці домінують у складних центральних регіонах, а вздовж берегової лінії клієнти віддають перевагу перевезенням вантажів автомобілями [34].

Узагальнені результати дослідження наведено в табл. 1.

Узагальнені результати  
підходів до ціноутворення на залізничному транспорті в країнах світу

№ п/п	Країна	Інституційне становище залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень	Підхід до ціноутворення	Основні фактори ціноутворення
1	2	3	4	5
1	США	конкурентне	конкурентний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
2	Китай	монопольне	змішаний	Географія перевезень Протяжність маршруту Регіон перевезень Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
3	Росія	монопольне	змішаний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
4	Індія	монопольне	витратний	Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
5	Канада	монопольне	конкурентний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Державні обмеження Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Обсяг перевезень Швидкість доставки Супутні витрати
6	Німеччина	конкурентне	змішаний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Обсяг перевезень Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати

## Проблеми транспортного комплексу України

*Продовження табл. 1*

1	2	3	4	5
7	Австралія	конкурентне	конкурентний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
8	Аргентина	конкурентне	витратний	Державні обмеження Ціни конкурентів Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
9	Франція	конкурентне	конкурентний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Обсяг перевезень Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
10	Бразилія	конкурентне	конкурентний	Ціни конкурентів Державні обмеження Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
11	Японія	конкурентне	конкурентний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Індивідуальний підхід Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
12	Іспанія	конкурентне	змішаний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Обсяг перевезень Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
13	Україна	монопольне	витратний	Ціни конкурентів Географія перевезень Протяжність маршруту Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
14	Польща	конкурентне	змішаний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Обсяг перевезень Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати
15	Чехія	конкурентне	змішаний	Ціни конкурентів Еластичність попиту Географія перевезень Протяжність маршруту Обсяг перевезень Різновид вантажу Швидкість доставки Супутні витрати

Джерело: розроблено авторами згідно з [16 - 34].

### Висновки

Як бачимо з табл. 1, вид інституційного становища залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень не впливає однаково на зміст набору основних чинників ціноутворення. Крім того, принципово відмінні підходи до ціноутворення можуть враховувати однакові ключові фактори, що впливають на ціну. Загальних пояснень причин, чому саме залізничний транспорт країни має певний підхід до ціноутворення, також немає. Однак наш аналіз історії розвитку ціноутворення на вантажні перевезення залізницями країн світу підтверджує, що найдосконалішого рівня воно досягає при піклуванні з боку держави — так є в Японії, Німеччині, Франції.

Стадію розвитку АТ «Укрзалізниця» можна визначити як перехід від природної монополії до участі в ринку перевезень на частково конкурентних засадах. Такий перехід не викликаний іманентною необхідністю, що назріла в державній компанії, він здійснюється під політичним впливом з боку держави, яка реалізує власні зобов'язання. У контексті ревізії поточного підходу до ціноутворення на вагонну складову вартості перевезень це

означає, що товариству варто дотримуватись визначених авторами принципів [6], а їх реалізація має спиратись на запровадження нових та оновлення існуючих управлінських процедур. Оновлення потребують:

- формула розрахунку базової вартості послуги з використання кожного типу вантажних вагонів АТ «Укрзалізниця»;
- порядок запровадження нових ставок плати за використання вантажних вагонів з урахуванням сезонності та обсягів перевезень (замовленої послуги);
- визначення необхідного клієнту набору послуг.

Як було показано під час дослідження, вантажні перевізники залізницями Японії найбільш повним чином реалізують індивідуалізоване та індивідуальне по відношенню до клієнта ціноутворення. Проте нам нічого не відомо про теоретичні засади ціноутворення при такому партнерстві. Тож для АТ «Укрзалізниця» автори пропонують запровадити принцип ціноутворення, орієнтований на індивідуальну еластичність попиту клієнта [12], згідно з яким товариство може встановлювати націнку на власні змінні витрати довгострокових періодів обернено

пропорційно еластичності попиту кожного окремого клієнта. Запровадження такого принципу потребуватиме нових процедур, що застосовуються при ціноутворенні:

- вимірювання індивідуальної еластичності попиту клієнта за ціною послуги, яку він планує придбати в наступному періоді;
- вимірювання індивідуальної еластичності попиту клієнта за ціною послуги, якою він користувався в минулих періодах;
- врахування факторів, що впливають на індивідуальну еластичність попиту: сезонності бізнесу клієнта, типу та стану рухомого складу, швидкості перевезень, протяжності маршруту;
- комунікації щодо індивідуальної ціни на послугу;
- дослідження цін конкурентів.

Розробка їх змісту та практична перевірка результативності є перспективою подальших розвідок авторів у цьому напрямі.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основні засади здійснення державної власності щодо акціонерного товариства «Українська залізниця». Постанова Кабінету Міністрів України. Офіційний вісник України від 06.08.2019. — 2019 р., № 59, с. 19, стаття 2022.
2. Антимонопольний комітет України. Звіт за результатами дослідження ринку перевезень вантажів залізничним транспортом в Україні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=145907&schema=main> Дата звернення 08.01.2021.
3. Про внесення змін до Збірника тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України та пов'язані з ними послуги. Наказ Міністерства інфраструктури України. Офіційний вісник України від 22.12.2017 — 2017 р., № 100. — с. 179, стаття 3102.
4. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. з грифом МОН України (лист № 1/11-4735 від 09.06.2011 р.) / М.А. Окландер, О.П. Чукурна. — Київ: Центр учбової літератури, 2012. — 240 с.
5. Про затвердження Методики розрахунку тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом. Наказ Міністерства інфраструктури України. Офіційний вісник України від 19.07.2013. — 2013 р., № 52. — с. 212, стаття 1906.
6. Бакалінський О.В., Маліцький В.В. Оновлення комплексу принципів ціноутворення як наслідок дерегуляції цін користування вантажними залізничними вагонами. Збірник наукових праць Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна «Review of transport economics and management». — № 4(20)/2020.
7. Корж М.В. Маркетинг. Навч. пос. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 344 с.
8. Колесникова Н.М. Теорія адаптивно-гармонізаційного механізму ціноутворення на залізничному транспорті: [монографія] / Н. М. Колесникова. — К.: КУЕТТ, 2007. — 349 с.
9. Богомолова Н.І. Ціноутворення в умовах прискорення доставки вантажів і пасажирів на залізничному транспорті. Ефективна економіка. — № 1, 2010.
10. Чорний В. В. Конкурентна поведінка залізниць на ринку вантажних перевезень. Бізнес Інформ. — 2012. — № 12. — с. 148-150.
11. Савіцька Г.П. Маркетинговий підхід до ціноутворення на вантажні залізничні перевезення. Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 49, 2015. — с. 80-83.
12. Ramsey F.P. A Contribution to the Theory of Taxation, Economic Journal (том 37, № 145, 1927 г.). — С. 47-61.

13. Macassey, L., & Acworth, W. M. (1905). The Elements of Railway Economics / The Economic Journal, 15 (58), 219.
14. Zvi Griliches, 1972. Cost Allocation in Railroad Regulation / Bell Journal of Economics, The RAND Corporation, vol. 3(1). — P. 26-41.
15. Wesley W. Wilson and John D. Bitzan. Costing Individual Railroad Movements, Prepared for Federal Railroad Administration Department of Transportation, 2003.
16. Boyer, K. D. (1987). The Costs of Price Regulation: Lessons from Railroad Deregulation. The RAND Journal of Economics, 18(3), 408.
17. Delucchi MA, McCubbin DR. External costs of transport in the US. In: De Palma A, Lindsey R, Quinet E, et al., editors. Handbook of transport economics. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd; 2011. — P. 341–368.
18. Carlson, L., & Nolan, J. (2009). Pricing Access to Rail Infrastructure in Canada. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 22 (1). — P. 45-57.
19. Nash, John A., «The Impact on Canadian Railways and Shippers of Cost-Based Pricing for Railway Freight,» Papers 305960, Canadian Transportation Research Forum (CTRF). 21st ANNUAL MEETING, VANCOUVER, B.C. MAY 1986.
20. M. Jarocka, U. Ryciuk PRICING IN THE RAILWAY TRANSPORT, 9th International Scientific Conference «Business and Management 2016» May 12–13, 2016, Vilnius, LITHUANIA.
21. Rail freight transport in the EU: still not on the right track. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR16\\_08/SR\\_RAIL\\_FREIGHT\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR16_08/SR_RAIL_FREIGHT_EN.pdf)
22. FREIGHT ON ROAD: WHY EU SHIPPERS PREFER TRUCK TO TRAIN. Manuscript completed in March 2015.© European Union, 2015. This document is available on the Internet at: <http://www.europarl.europa.eu/studies>
23. Летюхин И.Д. Реформирование железнодорожного транспорта в России: реалии и перспективы развития. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2014. — № 4. — с. 38-44.
24. Савчук В.Б., Кострикин К.О. Анализ влияния технико-экономических характеристик грузовых вагонов на уровень их цен. Наука и транспорт: Приложение к журналу «Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, экономике, практике». — 2011. — № 3. — с. 24-27
25. Katsuji Iwasa, Rail Freight in Japan —The Situation Today and Challenges for Tomorrow, Japan Railway & Transport Review No. 26. — P. 8-17.
26. Makoto Okumura, RECENT ENDEAVORS FOR ROAD-RAIL MODAL SHIFTING IN JAPAN, Road-Rail Intermodalism Works hop in Washington D.C. Sept.22-23, 2005.
27. Lutian Li and Jingwei Guo. Analysis of the problems in China's railway freight pricing system. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 688 (2019) 022057.
28. Press Releases, Department of Industrial Policy and Promotion, Press information Bureau, Media Reports, Railways Budget 2019-20, Indian Railways. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ibef.org/industry/indian-railways.aspx> Дата звернення: 25.01.2021.
29. R. S., Gopalan and M., Ravibabu and Sahu, Sasmita (2017): Alternative approach to costing on Indian Railways: Linking outputs and expenses to activity centres. MPRA Paper No. 81947, posted 16 Oct 2017 20:36 UTC. Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81947/>
30. De Castro, N. (2003). Railway Reform in Brazil: Recent Performance and Prospects. European Business Organization Law Review, 4(3). — P. 453–476.

31. Rail transport in Argentina. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Rail\\_transport\\_in\\_Argentina](https://en.wikipedia.org/wiki/Rail_transport_in_Argentina) Дата звернення: 26.01.2021

32. A. Estache, J. Carbajo, Ginés de Rus. Argentina's transport privatization and re-regulation : ups and downs of a daring decade-long experience. Published 1999, Business. Policy Research Working Paper Series 2249, The World Bank.

33. Rail Freight Forwarding Services Australia Category Intelligence. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.beroeinc.com/category-intelligence/rail-freight-forwarding-services-australia-market/> Дата звернення 25.01.2021

34. Laird, P. (1998). Rail freight efficiency and competitiveness in Australia. *Transport Reviews*, 18(3), 241–256.

## REFERENCES

1. Basic principles of state ownership of the joint-stock company "Ukrainian Railway". Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Official Gazette of Ukraine dated August 6, 2019. - 2019, № 59, p. 19, Article 2022.

2. Antimonopoly Committee of Ukraine. Report on the results of the study of the rail freight market in Ukraine. [Electronic resource]. - Online at: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=145907&schema=main>

3. On amendments to the Collection of Tariffs for Transportation of Goods by Rail within Ukraine and Related Services. Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine. Official Gazette of Ukraine dated 22.12.2017 - 2017, № 100. - p. 179, Article 3102.

4. Aucklander M.A. Marketing pricing policy: textbook. way. with the stamp of the Ministry of Education and Science of Ukraine (letter № 1 / 11-4735 dated 09.06.2011) / M.A. Aucklander, O.P. Chukurna. - Kyiv: Center for Educational Literature, 2012. - 240 p.

5. On approval of the Methodology for calculating tariffs for the carriage of

goods by rail. Order of the Ministry of Infrastructure of Ukraine. Official Gazette of Ukraine dated July 19, 2013. - 2013, № 52. - p. 212, Article 1906.

6. Bakalinskij O.V., Malitskij V.V. Update of the set of pricing principles as a consequence of deregulation of prices for the use of freight railway cars. Collection of scientific works of the Dnieper National University of Railway Transport named after Academician Vsevolod Lazaryan "Review of transport economics and management". - № 4 (20) / 2020.

7. Korzh M.V. Marketing. Teaching. pos. - Kyiv: Center for Educational Literature, 2008. - 344 p.

8. Kolesnikova N.M. Theory of adaptive-harmonization mechanism of pricing on railway transport: [monograph] / N.M. Kolesnikova. - К .: КУЕТТ, 2007. - 349 с.

9. Bogomolova N.I. Pricing in terms of accelerating the delivery of goods and passengers by rail. *Efficient economy*. - № 1, 2010.

10. Chornij V.V. Competitive behavior of railways in the freight market. *Business Inform.* - 2012. - № 12. - p. 148-150.

11. Savitska G.P. Marketing approach to pricing for rail freight. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. - № 49, 2015. - p. 80-83.

12. Ramsey F.P. A Contribution to the Theory of Taxation, *Economic Journal* (том 37, № 145, 1927 г.). — С. 47-61.

13. Macassey, L., & Acworth, W. M. (1905). *The Elements of Railway Economics / The Economic Journal*, 15 (58), 219.

14. Zvi Griliches, 1972. *Cost Allocation in Railroad Regulation / Bell Journal of Economics*, The RAND Corporation, vol. 3(1). — P. 26-41.

15. Wesley W. Wilson and John D. Bitzan. *Costing Individual Railroad Movements*, Prepared for Federal Railroad Administration Department of Transportation, 2003.

16. Boyer, K. D. (1987). *The Costs of Price Regulation: Lessons from Railroad*

- Deregulation. The RAND Journal of Economics, 18(3), 408.
17. Delucchi MA, McCubbin DR. External costs of transport in the US. In: De Palma A, Lindsey R, Quinet E, et al., editors. Handbook of transport economics. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd; 2011. — P. 341–368.
18. Carlson, L., & Nolan, J. (2009). Pricing Access to Rail Infrastructure in Canada. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 22 (1). — P. 45-57.
19. Nash, John A., «The Impact on Canadian Railways and Shippers of Cost-Based Pricing for Railway Freight,» Papers 305960, Canadian Transportation Research Forum (CTRF). 21st ANNUAL MEETING, VANCOUVER, B.C. MAY 1986.
20. M. Jarocka, U. Ryciuk PRICING IN THE RAILWAY TRANSPORT, 9th International Scientific Conference «Business and Management 2016» May 12–13, 2016, Vilnius, LITHUANIA.
21. Rail freight transport in the EU: still not on the right track. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. Online at: [https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR16\\_08/SR\\_RAIL\\_FREIGHT\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR16_08/SR_RAIL_FREIGHT_EN.pdf)
22. FREIGHT ON ROAD: WHY EU SHIPPERS PREFER TRUCK TO TRAIN. Manuscript completed in March 2015. © European Union, 2015. This document is available on the Internet at: <http://www.europarl.europa.eu/studies>
23. Letyukhin I.D. Reforming railway transport in Russia: realities and prospects for development. Proceedings of St. Petersburg State Economic University. 2014. - № 4. - с. 38-44.
24. Savchuk V.B., Kostrikin K.O. Analysis of the influence of technical and economic characteristics of freight cars on the level of their prices. Science and transport: Appendix to the journal "Transport of the Russian Federation. Journal of Science, Economics, Practice. - 2011. - № 3. - с. 24-27
25. Katsuji Iwasa, Rail Freight in Japan —The Situation Today and Challenges for Tomorrow, Japan Railway & Transport Review No. 26. — P. 8-17.
26. Makoto Okumura, RECENT ENDEAVORS FOR ROAD-RAIL MODAL SHIFTING IN JAPAN, Road-Rail Intermodalism Workshop in Washington D.C. Sept.22-23, 2005.
27. Lutian Li and Jingwei Guo. Analysis of the problems in China's railway freight pricing system. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 688 (2019) 022057.
28. Press Releases, Department of Industrial Policy and Promotion, Press information Bureau, Media Reports, Railways Budget 2019-20, Indian Railways. Online at: <https://www.ibef.org/industry/indian-railways.aspx>
29. R. S., Gopalan and M., Ravibabu and Sahu, Sasmita (2017): Alternative approach to costing on Indian Railways: Linking outputs and expenses to activity centres. MPRA Paper No. 81947, posted 16 Oct 2017 20:36 UTC. Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/81947/>
30. De Castro, N. (2003). Railway Reform in Brazil: Recent Performance and Prospects. European Business Organization Law Review, 4(3). — P. 453–476.
31. Rail transport in Argentina. Online at [https://en.wikipedia.org/wiki/Rail\\_transport\\_in\\_Argentina](https://en.wikipedia.org/wiki/Rail_transport_in_Argentina)
32. A. Estache, J. Carbajo, Ginés de Rus. Argentina's transport privatization and re-regulation : ups and downs of a daring decade-long experience. Published 1999, Business. Policy Research Working Paper Series 2249, The World Bank.
33. Rail Freight Forwarding Services Australia Category Intelligence. Online at: <https://www.beroeinc.com/category-intelligence/rail-freight-forwarding-services-australia-market/>
34. Laird, P. (1998). Rail freight efficiency and competitiveness in Australia. Transport Reviews, 18(3), 241–256.



УДК 338.47:656.2

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПАСАЖИРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дикань О. В., д.е.н., професор,  
Глушенко Т. М., ст. викладач,  
Гараєв М. В., асистент (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено сутність антикризового управління. Охарактеризовано поняття «антикризове управління» на основі використання системного підходу. Запропоновано основні напрямки антикризових змін. Ідентифіковано основні заходи з реалізації запропонованих напрямів. Зазначено можливі очікування та наслідки реалізації схеми антикризового управління. Деталізовано деякі прийоми концептуальної моделі. Визначено актуальність основних концептуальних положень, що забезпечують систему антикризового управління.*

*Ключові слова. антикризове управління, залізничний транспорт, пасажирський комплекс, концептуальна модель, механізм антикризового управління.*

## CRISIS MANAGEMENT OF THE RAILWAY PASSENGER SERVICE SYSTEM

*Dykan O. V., D.Sc. (Econ.), prof.,  
Hlushenko T. M., asst. prof.,  
Haraiev M. V., asst. prof. (UkrSURT)*

*The railway industry as a production-economic and social system is one of the essential strategic components of the Ukrainian economy. However, it experiences more difficulties adapting to the requirements of the XXI century (i.e., quick decision-making, timeliness, the relevance of anti-crisis policy, strategy and future orientation). At the same time, the accelerated dynamics of changes in the external environment, the use of the crisis as a key growth driver, and close integration with the state economy indicate the imperfection of the existing models, methods and provisions of the strategic management aiming at sustainable development of the transport company.*

*To comply with current trends and address the challenges of the ongoing crisis, a number of measures is required: diversify the range of companies' activities; develop management methods based on the contemporary context and global guidelines; ensure strategic sustainability, management of change (MOC), and effective anti-crisis measures. The aforementioned measures determine the relevance of the chosen topic.*

*The article clarifies the essence of crisis management based on the use of a system approach, which refers to a holistic, complex and internally differentiated set of elements that effectively ensure the implementation of legal, organizational, methodological, and informational functions aimed at creating the most favorable conditions for the financial recovery of the industry. Strategic directions of the anti-crisis changes of railway passenger service system are suggested.*

*The practical significance of the study lies in the development of a generalized conceptual scheme of crisis management based on selected strategic areas of crisis change,*

*which aim at increasing the efficiency and improving the quality of the railway passenger service system based on the methods and principles of behavioral economics.*

**Keywords:** *crisis management, railway transport, railway passenger service system, conceptual model, crisis management mechanism.*

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії, а саме світова пандемія, економічна криза, прийдешня разом з пандемією, як наслідок уповільнений попит на перевезення, високий рівень конкуренції з боку автомобільних та авіаційних перевезень, вносять свої корективи в ринок залізничних пасажирських перевезень. До того ж, соціально-економічні перетворення, що відбуваються в країні, низький коефіцієнт оновлення рухомого складу, недостатнє фінансування державою, велике число пільгових пасажирів, істотно знижують ефективність роботи пасажирського комплексу залізничних перевезень. До того ж, такі проблеми сучасної галузі призводять до втрати частини ринку пасажирських перевезень, погіршення якості надаваних послуг та рівня безпеки. Все це посилює актуальність дослідження напрямів антикризового управління як ключового фактору забезпечення ефективності роботи пасажирського комплексу залізничних перевезень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні теоретичні аспекти антикризового управління висвітлено в наукових працях зарубіжних вчених: І.Х. Ансофф [1], С.Г. Беляєв [2], С.В. Валдайцев [3], та ін. Проблемам антикризового управління залізничним комплексом присвячені розробки провідних вітчизняних науковців в галузі: І.В. Токмакова [4], О.В. Христофор [5], З.Є. Шершньова [6], Т. Ю. Чаркіна [7], В.П. Кукоба [8], Ю.С. Бараш [9] та ін.

Проте, слід зазначити, що питання антикризового управління в галузі пасажирських залізничних перевезень потребують поглибленого вивчення та постійного удосконалення.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових робіт,

присвячених питанням антикризового управління, підвищенню рентабельності пасажирського комплексу залізничних перевезень, залишати без уваги та подальших розробок дані питання неможливо.

**Метою статті** є розробка напрямів та методичних основ формування ефективної системи антикризового управління пасажирського транспорту і вироблення рекомендації щодо їх практичної реалізації.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- досліджувати економічні механізми, що приводять до кризового стану;
- обґрунтувати концепцію формування системи антикризового управління у взаємозв'язку зі стратегією розвитку транспортного комплексу і соціально-економічного розвитку країни;
- розробити комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на стабілізацію і підвищення якості роботи пасажирського комплексу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо організації антикризового управління на транспорті.

Об'єктом дослідження є пасажирський комплекс залізничних перевезень.

Теоретичною і методологічною основою роботи є результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених в області антикризового управління, оцінки ефективності програм фінансового оздоровлення, економіки і управління на транспорті.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом тривалого часу пасажирські перевезення відносяться до збиткового виду економічної діяльності залізничного транспорту, що частково фінансується за

рахунок прибутку від вантажних перевезень, оскільки залізниця недоотримує кошти від перевезення пільгових пасажирів. Означена ситуація вимагає постійної уваги науковців і практиків, поєднання потенціалу та досвіду як вітчизняного, так і зарубіжного, в питаннях антикризового управління, мобілізації різних видів виробничих ресурсів для системного оздоровлення пасажирського сектору. В цьому сенсі необхідний системний підхід до розуміння та дослідження сучасних процесів управління в галузі залізничних пасажирських перевезень.

Сутність антикризового управління пасажирських залізничних перевезень полягає в реалізації комплексу цілей, завдань і основних напрямків діяльності елементів галузі, а також механізму управління, що спрямований на забезпечення постійного зростання ефективності та підвищенню якості транспортного забезпечення. Загалом, складні кризові періоди необхідно використовувати як нові можливості стратегічного розвитку, що має на увазі правильний підбір команди, побудову структури управління, що здатна до самооптимізації, і системи реінжинірингу бізнес-процесів, а також впровадження та адаптацію сучасних стратегій управління.

Тож, механізм антикризового управління представляє собою комплекс послідовних дій по досягненню беззбиткового та, з часом, ефективного функціонування, який включає велику кількість взаємопов'язаних та мінливих факторів і результатів їх впливу. Саме такі фактори, умови, принципи діяльності вимагають ретельного дослідження та узгодження, що можливе за умови реалізації дієвого механізму.

Узагальнення визначень поняття «антикризове управління», дозволило уточнити і доповнити це визначення на основі використання системного підходу. Так, систему антикризового управління можна визначити як цілісну, складно організовану і внутрішньо

диференційовану сукупність елементів, що ефективно забезпечують реалізацію функцій правового, організаційного, методичного та інформаційного характеру, спрямованих на створення максимально сприятливих умов для фінансового оздоровлення галузі.

Головною метою створення та реалізації системи антикризового управління повинна бути стабілізація роботи пасажирського комплексу. Ця мета розгортається в ієрархічну послідовність цілей і завдань: проведення санаційних заходів для фінансового оздоровлення; подолання кризового стану і підвищення ефективності роботи.

Основні напрямки антикризових змін, представлені на рисунку 1, відображають ключові, базисні точки дії, спрямовані на стабілізацію і підвищення якості роботи пасажирського комплексу.

Реалізація даних напрямків передбачає формування сприятливих умов для ведення господарської діяльності, створення позитивного інформаційного фону, активізацію інвестиційного та інноваційного процесів, створення стійких стимулів до пошуку нових ніш і прагнення до виходу на лідируючі позиції, а також передбачає активні зміни і включення в сучасні процеси стратегічного галузевого і загальносвітового розвитку і інтеграції.

Основними заходами з реалізації запропонованих напрямків вбачаються наступні (рис. 2):

- фінансові заходи, спрямовані на поліпшення стратегічної стійкості;
- розробка і побудова системи підвищення стратегічної стійкості;
- пошук і впровадження рішень у компаній-лідерів інших галузей;
- залучення представників громадянського суспільства до обговорення напрямків розвитку пасажирського комплексу;
- розробка і впровадження антикорупційних програм;
- розширення можливостей впровадження Smart-технологій;

## Проблеми транспортного комплексу України

- залучення приватних коштів за в очах споживачів і продажу системи ідей рахунок формування привабливого іміджу і рішень.

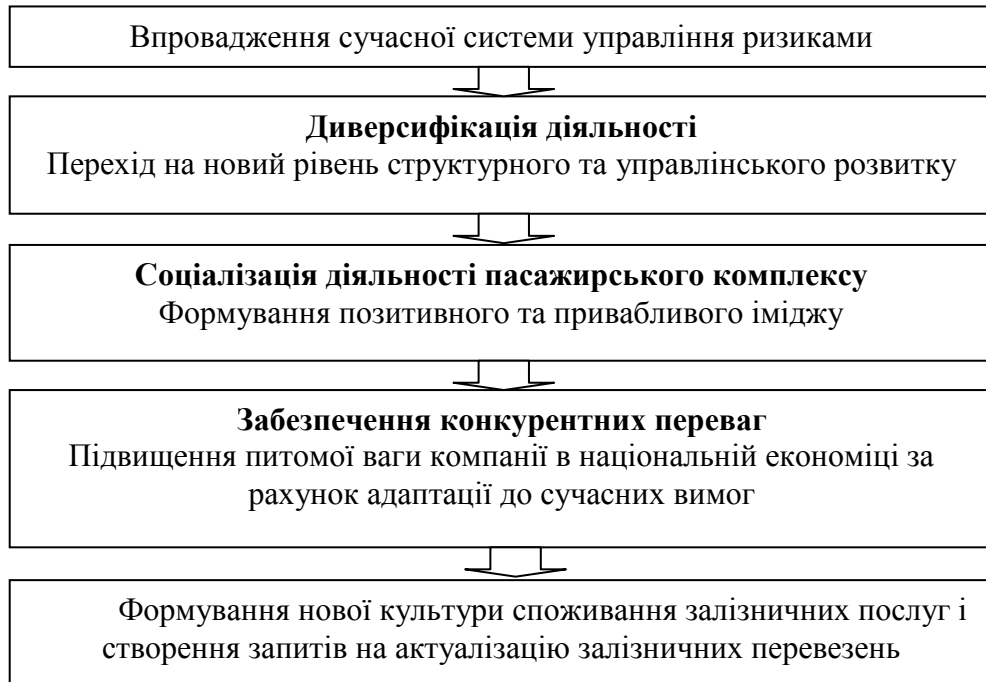


Рис. 1. Стратегічні напрямки антикризових змін пасажирського комплексу

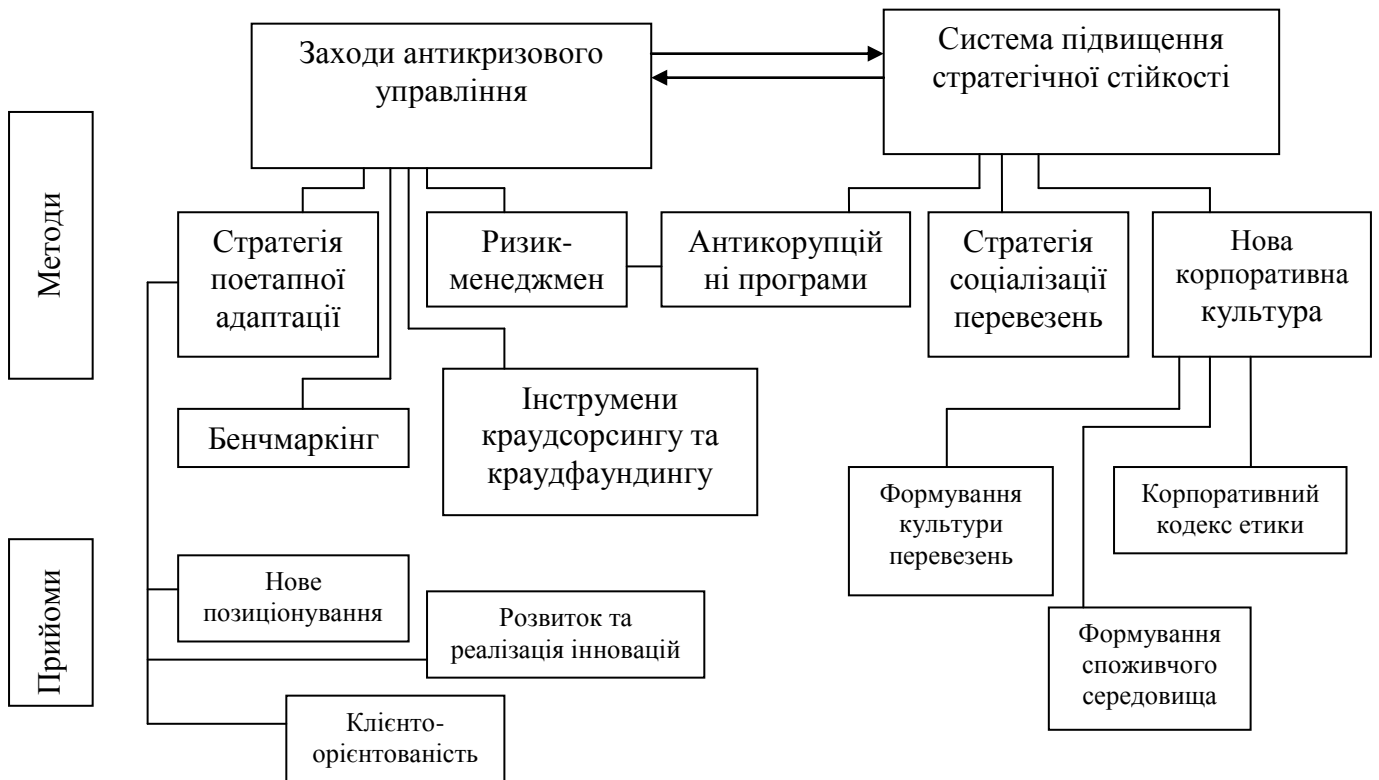


Рис.2. Узагальнена концептуальна схема антикризового управління

Однак, в рамках запропонованих заходів в умовах кризи передбачається акцентування уваги не лише виключно на досягненні цільових фінансових показників діяльності. Адже вони є одними з найбільш легко оцінюваних показників, але при цьому не завжди їх позитивна чи негативна динаміка свідчить про досягненні стратегічної стійкості та формування можливостей подальшого зростання за рахунок реалізації програми управління антикризовими змінами.

Таким чином, запропонований науковий інструментарій дасть змогу: впливати на потреби в пасажирських перевезеннях залізничним транспортом, тобто формувати попит на транспортні послуги; підвищити якість послуг, що надаються; розширити коло бізнес-партнерів за рахунок залучення споживачів транспортної продукції в сферу транспортного бізнесу; зробити комплекс пасажирських перевезень більш гнучким і клієнтоорієнтованим.

У систему антикризового управління повинно входити кілька підсистем з вираженими локальними властивостями: зовнішня підсистема, що складається зі світової, національної та ринкової підсистем; внутрішня підсистема, що включає в себе значне число підсистем, що відбивають чинники внутрішнього характеру.

Унікальність зовнішнього середовища сьогодні - швидкість і глибина змін, що відбуваються. Для виживання в умовах кризи, що склалася необхідно приймати антикризові заходи швидко і рішуче, і починати робити це «вже вчора». При цьому потрібно безліч радикальних, але добре зважених і продуманих рішень, і деякі з них можуть стати в нагоді іншим галузям бізнесу або запозичені звідти.

На основі аналізу цілей підсистем, що входять в систему антикризового управління, можна виділити наскрізну функцію на всіх ієрархічних рівнях - забезпечення конкурентної переваги

пасажирського комплексу на всіх стадіях життєвого циклу.

Так деталізуючи деякі аспекти концептуальної схеми антикризового управління, можна зазначити:

-має сенс періодично організувати для співробітників всіх рівнів комплексу так звані мозкові штурми. За результатами таких заходів, підвищується можливість отримати варіанти оптимальних рішень щодо створення та реалізації стратегії антикризових заходів і затвердити механізм її реалізації.

-велика робота має бути проведена з персоналом - припинення найму, скорочення числа тимчасових працівників, відправка частини персоналу в оплачувані і неоплачувані відпустки, переведення на неповний робочий тиждень.

Проведення стратегічних змін - у вищій мірі відповідальна і важка задача, але на реалізацію деяких змін може бути витрачено менше зусиль, особливо якщо вони не вимагають змін загальних уявлень про те, як підприємство повинно конкурувати на ринку. Наприклад, принципові нововведення, здійснені Лі Якокка в управлінні фірмою Chrysler, не привели до фундаментальних змін в стратегічному управлінні. Якокка зробив заміну багатьох віце-президентів компанії, змінив деякі системи, зробив упор на економію, призначивши собі річну зарплату в 1 дол., і звернувся до послуг нового рекламного агентства. Ці зміни привели до посилення вже існуючих всередині компанії тенденцій і сприяли змінам в більшій мірі, ніж проведення нової конкурентної стратегії.

-збереження високої лояльності клієнтів, партнерів та інвесторів. Лояльність - одна з головних передумов для розвитку компанії, але одночасно і ключова складова при подоланні будь-якої кризи. В умовах введення непопулярних антикризових заходів, важливо зробити все можливе для збереження лояльності як пасажирів, так і ключових постачальників, партнерів та інвесторів. Важливо

підтримувати рівень довіри впродовж кризи та особливо після. Тому важливо налагодити інтенсивний зворотний зв'язок і бути в курсі мінливих потреб і очікувань клієнтів і партнерів.

-ефективні піар-комунікації з пасажирами, партнерами та інвесторами. В умовах кризи важливо оперативно доводити суть прийнятих важливих рішень до пасажирів, співробітників, а також до громадськості і пояснювати причини їх прийняття.

-державна підтримка галузі в кризових ситуаціях. Залізничні перевезення - стратегічна сфера в багатьох країнах. Без участі держави галузь буде відновлюватися після кризи дуже довго і потребувати серйозних витрат.

Таким чином, запропонована концептуальна модель антикризового управління надасть змогу не тільки оперативно реагувати на різні кризові тенденції в діяльності галузі, але і сприяє як мінімізації негативних наслідків, так і максимізації можливостей використання кризи як основного драйвера зростання показників діяльності пасажирського комплексу залізничного транспорту в умовах нестабільності.

**Висновок.** Криза стрімко та активно увійшла в соціально-економічне життя сучасного суспільства, та тільки набирає обертів, а її наслідки будуть відчуватися ще багато місяців, тому керівництво в галузі залізничного транспорту в цілому повинно не зупинятися на розробленому стратегічному плані, а постійно вдосконалювати, та вживати рішучих дій, щоби вивести пасажирський комплекс залізничних перевезень з кризового стану.

Наукова новизна робіти полягає в виділенні додаткових напрямків антикризового управління пасажирськими перевезеннями залізничного транспорту з метою зростання ефективності їх діяльності. Таким чином, в статті:

- сформульовано поняття «система антикризового управління», що уточнює і доповнює існуючі визначення, адаптоване

до пасажирського комплексу залізничних перевезень;

- розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності пасажирських залізничних перевезень в умовах впровадження системи антикризового управління.

Практична значимість дослідження полягає у розробленні узагальненої концептуальної схеми антикризового управління на базі виділених стратегічних напрямків антикризових змін, що орієнтовані на зростання ефективності діяльності і підвищення якості роботи пасажирського комплексу.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Ансофф І. Стратегическое управление/И.Ансофф: Пер. англ. / Науч. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1993. –328 с.

2 Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления / С. Г. Беляев, В. И. Кошкин. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.

3 Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник / С.В. Валдайцев. — М.: Проспект, 2007. — 310 с

4 Токмакова І.В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2010. — № 31. — С. 59—62.

5 Христофор О.В. Антикризовий менеджмент на підприємствах залізничного транспорту в умовах падіння обсягів перевезень. Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія "Економіка і управління". 2015. Вип. 31. — С. 122—131.

6 Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2007. — 676 с.

7 Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. Економіка та держава. 2020. № 12. С. 45–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.45

8 Управління антикризовою діяльністю підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.П. Кукоба; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К.: КНЕУ, 2008. — 395 с.

9 Бараш Ю.С. Управління конкурентоспроможністю залізничних пасажирських перевезень / Ю.С. Бараш, Т.Ю. Чаркіна [Текст]. — Дніпопетр. нац. ун-т залізничного трансп. ім. В. Лазаряна. — Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. — 184 с.

#### REFERENCES

1 Ansoff I. (1993) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika (in Russian)

2 Belyaev S. G., Koshkin V. I. (2005) *Teoriya i praktika antykrizisnogo upravleniya* [Theory and practice of crisis management]. Moscow: Zakon i pravo: YuNITI (in Russian)

3 Valdaytsev S.V. (2007) *Antykrizisnoe upravlenie na osnove innovatsiy: uchebnik* [Crisis Management Based on Innovation: A Textbook]. Moscow: Prospekt (in Russian)

4 Tokmakova I.V. (2010) *Antykrizove upravlinnia na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu* [Crisis management

at railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 31, pp. 59-62.

5 Khrystofor O.V. (2015) *Antykrizovyi menedzhment na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu v umovakh padinnia obsiahiv perevezen* [Crisis management at railway transport enterprises in the conditions of falling traffic volumes]. *State Economics and Technology Transport University, Economics and Management Series*, vol. 31, pp. 122-131.

6 Shershnova Z. Ye. (2007) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

7 Charkina T. Yu. (2020) *Kontseptualni zasady zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia pasazhyrskoho kompleksu zaliznychnoho transportu* [Conceptual principles of crisis management for railway passenger service systems]. *Economy and State*, no. 12, pp. 45-49. doi:10.32702/2306-6806.2020.12.45

8 Kukoba V. P. (2008) *Upravlinnia antykrizovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Management of anti-crisis activity of the enterprise]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

9 Barash Yu. S., Charkina T. Yu. (2015) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zaliznychnykh pasazhyrskykh perevezen* [Management of the competitiveness of railway passenger transportations]. Dnipropetrovsk: Aktsent PP (in Ukrainian)

УДК 331.108.2:656.2

## ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ДО ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,  
Ямпольська А. С., студентка( УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено стан та тенденції розвитку залізничного транспорту України. На основі ідентифікації наростання обсягів технічно непридатної інфраструктури, збільшення парку морально застарілих та фізично зношених вагонів, погіршення рівня інноваційного розвитку залізничної компанії і зниження якості сервісного обслуговування клієнтів встановлено поглиблення кризового стану залізничного транспорту. Зазначено, що на сьогодні загострення внутрішніх проблем розвитку залізничного транспорту в значній мірі зумовлено негативним впливом факторів зовнішнього середовища його функціонування. На основі цього доведено доцільність удосконалення підходу до забезпечення адаптації залізничного транспорту до зовнішніх викликів. Вивчення наукових пропозицій щодо побудови системи і механізмів забезпечення адаптації залізничного транспорту до негативних змін у зовнішньому середовищі дозволило встановити доцільність застосування нових методів та інструментів забезпечення стабільного функціонування залізничного транспорту. Розкрито підхід до забезпечення адаптації залізничного транспорту до зовнішніх викликів, який ґрунтується на сучасних трендах забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту і визначає інструменти досягнення його адаптації до зовнішніх кризових явищ.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, кризовий стан, зовнішні виклики, адаптація, підхід, інструменти.*

## FEATURES OF ADAPTATION OF RAILWAY TRANSPORT TO THREATS TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF ITS FUNCTIONING

*Kirdina O. G., Doctor of Economics, professor,  
Yampolskaya A., student(USURT)*

*The article examines the state and trends in the development of railway transport in Ukraine. Based on the identification of an increase in the volume of technically unsuitable infrastructure, an increase in the fleet of obsolete and physically depleted railcars, a deterioration in the level of innovative development of the railway company and a decrease in the quality of customer service, the deepening of the crisis state of railway transport was established. It is noted that today the aggravation of internal problems in the development of railway transport is largely due to the negative influence of environmental factors of its functioning. Based on this, the expediency of improving the approach to ensuring the adaptation of railway transport to external challenges is proved. The study of scientific proposals on the formation of a system and construction of mechanisms for ensuring the adaptation of railway transport to negative changes in the external environment allowed us to establish the feasibility of using new methods and tools to ensure the stable functioning of*



*railway transport. The article reveals the approach to ensuring the adaptation of railway transport to external challenges, which is based on modern trends in ensuring the sustainable development of railway transport and defines the tools for achieving its adaptation to external crisis phenomena. Taking into account the processes of digitalization, collaboration, customization and outsourcing as tools for ensuring the adaptation of railway transport to external challenges, the following are defined: modern innovative solutions and services (innovative rolling stock; digital infrastructure; innovative diagnostic and monitoring solutions; digital cooperation platforms; multimodal services; robotic complexes); local collaboration, which is provided by joint training and advanced training programs of personnel, coaching programs, joint project groups, collaborative development strategies; customized offers, including: individual services and services for clients; new tariff policy and tariff innovations in accordance with the client's requirements; services for creating customized services for clients; organizational transformations that are implemented on the basis of a flexible organizational structure, diversification and optimization of the portfolio of business assets, agile-management and help-management tools, personal career growth cards, digitalization of recruitment processes.*

**Keywords:** *railway transport, crisis state, external challenges, adaptation, approach, tools.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі важливим завданням для України в аспекті забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку є розбудова ефективно функціонуючого сектору вантажних та пасажирських перевезень залізничним транспортом, що сприятиме задоволенню потреб населення та бізнесу в транспортних послуг. Вирішення означеного завдання потребує реалізації ефективних реформаційних змін у залізничній галузі, спрямованих на забезпечення якісної трансформації бізнес-моделі і модернізації діяльності АТ «Укрзалізниця» відповідно до світових трендів розвитку сектору залізничних перевезень з метою збереження ринкової позиції залізничної компанії і подальшого нарощення її конкурентного потенціалу.

Попри важливість реалізації перелічених ініціатив у залізничній галузі на сьогодні залізничною компанією не приділяється належна увага питанням забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту, зокрема на основі застосування новітніх інструментів його адаптації до зовнішніх викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці розвитку залізничного транспорту і розробленню ефективних механізмів та інструментів

забезпечення його сталого зростання приділяється активна увага наукової спільноти, зокрема науковцями розглядається і питання забезпечення адаптації залізничного транспорту до нових викликів і загроз зовнішнього середовища. Серед наукових напрацювань слід відзначити публікації таких вчених як В. Дикань, І. Воловельська, М. Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова та ін. [1-6]. Однак, поряд з цим, зважаючи на кардинальні зміни, характерні для сучасного середовища функціонування залізничного транспорту, доцільним є вивчення такого роду трансформацій і з огляду на це формування дієвого інструментарію забезпечення адаптації залізничного транспорту до зовнішніх викликів.

**Метою наукової статті** є удосконалення підходу до забезпечення адаптації залізничного транспорту до зовнішніх викликів з урахуванням глобальних трендів досягнення сталого зростання суб'єктів залізничної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Пандемія коронавірусу, яка набула на сьогодні масштабних проявів, внесла значні корективи в діяльність суб'єктів господарювання і суттєво змінила усталені взаємозв'язки між ними. Цей рік

виявився досить складним як для національної економіки загалом, так і її окремих галузей, зокрема залізничного транспорту. Домінування загрозливої тенденції пандемії зумовило критичне зниження ділової активності вітчизняних промислових підприємств, які є основними замовниками послуг залізничного транспорту, і відповідно призвело до скорочення вантажопотоку: за перше півріччя 2020 р. залізничним транспортом перевезено 143,2 млн т вантажів, що складає 91,3 % до аналогічного показника 2019 р. Зростання обсягів перевезень зафіксовано лише в розрізі таких видів вантажів як залізнична та марганцева руда (темп росту 104,5 %) і будівельні матеріали (102,5 %). Лише до кінця року ситуацію вдалося частково стабілізувати: загалом за 2020 р. залізничним транспортом перевезено 305,5 млн т вантажів, тобто 97,6 % порівняно з 2019 р. [7]. При цьому слід зазначити, що порівняно з іншими видами транспорту, динаміка вантажних перевезень залізничним транспортом є найбільш стабільною, оскільки обсяг перевезень вантажів автомобільним транспортом за 2020 р. скоротився на 21,7 % порівняно з аналогічним періодом 2019 р., водним транспортом – на 8,3 %, авіаційним – на 6,7 % відповідно.

У значній мірі стабілізація діяльності АТ «Укрзалізниця» у сфері вантажних перевезень зумовлена тим, що протягом березня – червня 2020 р. практично було зупинено роботу пасажирської компанії. Слід зазначити, що і до сьогодні інтенсивність пасажирських перевезень залізничним транспортом так і не вдалося відновити до рівня минулого року (за підсумками 2020 р. залізничним транспортом перевезено 68,3 млн осіб, що на 55,9 % менше порівняно до показника 2019 р.) [7]. Останнє стало основною причиною збільшення пропускної спроможності залізничної інфраструктури і у випадку збереження обсягів роботи вітчизняних підприємств мало посприяти нарощенню вантажних перевезень

залізничним транспортом. Відтак вантажовласниками зафіксовано збільшення дільничної швидкості вантажних поїздів і прискорення оборотності вантажних вагонів до рівня 2015 р. (близько 8 діб). Крім того, покращенню якісних показників роботи залізничного транспорту в сегменті вантажних перевезень сприяло і впровадження практики подовження «тягових плечей» локомотивів та загалом покращення процесів диспетчеризації в цій сфері.

Покращення ефективності зазначених операційних процесів у залізничній галузі сприяло зростанню доходів від вантажних перевезень. Так, у вересні 2020 р. дохід залізничної компанії від внутрішніх вантажних перевезень зріс на 6 % порівняно з аналогічним періодом 2019 р. (до 2,1 млрд грн), а в жовтні – на 3,2 % відповідно (до 2,2 млрд грн). Загалом у першому кварталі 2020 р. дохід від вантажних перевезень склав 16,6 млрд грн, у другому – 14,6 млрд грн, у третьому – 16,3 млрд грн. У свою чергу, у жовтні-грудні 2020 р. заплановано отримання доходу на рівні 17,6 млрд грн [8]. Загалом за січень – жовтень 2020 р. доходи від вантажних перевезень склали 53,0 млрд грн. Щодо кінцевого фінансового результату діяльності залізничної компанії варто відзначити, що у 2020 р. планувалося отримати 69 тис. грн чистого прибутку. Однак зважаючи на дестабілізацію становища компанії в результаті руйнівного впливу факторів зовнішнього середовища прогнозують отримання збитку на рівні 12 – 14 млрд грн (за перше півріччя збиток оцінили в 8,8 млрд грн). У свою чергу, 2021 р. планується завершити отриманням прибутку на рівні 3,5 млрд грн [9, 10].

Значним фінансовим навантаженням для компанії, що суттєво скорочує її ресурс, є щорічна сплата земельного податку та акцизу на дизельне паливо і виконання компанією соціально значущих пасажирських перевезень, здійснення яких наразі не піддається

належній компенсації державними та місцевими органами влади. Так, АТ «Укрзалізниця» на сьогодні є одним із найбільших платників податків у країні. За попередніми даними, за підсумками 2020 р. загальна сума податкових платежів компанії до державного та місцевих бюджетів становитиме понад 25,1 млрд грн, які можна було спрямувати на оновлення інфраструктури і рухомого складу залізничного транспорту. Поряд з цим слід зазначити, що рівень компенсації місцевими органами влади за пільгові перевезення у 2020 р. досягла лише 28 % [11].

Звичайно, складний фінансовий стан АТ «Укрзалізниця» у значній мірі скорочує його інвестиційні можливості. Так, у 2020 р. для створення безпечних умов руху поїздів і перетину залізничних колій пішоходами вдалося капітально відремонтувати 61 міст, що перебували у дефектному стані, реконструювати 112,6 км і капітально відновити 48,1 км колій. Крім того, частково оновлено і парк рухомого складу за рахунок придбання 28 пасажирських вагонів, а також проведення різного роду ремонтів (за вказаний період відремонтовано 1,4 тис. пасажирських та близько 12 тис. вантажних вагонів, з яких найбільшу питому вагу займають напіввагони (близько 6 тис. од.)). Загалом капітальні інвестиції в залізничну галузь за 2020 р. склали 12,6 млрд грн, що на 21,3 % більше показника 2019 р. (10,4 млрд грн). У свою чергу, у 2021 р. заплановано наростити обсяг капітальних інвестицій до рівня 27,2 млрд грн, у тому числі: на капітальне будівництво спрямувати 7,25 млрд грн, на придбання та виготовлення основних засобів – 8,5 млрд грн, на їх модернізацію та капітальне відновлення – 11,0 млрд грн [10, 12-15]. Однак, на сьогодні досягнення вказаного рівня інвестування викликає сумніви, що зумовлено динамікою виконання плану з капітальних інвестицій, значення якого протягом останніх років не перевищувало 70 %.

Деякі зміни зафіксовано і в напрямі

удосконалення процесів матеріально-технічного забезпечення. Зокрема залізнична компанія здійснює поступовий перехід від короткострокового до стратегічного планування закупівель на основі укладення довгострокових контрактів, насамперед на критично важливі для стабільного функціонування галузі матеріали, запчастини та комплектуючі. Такого роду практика вже давно знайшла успішне застосування в країнах Європи такими залізничними компаніями як Deutsche Bahn (Німеччина), SNCF (Франція), ÖBB (Österreichische Bundesbahnen – Австрія), Renfe (Іспанія) тощо. Як приклад можна навести 10-річний контракт SNCB та Alstom на поставку сигнальних систем і 5-річні контракти з компанією Bombardier про закупівлю рухомого складу. Deutsche Bahn, у свою чергу, укладено 30-річний контракт з іспанським виробником рухомого складу Talgo на поставку дизель-поїздів та відповідний 5-річний контракт на поставку локомотивних візків [16].

Крім того, започатковано реалізацію окремих проєктів щодо покращення сервісного обслуговування пасажирів. Серед основних ініціатив слід звернути увагу на: пілотні проєкти щодо впровадження Wi-Fi у пасажирських поїздах (на першому етапі в швидкісних поїздах категорії «Інтерсіті+»); впровадження чат-боту для пасажирів на платформі месенджерів Viber та Telegram (функції прямого продажу квитків, у т.ч. пільгових, замовлення харчування, інформація про час та платформу прибуття поїзда або його запізнення) та ін. Також, слід вказати на ініціативу створення нового цифрового додатку для пасажирів, використання якого надаватиме можливість придбання не лише електронних проїзних документів, але й замовлення інших сервісних послуг.

Однак, незважаючи на реалізовані проєкти у сфері залізничного транспорту, його стан на сьогодні залишається надзвичайно складним, що знаходить

відображення в наростанні обсягів технічно непридатної інфраструктури, збільшенні парку морально застарілих та фізично зношених вагонів, погіршенні рівня інноваційного розвитку залізничної компанії і якості сервісного обслуговування клієнтів. Поряд з внутрішніми проблемами розвитку залізничного транспорту слід вказати і на загрозливий вплив зовнішніх факторів, зокрема пандемії коронакризи, вплив якої відчують бізнес-суб'єкти незалежно від сфери господарювання. З огляду на сказане слід ґрунтовно розглянути особливості впливу даного фактору на функціонування підприємств залізничного транспорту і визначити інструменти їх адаптації до зовнішніх загроз з метою забезпечення стабільного розвитку в посткоронакризову епоху.

Враховуючи нестабільність і низьку прогнозованість середовища функціонування залізничного транспорту, вченими приділяється активна увага пошуку ефективних механізмів та інструментів його пристосування до зовнішніх змін. Так, колективом авторів [2] як основний показник сталого розвитку залізничного транспорту розглядається забезпечення його економічної безпеки, що представляє собою сталий розвиток на основі якісного забезпечення попиту на перевезення, успішної конкуренції з іншими видами транспорту і максимальної реалізації власного потенціалу. І. Токмакова [5] наголошує на доцільності впровадження механізмів адаптивного управління на залізничному транспорті. Зокрема вченим представлено механізм адаптивного управління інноваційною діяльністю на залізничному транспорті, у якому будуть реалізовані типові елементи адаптивного управління: моніторинг інноваційного середовища, комунікації, координаційна діяльність, організаційне забезпечення і підтримка та самоорганізація, що включає зворотній зв'язок на основі оцінки параметрів інноваційного середовища.

Визначаючи інтелектуалізацію

залізничного транспорту в цілому та процесів управління його виробничо-господарською діяльністю як ключовий інструмент механізму адаптивного управління на залізничному транспорті, попереднім вченим наголошено на доцільності застосування інтелектуальних технологій адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту і обґрунтовано значимість створення інформаційно-координаційного центру, який базується на корпоративній інформаційній системі і забезпечує ефективність управління на оперативного, тактичного, стратегічного рівнях управління залізничним транспортом [6].

Досить ґрунтовно особливості адаптивного управління залізничним транспортом розкрито в науковій праці В. Овчиннікової та І. Харламової. Авторами адаптивне управління розглядається як гнучке та інноваційне управління підприємствами, що забезпечує їх пристосування до нових умов діяльності (у конкурентному і внутрішньому середовищі зі зміною планів і моделей залежно від ситуації: у період виходу підприємств із кризи або за впровадження інновацій, або у разі здійснення організаційних змін) за допомогою нових інструментів і методів управління. З огляду на те, що об'єктом адаптивного управління залізничним транспортом є система його виробничо-господарської діяльності, авторами публікації механізм адаптивного управління виробничо-господарською діяльністю залізничного транспорту пропонується формувати на основі взаємодії механізмів організації та самоорганізації, управління та самоуправління, що сприятиме отриманню додаткового синергетичного ефекту. Враховуючи сказане авторами наведено структуру адаптивної системи управління і етапи адаптації діяльності залізничного транспорту до умов зовнішнього середовища [3].

Враховуючи розглянуті наукові погляди на процес адаптації залізничного транспорту до нових умов

## Проблеми транспортного комплексу України

господарювання доцільним є розроблення підходу до забезпечення адаптації залізничного транспорту до трансформаційних умов середовища його функціонування, який ґрунтується на

сучасних трендах забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту і визначає інструменти досягнення його адаптації до зовнішніх викликів (рис. 1).



*Рис. 1. Підхід до адаптації залізничного транспорту до трансформаційних умов середовища його функціонування*

З огляду на процеси цифровізації, колаборації, кастомізації та аутсорсингу як інструменти забезпечення адаптації залізничного транспорту до зовнішніх викликів визначено наступні:

по-перше, сучасні інноваційні рішення та сервіси, серед яких: інноваційний рухомий склад; цифрова інфраструктура; цифрові системи сигналізації і зв'язку; інноваційні рішення

діагностики та моніторингу; цифрові платформи співпраці; мультимодальні сервіси; роботизовані комплекси та ін.;

по-друге, локальна колаборативність, яка забезпечується спільними програмами навчання та підвищення кваліфікації персоналу, тренерськими програмами, двосторонніми консультаціями, спільними програмами впровадження інноваційних технічних рішень, спільними проектними групами, колаборативними стратегіями розвитку залізничного транспорту та ін.;

по-третє, кастомізовані пропозиції, серед яких: індивідуальні послуги та сервіси для клієнтів; нова тарифна політика і тарифні новації відповідно до вимог клієнта; сервіси створення кастомізованих послуг для клієнтів та ін.;

по-четверте, організаційні трансформації, які реалізуються на основі гнучкої організаційної структури, диверсифікації та оптимізації портфелю бізнес-активів, інструментів agile-management, персональних карт кар'єрного зростання, інструментів help-management, гнучкої кадрової політики, креативних офісних просторів, цифровізації процесів рекрутингу тощо.

**Висновки.** Отже, дослідження сучасних тенденцій розвитку залізничного транспорту дозволило дійти висновку щодо поглиблення його кризового стану, що знаходить відображення в наростанні обсягів технічно непридатної інфраструктури, збільшенні парку морально застарілих та фізично виснажених вагонів, погіршенні рівня інноваційного розвитку залізничної компанії і зниженні якості сервісного обслуговування клієнтів. Зазначено, що на сьогодні загострення внутрішніх проблем розвитку залізничного транспорту в значній мірі зумовлено негативним впливом факторів зовнішнього середовища його функціонування. Доведено доцільність удосконалення підходу до забезпечення адаптації залізничного транспорту до зовнішніх викликів. Останній ґрунтується на сучасних трендах

забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту і визначає інструменти досягнення його адаптації до зовнішніх кризових явищ.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2017. № 58 (Додаток). С. 7 – 9.

2 Дикань В.Л., Воловельская И.В. Обеспечение конкурентоспособности железнодорожного транспорта как основной составляющей его экономической безопасности. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 1. С. 82 – 85.

3 Овчиннікова В. О., Харламова І. М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15. Ч.2. С. 55 – 59.

4 Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Структурно-організаційні трансформації на залізничному транспорті як основа його інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Ареф'євої*. Київ: ФЕБА, 2020. С. 213 – 222.

5 Токмакова І.В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №57. С. 137 – 143.

6 Токмакова І. В. Інтелектуальні технології удосконалення адаптивного управління на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 303 – 319.

7 Статистична інформація. *Державна служба статистики України*:

веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2021).

8 В четвертому кварталі 2020 г. Укрзалізниця получит рекордні 17,6 млрд грн доходів від грузоперевозок. *Media center «Magістраль» АТ «Укрзалізниця»:* веб-сайт. URL: <https://info.uz.gov.ua/news/u-chetvertomu-kvartali-2020-r-ukrzalznitsya-otrimaet-rekordni-176-mlrd-grn-dokhodiv-vid-vantazhopererevezen> (дата звернення: 17.01.2021).

9 «Укрзалізниця» намерена в 2021 г. збільшити капітальні витрати до 27,2 млрд грн. *Интерфакс. Україна: веб-сайт.* URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/707200.html> (дата звернення: 05.02.2021).

10 Проект фінплану УЗ на 2021 рік передбачає 27,2 млрд грн капітальних витрат. *gmk.center:* веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/news/proekt-finplanu-uz-na-2021-rik-peredbachaie-27-2-mlrd-grn-kapinvesticij/> (дата звернення: 20.02.2021).

11 Укрзалізниця у 2020 році сплатила до місцевих бюджетів понад 3,7 млрд грн земельного податку, а за останні два роки – 7,5 млрд грн. *АТ «Укрзалізниця»:* веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-12/534244/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-12/534244/) (дата звернення: 20.02.2021).

12 Укрзалізниця у 2021 році планує капітально відремонтувати понад 80 залізничних та пішохідних мостів. *АТ «Укрзалізниця»:* веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-3/535402/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/535402/) (дата звернення: 18.02.2021).

13 Укрзалізниця в 2021 році планує оновити майже 400 км колій. *АТ «Укрзалізниця»:* веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-6/534745/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-6/534745/) (дата звернення: 18.02.2021).

14 «Укрзалізниця» в 2020 році купила 28 пасажирських вагонів. *Экономическая правда: веб-сайт.* URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/20>

21/01/21/670232/ (дата звернення: 20.02.2021).

15 «Укрзалізниця» за 11 міс. відремонтувала майже 12 тис. вантажних вагонів. *Интерфакс. Україна: веб-сайт.* URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/713200.html> (дата звернення: 22.02.2021).

16 «Укрзалізниця» переходить на європейську практику закупівель комплектуючих, – експерт. *Центр транспортних технологій: веб-сайт.* URL: [https://cfts.org.ua/news/2020/06/26/ukrzalznitsya\\_perekhodit\\_na\\_evropeyskuyu\\_praktiku\\_zakup\\_komplektuyuschikh\\_ekspert\\_59411](https://cfts.org.ua/news/2020/06/26/ukrzalznitsya_perekhodit_na_evropeyskuyu_praktiku_zakup_komplektuyuschikh_ekspert_59411) (дата звернення: 16.01.2021).

## REFERENCES:

1 Dykan V.L. (2017) Industrialno-innovatsiini tsentry yak osnova tekhnolohichnoho rozvytku ukrainskykh zaliznyts [Industrial and innovation centers as the basis for technological development of Ukrainian Railways]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 58. P. 7 – 9.

2 Dykan V.L., Volovel'skaja I.V. (2016) Obespechenie konkurentosposobnosti zhelezodorozhnogo transporta kak osnovnoj sostavl'jajushhej ego jekonomicheskoy bezopasnosti [Ensuring the competitiveness of railway transport as the main component of its economic security]. *Odessa National University Herald. Economy*. Vol. 21. № 1. P. 82 – 85.

3 Ovchynnikova V. O., Kharlamova I. M. (2017) Adaptivne upravlinnia zaliznychnym transportom Ukrainy [Adaptive management of railway transport in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzgorod National University. Series: International Economic Relations and the world economy*. Vol. 15.2. P. 55 – 59.

4 Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Korin M.V. (2020) Strukturno-orhanizatsiini transformatsii na zaliznychnomu transporti yak osnova yoho intehratsii v yevropeyskyi transportno-lohistrychnyi prostir [Structural and

organizational transformations in railway transport as the basis for its integration into the European transport and logistics space]. *Adaptive Enterprise Management in the context of non-technological reproduction*. Kyiv, Ukraine. P. 213 – 222.

5 Tokmakova I.V. (2017) *Adaptyvna systema upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Adaptive management system for innovative development of railway transport in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 57. P. 137 – 143.

6 Tokmakova I.V. (2015) *Intelektualni tekhnolohii udoskonalennia adaptyvnoho upravlinnia na zaliznychnomu transporti* [Intelligent technologies for improving adaptive control in railway transport]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 50. P. 303 – 319.

7 *Official website of State statistics service of Ukraine* (2019), “Statistical information”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15 Jan 2021).

8 *Official website of Media center “Magistral” JSC “Ukrzaliznytsya”* (2020), “In the fourth quarter of 2020, Ukrzaliznytsia will receive a record UAH 17.6 billion in revenue from cargo transportation”, available at: <https://info.uz.ua/news/u-chetvertomu-kvartali-2020-r-ukrzaliznytsya-otrimaet-rekordni-176-mlrd-grn-dokhodiv-vid-vantazhoperevezen> (Accessed 17 Jan 2021).

9 *Interfax. Ukraine: website* (2020), “Ukrzaliznytsia intends to increase its capital investment to UAH 27.2 billion in 2021”, available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/70720.html> (Accessed 05 Feb 2021).

10 *gmk.center: website* (2020), “The draft financial plan of UZ for 2021 provides for UAH 27.2 billion of capital investments”, available at:

<https://gmk.center/ua/news/proekt-finplanu-uz-na-2021-rik-peredbachaie-27-2-mlrd-grn-kapinvesticij/> (Accessed 20 Feb 2021).

11 *Official website of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2021), “Ukrzaliznytsia paid more than UAH 3.7 billion of land tax to local budgets in 2020, and over the past two years – UAH 7.5 billion”, available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-12/534244/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-12/534244/) (Accessed 20 Feb 2021).

12 *Official website of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2021), “Ukrzaliznytsia plans to overhaul more than 80 railway and pedestrian bridges in 2021”, available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-3/535402/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-3/535402/) (Accessed 18 Feb 2021).

13 *Official website of JSC “Ukrzaliznytsya”* (2021), “Ukrzaliznytsia plans to upgrade almost 400 km of tracks in 2021”, available at: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-6/534745/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-6/534745/) (Accessed 18 Feb 2021).

14 *The economic truth: website* (2021), “Ukrzaliznytsia bought 28 passenger cars in 2020”, available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2021/01/21/670232/> (Accessed 20 Feb 2021).

15 *Interfax. Ukraine: website* (2020), “Ukrzaliznytsia" for 11 months. repaired almost 12 thousand freight cars”, available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/71320.html> (Accessed 22 Feb 2021).

16 *Centre for transportation technology: website* (2020), “Ukrzaliznytsia" is switching to the European practice of purchasing components – expert”, available at: [https://cfts.org.ua/news/2020/06/26/ukrzaliznytsya\\_perekhodit\\_na\\_evropeyskuyu\\_praktiku\\_za\\_kupok\\_komplektuyuschikh\\_ekspert\\_59411](https://cfts.org.ua/news/2020/06/26/ukrzaliznytsya_perekhodit_na_evropeyskuyu_praktiku_za_kupok_komplektuyuschikh_ekspert_59411) (Accessed 16 Jan 2021).



УДК 338.47.656.2

## **РОЛЬ ТРАНСПОРТНО-ПЕРЕСАДОЧНИХ КОМПЛЕКСІВ У РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ: СОЦІАЛЬНИЙ І СЕРВІСНИЙ АСПЕКТИ**

*Мельник Т.С., д.е.н., начальник відділу прогнозування ризиків  
Департаменту оперативного моніторингу (АТ «Укрзалізниця»),  
Христофор О.В., к.е.н., доцент, головний спеціаліст  
Філії «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут  
залізничного транспорту» (АТ «Укрзалізниця»),  
Красноштан О.М., к.т.н., начальник служби приміських пасажирських  
перевезень (Регіональна філія «Південно-Західна залізниця»)*

*Обґрунтовано необхідність і визначено роль транспортно-пересадочних комплексів у розвитку транспортної системи країни та у забезпеченні її населення транспортними послугами. Доведено, що мережа розміщення пунктів пересадки пасажирів між видами транспорту повинна будуватись, виходячи з кореспонденції більш сталих і потужних потоків пасажирів у приміських зонах. Запропоновано найраціональніший варіант створення транспортно-пересадочних комплексів.*

*Ключові слова: транспортна система, об'єкт транспортної інфраструктури, приміські пасажирські перевезення, транспортно-пересадочний вузол, пасажирський вокзал, пасажиропотік.*

## **ROLE OF TRANSPORTATION AND TRANSFER COMPLEXES IN THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S TRANSPORTATION SYSTEM: SOCIAL AND SERVICE ASPECTS**

*Melnyk T.S., Doctor of Economics, Head of the Risk Forecasting Division of the Operational Monitoring Department (JSC «Ukrainian Railway»),  
Khrystofor O.V., Candidate of economics sciences (Ph.D.), Associate Professor, Chief Specialist of the Branch «Research, Design and Technological Institute of Railway Transport» (JSC «Ukrainian Railway»)  
Krasnoshtan O.M., Candidate of technical sciences (Ph.D.), Head of Suburban Passenger Transportation Service (Regional Branch «South-Western Railway», JSC «Ukrainian Railway»)*

*The work is devoted to substantiating the need and determining the role of transport interchange complexes in the development of the country's transport system and in providing its population with transport services performed at a modern level, within cities, in suburban areas and at long distances. The results showed the inconsistency of domestic public transport to meet the needs of the population of large cities and suburbs in spatial movements, to offer its customers services of an appropriate level of quality, in compliance with safety requirements, to meet their expectations, as well as to use the potential of railway transport, and return it to its leadership in the passenger transportation market. It has been proved that the most common practice of creating transport hubs based on urban transport stations or large railway stations for domestic transport at the present stage of its functioning*

© Мельник Т.С.,  
Христофор О.В.,  
Красноштан О.М.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 72-73, 2020-2021**

*is irrational, does not take into account the specifics of segment groups of passengers and does not meet their special requirements for transport services. Taking into account the current level of development of the transport system and its socio-economic situation, the network of placement of passenger transfer points between modes of transport should be built based on the correspondence of passenger flows, taking into account the most stable and powerful flows of passengers in suburban areas. Long-term observations of clients of railway passenger transport and analysis of the correspondence of passenger traffic showed that the most stable and regular, and therefore predictable, are movements in suburban traffic, where passengers are satisfied with the basic characteristics of transport services and do not require a wide range of additional services. Suburban railway transport with its infrastructure, the high quality functioning of which is already impossible without significant organizational changes and proper financing, is most consistent with these criteria. However, the consumer behavior of passengers and the determination of ways to develop the network of transport interchange complexes require appropriate marketing research.*

**Keywords:** *transport system, transport infrastructure facility, suburban passenger transportation, transport hub, passenger station, passenger traffic.*

**Постановка проблеми.** Рівень розвитку транспортної системи країни суттєво впливає на її економічну, соціальну та інші сфери і галузі діяльності. На жаль, проблеми транспортної інфраструктури України останніми роками критично загострились, причиною чому послугували інтенсивне зростання урбанізаційних процесів, сезонні сплески попиту на пасажирські перевезення, зростаючий рівень автомобілізації населення, прискорений складною епідеміологічною ситуацією, що особливо відчувається в мегаполісах, великих містах та їх передмістях. Наслідком цього стало погіршення середовища мешкання та якості життя населення країни.

Урбанізаційні процеси сприяють щорічному збільшенню чисельності населення великих міст, мегаполісів та приміських населених пунктів, що тяжіють до них. Їх мешканці надають перевагу пересуванню до місць роботи чи навчання особистим транспортом, кількість якого значно зросла за останні роки. Це призводить до зниження обсягів роботи як міського, так і міжміського транспорту суспільного користування. Причому власники індивідуального транспорту не згодні в подальшому повертатися на менш комфортний суспільний транспорт – навіть якщо

доводиться втрачати значний час на очікування в автомобільних заторах. Отже, транспортні проблеми з часом тільки ускладнюються.

Слід зазначити, що темпи оновлення рухомого складу міського і міжміського пасажирського транспорту теж не відповідають бажаним, що пояснюється хронічно низьким фінансуванням. Існує ще одна невирішена проблема, що стосується всіх міст, – вкрай недостатня кількість організованих місць для паркування індивідуального транспорту.

Окремі впроваджені заходи, спрямовані на покращення транспортної інфраструктури, носять осередковий, вибірковий характер, але відсутність комплексного підходу не дозволяє досягнути очікуваних результатів і поліпшити транспорту ситуацію. Неминучими наслідками цього стають зниження безпеки на транспорті, погіршення екології, падіння ефективності функціонування регіонів країни, ріст транспортної втоми населення, особливо мешканців великих міст, що негативно впливає на якість життя людей.

Таким чином, транспортна система країни потребує докорінних змін, зокрема, комплексної модернізації, нової структуризації транспортних мереж та інфраструктури. Рациональним і таким, що відповідає вимогам часу, способом

вирішення цього складного завдання може стати створення транспортно-пересадочних пунктів, оскільки вони забезпечують високоєфективну взаємодію всіх елементів транспортної системи.

Створення транспортно-пересадочних комплексів (далі – ТПК), навіть на базі існуючих вокзалів, – завдання складне передусім у технічному плані, потребує значних витрат часу і коштів. Прийняття рішення стосовно вибору параметрів ТПК, у тому числі сформованих за участю залізничного транспорту, – це наступне завдання, що виступає складовою частиною наукової проблеми раціоналізації і модернізації структури пункту пересадки з урахуванням закономірностей утворення пасажиропотоків, спрямованої на підвищення ефективності управління останніми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням створення і розвитку, а також різним аспектам функціонування транспортно-пересадочних вузлів нині присвячено доволі багато наукових праць, але переважно іноземних дослідників. Так, Азаренкова З.В. [1; 2], Голубев П.В. [3], Даніліна Н.В. [4; 5], Овчинникова О.О. [6], Шагимуратова Г.А. [7] та інші автори зосередили свою увагу на питаннях розвитку пасажирських вокзалів як бази створення пересадочних вузлів, їх ув'язуванню з міським транспортом, територіальному розташуванню і т. п. Дослідник Власов Д.М. [8] також розглядає питання створення пересадочних вузлів як транспортної основи агломерації, але підводить під них науково-методологічні засади: у своїх працях він подає типові планувальні елементи і схеми транспортно-пересадочних вузлів, пропонує показники, за якими можна визначити їх транспорту, економічну, соціальну ефективність.

Заслужують на уваги праці Правдіна М.В., які з'явилися досить давно [9; 10]: крім запропонованого підходу до класифікації транспортно-пересадочних

вузлів, оснований на взаєморозташуванні пристроїв, автор розглянув такі важливі питання їх організації і функціонування, як визначення потужності та інших параметрів пасажиропотоків, видів транспорту, які доцільно звести у пересадочному пункті, пропускної спроможності, оптимальної кількості зупиночних пунктів та їх розташування в межах приміських зон, витрат часу пасажирів на пересадку тощо. Низку зазначених питань, включаючи конструктивні та інші вимоги до побудови транспортно-пересадочних вузлів, а також приклади позитивного іноземного досвіду достатньо змістовно розглянуто і в більш пізніх працях, зокрема, дослідника Вакуленка С.П. [11; 12]. Іноземні автори останніми роками присвячують свої праці переважно питанням розвитку мережі міських транспортно-пересадочних вузлів на базі існуючих станцій певного виду транспорту суспільного користування, причому не тільки метрополітену [13, с. 879-893], або на основі існуючих великих залізничних вокзалів та аеропортів [14]. Вирішення проблеми раціонального розташування пересадочних вузлів та вибору схем їх побудови з урахуванням іноземного досвіду і ситуаційних умов функціонування можна знайти у публікаціях Савченко І.Є. і Земблінова С.В. [15], Кожокару Т.В. [16, с. 46-47] та інших авторів, а дослідження резервів підвищення швидкості руху транспортних засобів та економії часу пасажирів у дорозі й при пересадках містяться майже у всіх працях, присвячених даній проблематиці, оскільки зазначені аспекти виступають метою створення транспортно-пересадочних вузлів. При цьому переважна частина публікацій все ж присвячена перевезенням пасажирів міськими видами транспорту та вирішенню завдання створення транспортно-пересадочних вузлів як складової містобудівної політики.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Вивчення та критичний аналіз першоджерел показали

відсутність єдності у визначенні і трактуванні призначення об'єктів транспортного обслуговування пасажирів у місцях пересадки з одного виду транспорту на інший – тобто існує потреба в удосконаленні термінології у цій сфері знань.

Крім того, розгляд літературних джерел показав, що більшість розробок присвячено вибору місця розташування та оптимізації структури транспортно-пересадочних вузлів, встановленню їх функцій, визначенню та удосконаленню кількісних та якісних параметрів, показників окремих інфраструктурних елементів пересадочних вузлів, оцінці економічної і соціальної ефективності їх функціонування. Ці питання матимуть велику важливість, коли в Україні буде прийнято рішення про створення транспортно-пересадочних вузлів, і ми наблизимося до першого етапу його реалізації. Однак наразі ще необхідно довести доцільність такого рішення як найефективнішого напряму вирішення проблеми транспортного забезпечення населення України, і саме на базі залізничних вокзальних комплексів і станцій, а також перспективності їх подальшого розвитку шляхом перетворення у транспортно-пересадочні комплекси.

Та вже сьогодні очевидно, що в цьому процесі ключову роль має зіграти приміський транспорт, в першу чергу – залізничний. З такої позиції досліджувана проблема досі не розглядалась, а брак вітчизняної наукової літератури із зазначеної проблематики відчувається особливо гостро.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Зважаючи на зазначені прогалини у наукових працях, метою даної роботи є визначення ролі і функцій транспортно-пересадочних пунктів на сучасному етапі розвитку транспортної системи країни і в перспективі, розробка оптимального варіанту створення їх мережі в Україні з урахуванням умов, що склалися, обмежень

і внутрішніх можливостей, а також позитивної практики інших країн.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні існує чимало праць, присвячених різним аспектам розбудови, функціонування і розвитку об'єктів транспортної інфраструктури, в яких пасажирів можуть здійснити пересадку з одного виду транспорту на інший. При цьому у ряді публікацій мають місце суттєві розбіжності у формулюванні і трактуванні ключових категорій, що визначають чи характеризують такі об'єкти.

Для визначення об'єкту транспортної інфраструктури з можливістю переміщень пасажирів між видами транспорту найчастіше вживається термін «транспортно-пересадочний вузол». Однак більшість авторів під таким вузлом мають на увазі міський транспорт і трактують його як транспортно-пересадочний вузол міста [1, с. 76; 8, с. 5; 9, с. 4-5; 16, с. 46; ін.]; ряд науковців під транспортно-пересадочним вузлом розуміють перетини суто автотранспортних магістралей [4, с. 191; 5; 17, с. 53]. Очевидно, що наведені точки зору значно обмежують роль і функції транспортно-пересадочних вузлів та є не зовсім коректними.

В окремих працях зустрічаються інші назви об'єктів транспортної інфраструктури, де здійснюється пересадка пасажирів, зокрема: «суспільно-транспортний центр» (Азаренкова З.В. та Степанова Л.М. [18]); «суспільно-транспортний комплекс» (Унашева С. та Коршунова Н.М. [19]); «транспортно-комунікаційний вузол» (Хайрулліна Ю.С. [20]). Наведені дефініції були введені авторами, виходячи зі складу об'єктів зони пунктів (вузлів) пересадки пасажирів на інші види транспорту.

Більшість першоджерел збігаються на тому, що транспортно-пересадочний вузол (ТПВ) – це вузловий елемент планувальної структури міста транспортно-суспільного призначення, в якому здійснюється пересадка пасажирів

між різними видами міського і зовнішнього транспорту або між різними лініями одного виду транспорту, а також попутне обслуговування об'єктами соціальної інфраструктури. Погоджуючись з таким визначенням в цілому, одночасно відмітимо, що наведені характеристики відносяться не до всіх типів і рівнів транспортно-пересадочних вузлів. Зокрема, ТПВ нижчих організаційних рівнів можуть створюватись за межами міст і не входитиме до їх планувальних структур; крім того, пункти пересадки, де здійснюється перехід пасажирів між різними лініями, але одного виду транспорту, з нашої точки зору, не слід розглядати в якості ТПВ жодного з рівнів, адже ключова ідея створення таких вузлів й полягала в поєднанні, як мінімум, двох видів транспорту; нарешті, пропонуючи формування ТПК різних організаційних рівнів і підтримуючи розвиток об'єктів обслуговування в їх суспільній зоні, вважаємо, що ТПВ нижчих організаційних рівнів не обов'язково матиме такі об'єкти, і саме їх наявність буде виступати однією з головних відмінностей ТПВ від ТПК.

Отже, з урахуванням головного призначення, функцій і завдань об'єктів транспортної інфраструктури, в яких здійснюється пересадка пасажирів з одного виду транспорту на інший та пропонуються додаткові послуги з транспортного і нетранспортного обслуговування клієнтів, пропонуємо для їх визначення застосовувати категорію «транспортно-пересадочні комплекси», під якими розуміти планувально-організаційне об'єднання будівель, споруд, пристроїв тощо, необхідних для обслуговування клієнтів, розташованих на певній території, в межах якої відбувається сполучення двох і більше видів міського і / або міжміського транспорту, та надаються додаткові транспортні, споріднені і неспоріднені сервіси для населення.

Таким чином, в ТПК як у вузловому елементі транспортної

інфраструктури здійснюється взаємодія різних видів транспорту та може відбуватися зв'язок з транспортною системою населеного пункту, в зоні якого розташований даний ТПК. Зважаючи на особливості таких об'єктів, для кожного з них потрібно розробляти окремий проєкт, в якому враховувати рівень ТПК, характеристики його місця розташування, важливі фактори оточення, прогнози потоків пасажирів і попиту на додаткові послуги для них, очікувану кількість відвідувачів об'єктів соціальної інфраструктури, потреби потенційних клієнтів.

Проте за будь-якого варіанту організації ТПК їх планування повинне відповідати таким обов'язковим вимогам: безпека пасажирів та їх особистих речей; мінімізація часу на здійснення пересадки; зручні умови для перебування в зоні ТПК і здійснення пересадки; повне інформаційне забезпечення і супровід клієнтів комплексу.

На сьогодні існує кілька класифікацій ТПВ. Згідно з найпростішою з них [18, с.76] ТПВ поділяються на прості, в яких відбувається взаємодія кількох видів вуличного міського транспорту, та складні, де до вуличного транспорту приєднуються лінії рельсового транспорту, причому не обов'язково міського (метрополітен, залізниця). Така класифікація, як й більш поглиблені, в достатній мірі не характеризують особливості планування та організації пересадочних вузлів і потребують розвитку з урахуванням історичних, географічних, економічних, соціокультурних та інших особливостей.

Проте в будь-якому ТПВ, а тим більш у ТПК, мають бути виділені транспортна і суспільна зони. У свою чергу суспільна зона може включати сервісну, торговельну і розважальну. Склад об'єктів зони ТПВ / ТПК є багатофункціональним, що створює сприятливі умови для їх відвідування пасажирями, місцевими жителями та іншими клієнтами, незалежно від їх

потреби і намірів користуватися транспортними послугами у цьому пересадочному пункті.

У вітчизняній практиці планування містобудівництва не було потреби у виділенні місць для паркування особистого автотранспорту внаслідок його незначної кількості. Проте у пострадянські часи ситуація кардинально змінилась, і наразі існує проблема критичного браку паркувальних місць, особливо в центральних районах міст, навіть середніх і невеликих. Ця проблема вже тривалий період не вирішується, а лише тільки загострюється. Тому дуже важливим елементом ТПК мають стати перехоплюючі парковки, на яких власники автомобілів зможуть залишати свій особистий транспорт і здійснювати пересадки на суспільний транспорт для продовження поїздки. Створення привабливих умов для пересадки власників автотранспорту на суспільний транспорт сприятиме підвищенню ефективності експлуатації останнього, зниженню забруднення повітря шкідливими викидами автотранспорту, зменшенню заторів на автомобільних дорогах, упорядкуванню зон залишення особистого автотранспорту, підвищенню безпеки і зниженню аварійності.

Створення оптимально розпланованих багатофункціональних ТПК стимулюватиме користуватись їх послугами не лише власників автотранспорту, а й тих споживачів, для яких такі комплекси призначались у першу чергу, оскільки їх умови будуть дозволяти пасажиром максимально зручно, комфортно, безпечно і швидко здійснювати пересадки між видами транспорту і попутно, за потреби, з такими ж вигодами користуватись торговельними та / або розважальними послугами.

Внаслідок того, що при користуванні ТПК пасажир захищений від несприятливих погодних умов, пересуваючись або транспортними засобами, або спорудами пересадочного пункту, такий спосіб пересадки отримав

назву «сухі ноги», забезпечуючи неповторну перевагу ТПК. Іншою перевагою таких комплексів є створення комфортної й поки що унікальної для нашої країни супутньої інфраструктури для мешканців певного району міста або приміської зони. Однак вагомішою, стратегічною перевагою ТПК має стати виконання функції оптимального перерозподілу пасажиропотоків між всіма видами транспорту загального користування, що дасть змогу розвантажити автомобільні потоки, упорядкувати пішохідні потоки, створити організовані перехоплюючі паркінги, значно підвищити ефективність використання рухомого складу пасажирського транспорту.

В Україні на сьогодні відсутній досвід створення пересадочних вузлів, а наявні пересадочні станції забезпечують пересадку в межах одного виду транспорту та не відповідають вимогам, що висуваються до ТПВ (ТПК) за показниками швидкості пересадки, безпеки, комфорту, планувальним рішенням та ін. Такі станції, як правило, не здатні виконувати функцію оптимального перерозподілу пасажиропотоку, не мають ряду важливих для ТПВ / ТПК структурних елементів, проте перенасичені об'єктами стихійної торгівлі, несанкціонованими автостоянками, практично не враховують особливості пасажирів з обмеженими фізичними можливостями. Виключення складає столичний ТПВ «Кільцева дорога», але для України це унікальний проект, який відповідає сучасним європейським тенденціям.

Виходячи зі світової практики, ТПВ найчастіше створюються у місцях сходження кількох видів транспорту, поєднаних зі станціями метрополітену або навіть на їх базі. Існує також думка [21, с. 590], що розташування ТПВ потрібно планувати з урахуванням кореспонденції пасажиропотоків, на основі якої далі визначати види транспорту, що будуть зводитися в певному вузлі, і формувати

транспортну мережу, виходячи з технічних, технологічних, архітектурно-планувальних, споживчих та інших переваг цих видів транспорту.

В Україні приблизно з початку 2000-х років серед населення сформувалась тенденція до проживання у приміській зоні, в тому числі приїжджих, і працевлаштуванні чи навчанні у місті. Внаслідок стрімкого скорочення місць прикладання праці у невеликих населених пунктах і погіршення соціально-економічного становища у суспільстві ця тенденція посилилась, що призвело до потужної щодобової маятникової міграції у сполученні «передмістя – місто» та зворотно, і наразі найвища хронічна напруженість (в'їзд – виїзд у години «пік») існує між приміськими зонами та містами, до яких вони тяжіють. Для вирішення цієї проблеми немає іншого варіанту, крім розвитку транспорту суспільного користування відповідно до світових тенденцій та з урахуванням іноземних позитивних практик.

Найбільш перспективним напрямом удосконалення транспортної системи країни нам бачиться формування поки що новітніх для неї об'єктів транспортної інфраструктури на базі залізничних вокзалів різних класів і трансформація приміського залізничного транспорту в міські транспортні мережі. Інтеграція залізниці з міським транспортом створить умови для більш раціонального розташування і планування мережі ТПК. Такий шлях розвитку є оптимальним в умовах недостатнього фінансування пасажирського транспорту та інших системних проблем, обмежень і відставань від іноземних транспортних систем.

Приміські і регіональні перевезення грають важливу роль у забезпеченні транспортних потреб населення в країнах Західної Європи. Як зазначають іноземні фахівці залізничної галузі, мобільність населення переважним чином забезпечується належною організацією саме цих видів перевезень – більше того, фахівці переконані в їх провідній позиції у

питаннях оптимізації розподілу перевезень між різними видами транспорту на користь суспільних і в першу чергу – залізничного, в тому числі за рахунок скорочення частки ринку автомобільного і приватного транспорту [22, с. 36].

Станом на початок 2019 р. у країнах Європи приміські і регіональні перевезення (середня дальність поїздки – 27,9 км) виконують понад 50% загального пасажирообороту і порядку 90% загального обсягу пасажирських перевезень [23].

У вирішенні завдання удосконалення приміського сполучення можна намагатись запозичити досвід країн Євросоюзу – Німеччини, Франції, Іспанії та ін. Однак кошти, які витрачаються в цих країнах на забезпечення приміських перевезень, для України невідомі. Наприклад, за даними 2014 р., загальний обсяг ринку приміських пасажирських перевезень Німеччини склав €10,0 млрд. В структурі доходів 43% (€4,3 млрд) склала виручка від перевезень, а 57% (€5,7 млрд) – субсидії транспортних адміністрацій, що в середньому становить 356 млн євро (або 12,4 млрд грн) на одну федеральну землю – це майже у 20 разів більше, ніж весь бюджет розвитку Житомирської області на 2020 р. [24, с. 11].

Дуже показовим є приклад країн Балтії, але тут відразу варто звернути увагу, що частина коштів на капітальний ремонт і придбання рухомого складу надійшли з фондів Європейського Союзу, чого в Україні не очікується.

Тому краще за все орієнтуватися на такі країни, як Білорусь і Казахстан: Україна має дуже схожі з ними залізничні системи і приблизно рівні стартові умови.

Відносно самої організації руху дуже цікавим є досвід Мінську. Білоруська залізниця планує забезпечувати пасажирські перевезення за рахунок таких видів залізничних сполучень:

міське (міські лінії) – перевезення в межах Мінську, обласного центру і за їх межі, але не далі залізничних станцій (зупиночних пунктів), розташованих у містах-супутниках;

регіональне (регіональні лінії) – у межах адміністративних кордонів області та за її межі – до залізничних станцій (зупиночних пунктів), розташованих у найближчому місті обласного підпорядкування суміжної області, але не далі її обласного центру.

Заслуговує на увагу й безпосередньо система організації перевезень. Маршрути і графіки складені таким чином, щоб максимально зручно доставити пасажирів з передмістя до Мінська і зворотно. При цьому напрямки до міст-супутників, де пасажиропотік максимальний, успішно обслуговуються поїздами міських ліній.

Стосовно створення багатофункціональних ТПВ, які зводять міжміський (зовнішній) і міський (внутрішній) транспорт, у зарубіжній практиці на сьогодні також накопичений значний досвід. За таким принципом, зокрема, організовані ТПВ у м. Кембридж (сполучаються метрополітен і міжміські автобуси) та інших містах США, у м. Страсбург, Франція (міські транспортні системи сполучаються із залізничним) та у ряді міст Польщі [14, с. 8-11], у м. Сент-Панкрас, Велика Британія (метрополітен підведено до залізничного транспорту), у ряді міст Японії (забезпечується сполучення залізничного, автомобільного і міського транспорту), і цей перелік прикладів можна продовжувати. Проте, не дивлячись на складні багаторівневі конструкції, далеко не всі такі вузли мають розвинуті сервісні і комерційні складові – тобто вони не є ТПК відповідно до поданого авторами визначення цієї дефініції.

Розгляд світових практик розвитку ТПВ дозволив виявити деякі тенденції, які сформувались відносно нещодавно, а саме:

забезпечення взаємодії всіх видів транспорту та на всіх територіальних рівнях;

формування багатофункціональних ТПВ на базі залізничних вокзалів;

розширення комерційної частини з орієнтацією не лише на пасажирів, а й на споживачів нетранспортних послуг;

розвиток сервісної складової з наборами додаткових послуг для пасажирів і бізнес-послуг для інших клієнтів.

Очевидно, що відповідність переліченим вимогам дозволяє говорити вже не про ТПВ, а про ТПК, – тобто сучасним світом усвідомлено переваги розвитку об'єктів транспортної інфраструктури саме у такому напрямку.

Наведені приклади і виявлені світові тенденції підтверджують думку авторів, що на роль ТПК після відповідної трансформації найбільше можуть претендувати залізничні вокзали, особливо в Україні, де вони будувались переважно як великі багатофункціональні комплекси, зі значною сервісною складовою і комерційними площами.

Планомірний і комплексний розвиток транспортної системи та об'єктів транспортної інфраструктури неможливий без активної участі державної, місцевої і регіональної влади. З цією метою на рівні держави функціонуватиме орган, який синхронізує таку роботу в масштабах всієї країни. Очевидно, що це має бути центральний орган виконавчої влади, який формує державну політику в області інфраструктури і транспорту, – тобто Міністерство інфраструктури.

Також обов'язково необхідно визначити замовників перевезень: справа в тому, що чинне законодавство України на сьогодні взагалі не визначає поняття «замовник перевезень» для залізничних перевезень – у той час, як на автомобільному транспорті це поняття чітко сформульовано і регламентовано.

З метою пошуку оптимального для нашої країни варіанту трансформації об'єктів транспортної інфраструктури передусім необхідно визначити отримувачів вигоди від цього процесу:

- перш за все, це громадяни, які стануть пасажирями (їх вигоди і виграші зазначено вище);

- по-друге, це органи місцевого самоврядування як міст-супутників, так і мегаполісів, адже створені ці органи з єдиною метою – зробити життя громадян



зручніше, комфортніше, безпечніше, що й досягається шляхом формування ефективних систем пасажирських перевезень, зокрема, приміських залізничних, оскільки формування навіть найпростіших ТПВ є одним з головних способів вирішення проблеми заторів на дорогах, особливо на в'їздах у мегаполіси;

- низку вигід отримає держава – зокрема, це жорсткий облік і правильне оподаткування (в існуючій системі автобусних приміських перевезень немає ні того, ні іншого), зростання споживання електроенергії, (в Україні існує значний профіцит енергогенерації), підвищення імпортозаміщення на всіх етапах життєвого циклу системи (Україна володіє технологіями і має виробляти власний мотор-вагонний рухомий склад);

- не дивлячись на розбіжності із твердженнями окремих керівників АТ «Укрзалізниця», розвиток системи приміських залізничних перевезень з орієнтацією на формування ТПВ на базі залізничних вокзалів і станцій вигідний також для товариства. Справа у тому, що порівняно з 1991 р. обсяги залізничних пасажирських перевезень скоротились у 4 рази, тобто інфраструктура залізничного транспорту має величезний потенціал для збільшення інтенсивності використання. При цьому значна частина постійних витрат на утримання інфраструктури не залежить від кількості поїздів, що прослідували певною ділянкою. Тому чим більше проїде поїздів, тим меншою буде величина питомих постійних витрат, а значить, економічні показники перевезень значно покращаться. З цього приводу слід підкреслити, що надлишкова інфраструктура є однією з основних проблем залізничного транспорту країни, й одним зі шляхів її усунення виступає підвищення інтенсивності руху поїздів, в тому числі приміських.

Питання розвитку приміських залізничних перевезень із включенням їх до ТПВ (ТПК) першочергово потребує розгляду можливих джерел фінансування, яких наразі існує всього два:

(1) – тариф, який сплачує пасажир та який, як правило, відшкодовує лише частину витрат;

(2) – фінансування з місцевого / державного бюджету, що компенсує всі інші витрати, які не покриті тарифом, отриманим від пасажирів.

Визначення джерела фінансування є головним питанням, оскільки мова йде про значні кошти. Так, у 2019 р. збитки АТ «Укрзалізниця» від приміських перевезень склали 6 млрд. грн.; якщо розділити цю суму порівну між 24 областями країни, то отримаємо 250 млн. грн. – це дуже великі кошти для будь-якого обласного бюджету. Тому питання фінансування подальшого розвитку приміських залізничних перевезень однозначно потребує вирішення на законодавчому рівні.

З розглянутого очевидно, що ТПВ і ТПК являють собою надскладні системи, в них у кожний момент часу знаходиться певна кількість пасажирів, поведінка яких є невідомою і визначається поточним станом середовища ТПВ / ТПК, індивідуальними перевагами клієнта, його попереднім досвідом та іншими ситуаційними факторами. Для моделювання поведінки та опису руху пасажирів більшість математичних моделей в існуючому вигляді не можуть бути застосовані, не зважаючи на усю їх різноманітність і ступінь деталізації опису руху пасажирів. Так, множина математичних моделей пересування клієнтів ТПВ поділяє їх на два різновиди: макроскопічні, які характеризують рух пасажиропотоку в цілому, і мікроскопічні, що дозволяють моделювати поведінку окремих пасажирів. Однак практично жодна з цих моделей не враховує логіки поведінки клієнта, яка лежить в основі його споживчого вибору та керує його пересуваннями в ТПВ (ТПК).

З цієї точки зору найбільш вдалою на сьогодні нам бачиться логіко-різницева модель дослідника Доєніна В.В. [25; 26], проте навіть ця математична модель, за нашим переконанням, крім натурних, потребує маркетингових досліджень поведінки пасажирів у ТПВ / ТПК. Більше

того, саме врахування думок пасажирів і споживачів інших послуг, а також місцевих жителів повинні виступати основними критеріями проектування ТПВ і ТПК: оскільки сучасні транспортно-комунікаційні об'єкти зводять альтернативні види транспорту і маршрути, є багатофункціональними, пропонуючи різноманітні сервісні, торговельні і розважальні послуги, задля успішного функціонування вони мають набути бізнесової, інвестиційної, соціально-культурної, туристичної привабливості.

**Висновки.** Узагальнюючи вищевикладене, можна сказати, що прийшов час покроково будувати збалансовану транспорту систему, стабільне функціонування якої буде спиратися на роботу ТПК різних організаційних рівнів. Така система має поєднувати усі види суспільного транспорту, в першу чергу – рельсового, обслуговуючи пасажирів у поїздах в межах міст, приміських зонах і на далеких відстанях. Оскільки в Україні поїздки у приміському сполученні відзначаються надвисоким ступенем активності, першочергову увагу потрібно приділити створенню ТПК саме цього рівня.

Об'єднання міських і регіональних транспортних потоків буде сприяти розвитку комерційних і бізнесових об'єктів, достатньо привабливих для інвесторів. Крім того, наявність комерційних складових у структурі ТПК (сервісні, торговельні, розважальні зони) сприятиме значному скороченню регулярних поїздок городян за щоденними товарами і послугами, зниженню навантаження на окремі види і маршрути міського транспорту та оптимізації розподілу пасажиропотоків між сполученими видами транспорту.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова З.В. Планировочная организация транспортно-пересадочных узлов / З.В. Азаренкова // Academia.

Архитектура и строительство. – 2011. – № 1. – С. 76-80.

2. Азаренкова З.В. Транспортно-пересадочные узлы в планировке городов / З.В. Азаренкова – М.: Новости, 2011. – 93 с.

3. Голубев П.В. Выбор параметров пассажирских устройств при организации пригородно-городских перевозок в узле: дис. ... канд. техн. наук: 05.22.08 / П.В. Голубев. – М., 2005. – 223 с.

4. Данилина Н.В. Городское стратегическое планирование системы перехватывающих стоянок / Н.В. Данилина // Вестник МГСУ. – 2018. – Выпуск 2 (113). – Том 13. – С. 190-195.

5. Данилина Н.В. Научно-методические основы формирования системы «перехватывающих» стоянок в крупнейших городах (на примере Москвы): дис. ... канд. техн. наук: 05.23.22 / Н.В. Данилина. – М., Московский государственный строительный университет, 2012. – 187 с.

6. Овчинникова Е.А. Разработка алгоритмов кластеризации и рекомендаций по модернизации железнодорожных вокзальных комплексов городских транспортных систем: дис. ... канд. техн. наук: 05.22.01 / Е.А. Овчинникова. – М., Московский государственный университет путей сообщения, 2014. – 234 с.

7. Шагмуратова А.А. Развитие системы транспортно-пересадочных узлов железнодорожного транспорта с учетом градостроительных факторов: дис. ... канд. техн. наук: 05.23.22 / А.А. Шагмуратова. – М., ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет», 2017. – 239 с.

8. Власов М.Д. Транспортно-пересадочные узлы: [монография]. – М.: НИУ МГСУ, 2017. – 193 с.

9. Правдин Н.В. Взаимодействие различных видов транспорта: (прим. и расчеты) / Н.В. Правдин, В.Я. Негрей, В.А. Подкопаев. – М.: Транспорт, 1989. – 207 с.

10. Правдин Н.В. Технология работы вокзалов и пассажирских станций /

- Н.В. Правдин, Л.С. Рябуха, В.И. Лукашев. – М.: Транспорт, 1990. – 319 с.
11. Вакуленко С.П. О классификации транспортно-пересадочных узлов / С.П. Вакуленко, Н.Ю. Евреенова // Мир транспорта. – 2011. – № 5. – С. 130-132.
12. Вакуленко С.П. Планировочная структура транспортно-пересадочных узлов / С.П. Вакуленко, Н.Ю. Евреенова // Мир транспорта. – 2012. – № 5. – С. 100-104.
13. Marwa A.K. Role of Hubs in Resolving the Conflict between Transportation and Urban Dynamics in GCR: The case of Ramses square / A.K. Marw, A.E.F. Mohamed // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2012. – No 68. – P. 879-893.
14. Polom M. Urban Transformation in the Context of Rail Transport Development: The Case of a Newly Built Railway Line in Gdansk (Poland) / M. Polom, M. Tarkowski, K. Puzdrakiewicz // Journal of Advanced Transportation. – 2018. – Article ID 1218041. – P. 1-14.
15. Савченко И.Е. Железнодорожные станции и узлы / И.Е. Савченко, С.В. Земблинов, И.И. Старковский. Под ред. В.М. Акулиничева, Н.Н. Шабалина, 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Транспорт, 1980. – 479 с.
16. Кожокару Т.В. Обзор зарубежного опыта проектирования транспортно-пересадочных узлов на базе железнодорожных вокзалов / Т.В. Кожокару, М.П. Диндиенко // ВЕСТНИК АлтГТУ им. И.И. Ползунова. – 2018. – № 1. – С. 46-50.
17. Агасьянц А.А. Транспортно-градостроительные требования развития сетей автотранспортных магистралей в крупнейших городах и зонах их влияния // ОАО «ВНИИТПИ». Строительство и архитектура. Обзорная информация. – 2008. – Вып. 2. – С. 50.
18. Азаренкова З.В. Общественно-транспортные центры в современных градостроительных условиях / З.В. Азаренкова, Л.Н. Степанова // Транспорт (Наука, техника и управление). – М.: ВИНТИ. – 1995. – № 12.
19. Унашева С. Интеграционные принципы интермодальных общественно-транспортных комплексов / София Унашева, Н.Н. Коршунова // Молодой ученый. – 2020. – № 17 (307). – С. 89-93.
20. Хайруллина Ю.С. Общие положения функционально-пространственной организации современного транспортно-коммуникационного узла / Ю.С. Хайруллина // Известия КГАСУ. – 2011. – № 4 (18). – С. 155-165.
21. Вакуленко С.П. Транспортно-пересадочные узлы – основа мультимодальных пассажирских перевозок / С.П. Вакуленко, Н.Ю. Евреенова // Проблемы безопасности на транспорте: материалы VIII Международной науч.-практ. конф., посвящ. Году науки, г. Гомель, 23-24 ноября 2017 г.: в 2 ч. Ч. 2. – Гомель: БелГУТ, 2017. – С. 590-598.
22. Власюк Т.А. Пригородные пассажирские перевозки на железнодорожном транспорте в Республике Беларусь (ретроспектива и развитие): [монография] / Т.А. Власюк, А.А. Михальченко. – Гомель: БелГУТ, 2015. – 201 с.
23. Ильин И. Сравнительные параметры пассажирских перевозок / И. Ильин // Пульт управления. – 2020. – № 11. – URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1485443>
24. Мировой опыт организации и финансирования пригородных железнодорожных пассажирских перевозок / Институт проблем естественных монополий совместно с ОАО «Центральная пригородная пассажирская компания»: Доклад на Пассажирском форуме – 2016. – URL: [http://ipem.ru/files/files/research/20160420\\_foreign\\_transport\\_research.pdf](http://ipem.ru/files/files/research/20160420_foreign_transport_research.pdf)
25. Доенин В.В. Логико-разностные модели транспортных процессов / В.В. Доенин. – М.: Изд. «Компания Спутник +», 2008. – 276 с.

26. Доенин В.В. Моделирование транспортных процессов и систем / В.В. Доенин. – М.: Изд. «Компания Спутник +», 2012. – 288 с.

## REFERENCES

1. Azarenkova Z.V. Planirovochnaya organizatsiya transportno-peresadochnykh uzlov [Planning organization of transport hubs]. *Academia. Arkhitektura I stroitelstvo – Academia. Architecture and construction*, 2011, no 1, pp. 76-80 (in Russian).

2. Azarenkova Z.V. Transportno-peresadochnyye uzly v planirovke gorodov [Transport hubs in city planning]. Moscow: Novosti, 2011, 93 p. (in Russian).

3. Golubev P.V. Vybory parametrov passazhirsikh ustroystv pri organizatsii prigorodno-gorodskikh perevozok v uzle: dis. ... kand. tekhn. nauk: 05.22.08 [The choice of parameters of passenger devices in the organization of suburban and urban traffic in the node: diss. ... cand. of techn. sciences: 05.22.08]. Moscow, 2005, 223 p. (in Russian).

4. Danilina N.V. Gorodskoye strategicheskoye planirovaniye sistemy perekhvatyvayushchikh stoyanok [Urban strategic planning of the intercept parking system]. *Vestnik MGSU – Bulletin of MSUCE*, 2018, no 2 (113), vol. 13, pp. 190-195 (in Russian).

5. Danilina N.V. Nauchno-metodicheskiye osnovy formirovaniya sistemy «perekhvatyvayushchikh» stoyanok v krupneyshikh gorodakh (na primere Moskvy): dis. ... kand. tekhn. nauk: 05.23.22 [Scientific and methodological foundations for the formation of a system of «intercepting» parking lots in the largest cities (on the example of Moscow): diss. ... cand. of techn. sciences: 05.23.22]. Moscow, Moscow State University of Civil Engineering, 2012, 187 p. (in Russian).

6. Ovchinnikova E.A. Razrabotka algoritmov klasterizatsii I rekomendatsiy po modernizatsii zheleznodorozhnykh vokzalnykh kompleksov gorodskikh transportnykh sistem: dis. ... kand. tekhn. nauk: 05.22.01 [Development of clustering

algorithms and recommendations for the modernization of railway station complexes of urban transport systems: ): diss. ... cand. of techn. sciences: 05.22.01]. Moscow, Moscow State Transport University, 2014, 234 p. (in Russian).

7. Shagimuratova A.A. Razvitiye sistemy transportno-peresadochnykh uzlov zheleznodorozhnogo transporta s uchetom gradostroitelnykh faktorov: dis. ... kand. tekhn. nauk: 05.23.22 [Development of the system of transport hubs of railway transport, taking into account urban planning factors: diss. ... cand. of techn. sciences: 05.23.22]. Moscow, FSBEI of HE «National Research Moscow State University of Civil Engineering», 2017, 239 p. (in Russian).

8. Vlasov M.D. Transportno-peresadochnyye uzly: monografiya [Transport hubs: monograph]. Moscow: NIU MGSU, 2017, 193 p. (in Russian).

9. Pravdin N.V., Negrey V.Ya., Podkopayev V.A. Vzaimodeystviye razlichnykh vidov transporta: (prim. i raschety) [Interaction of different modes of transport: (examples and calculations)]. Moscow: Transport, 1989, 207 p. (in Russian).

10. Pravdin N.V., Ryabukha L.S., Lukashev V.I. Tekhnologiya raboty vokzalov I passazhirsikh stantsiy [Work technology of railway stations and passenger stations]. Moscow: Transport, 1990, 319 p. (in Russian).

11. Vakulenko S.P., Yevreyenova N.Yu. O klassifikatsii transportno-peresadochnykh uzlov [On the classification of transport hubs]. *Mir transporta* [World of transport], 2011, no 5, pp. 130-132 (in Russian).

12. Vakulenko S.P., Yevreyenova N.Yu. (2012) Planirovochnaya struktura transportno-peresadochnykh uzlov [Planning structure of transport hubs]. *Mir transporta – World of transport*, no 5, pp. 100-104 (in Russian).

13. Marwa A.K., Mohamed A.E.F. (2012) Role of Hubs in Resolving the Conflict between Transportation and Urban Dynamics in GCR: The case of Ramses square // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, no 68, pp. 879-893 (in United States).

14. Polom M., Tarkowski M., Puzdrakiewicz K. (2018) Urban Transformation in the Context of Rail Transport Development: The Case of a Newly Built Railway Line in Gdansk (Poland) // *Journal of Advanced Transportation*, article ID 1218041, pp 1-14 (in Egypt).
15. Savchenko I.Ye., Zemblinov S.V., Starkovskiy I.I. Zheleznodorozhnyye stantsii i uzly. Pod red. V.M. Akulinicheva, N.N. Shabalina, 4-e izd., pererab. i dop. [Railway stations and hubs. Ed. by V.M. Akulinicheva, N.N. Shabalin, 4th ed., revis. and suppl.]. Moscow: Transport, 1980, 479 p. (in Russian).
16. Kozhokaru T.V., Dindiyenko M.P. Obzor zarubezhnogo opyta proyektirovaniya transportno-peresadochnykh uzlov na baze zheleznodorozhnykh vokzalov [Review of foreign experience in the design of transport hubs based on railway stations]. *VESTNIK AltGTU im. I.I. Polzunova – BULLETIN of the Altai State University named after I.I. Polzunova*, 2018, no 7, pp. 46-50 (in Russian).
17. Agasyants F.F. Transportno-gradostroitelnyye trebovaniya razvitiya setey avtotransportnykh magistralei v krupneyshikh gorodakh I zonakh ikh vliyaniya [Transport and urban planning requirements for the development of motorway networks in the largest cities and areas of their influence]. *OAO «VNIINTPI». Stroitelstvo I arkhitektura. Obzornaya informatsiya – OJSC «ARRIPSTPIC». Construction and architecture. Overview information*, 2008, no 2, p. 50 (in Russian).
18. Azarenkova Z.V., Stepanova L.N. Obshchestvenno-transportnyye stentry v sovremennykh gradostroitelnykh usloviyakh [Public transport centers in modern urban planning conditions]. *Transport (Nauka, tekhnika I upravleniye) – Transport (Science, technology and management)*. Moscow: VINITI, 1995, no 12 (in Russian).
19. Unasheva S., Korshunova N.N. Integratsionnyye printsipy intermodalnykh obshchestvenno-transportnykh kompleksov [Integration principles of intermodal public transport complexes]. *Molodoy uchenyy – Young scientist*, 2020, no 17 (307), pp. 89-93 (in Russian).
20. Khayrullina Yu.S. Obshchiye polozheniya funktsionalno-prostranstvennoy organizatsii sovremennogo transportno-kommunikatsionnogo uzla [General provisions of the functional and spatial organization of a modern transport and communication hub]. *Izvestiya KGASU – Bulletin of the KSUACE*, 2011, no 4 (18), pp. 155-165 (in Kazakhstan).
21. Vakulenko S.P., Yevreyenova N.Yu. Transportno-peresadochnyye uzly – osnova multimodalnykh passazhirskikh perevozok [Transport interchange hubs - the basis of multimodal passenger transportation]. *Problemy bezopasnosti na transporte: materialy VIII Mezhdunarodnoy nauch.-prakt. Konf., posvyazhch. Godu nauki, g. Gomel, 23-24 noyabrya 2017 g.: v 2 ch. Ch. 2 – Transport safety problems: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference dedicated to the Year of Science, Gomel, November 23-24, 2017: at 2 pm, Part 2*. Gomel: BSUT, pp. 590-598 (in Belarus).
22. Vlasuk T.A., Mikhilchenko A.A. Prigorodnyye passazhirskiye perevozki na zheleznodorozhnom transporte v Respublike Belarus (retrospektiva i razvitiye): monografiya [Suburban passenger transportation by rail in the Republic of Belarus (retrospective and development): monograph]. Gomel: BelGUT, 2015, 201 p. (in Belarus).
23. Ilyin I. Sravnitelnyye parametry passazhirskikh perevozok [Comparative parameters of passenger transportation]. *Pult upravleniya – Remote Control* [online], 2020, no 11. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1485443> (accessed 29 December 2020).
24. Mirovoy opyt organizatsii I finansirovaniya prigorodnykh zheleznodorozhnykh passazhirskikh perevozok [World experience in organizing and financing commuter rail passenger transportation]. *Institut problem yestestvennykh monopoliy sovместno s OAO «Tsentralnaya ptigorodnaya passazhirskaya kompaniya»: Doklad na Passazhirskom*

forume – 2016 – Institute for Problems of Natural Monopolies in conjunction with JSC «Central Suburban Passenger Company» : Report at the Passenger Forum – 2016 [online]. URL: [http://ipem.ru/files/files/research/20160420\\_fo reign\\_transport\\_research.pdf](http://ipem.ru/files/files/research/20160420_fo reign_transport_research.pdf) (accessed 4 December 2020).

25. Doyenin V.V. Logiko-raznostnyye modeli transportnykh protsessov

[Logical-difference models of transport processes]. Moscow: Izd. «Kompaniya Sputnik +», 2008, 276 p. (in Russian).

26. Doyenin V.V. Modelirovaniye transportnykh protsessov i system [Modeling of transport processes and systems]. Moscow: Izd. «Kompaniya Sputnik +», 2012, 288 p. (in Russian).

УДК 338.4:656.2

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ТРАНСПОРТУ П'ЯТОГО ПОКОЛІННЯ

*Стасюк О. М., к.е.н., с.н.с.,  
Чмирьова Л. Ю., н.с.,  
Федяй Н. О., м.н.с. (ДУ “ІЕП НАН України”)*

*У статті, на основі проведеного дослідження, сформульовано поняття «транспорт п'ятого покоління», що дозволило визначити види транспорту, які до нього відносяться. Здійснено системний аналіз основних переваг та недоліків розвитку високошвидкісних перевезень за допомогою таких систем, як HSR та Maglev, інноваційних видів транспорту, таких як електромобілі, а також новітніх розробок на основі вакуумно-левітаційного транспорту Hyperloop.*

*Ключові слова: транспорт п'ятого покоління, конкурентні переваги та недоліки, високошвидкісні наземні транспортні системи, HSR, Maglev, електромобілі, Hyperloop.*

## COMPETITIVE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE NEW GENERATION TRANSPORT

*Stasiuk O.M., PhD (Econ.), Senior Researcher,  
Chmyrova L.U., Researcher,  
Fedai N.O., Junior Researcher (SO “IEF NAS of Ukraine”)*

*The article defines a concept of the new generation transport. The new generation transport means the introduction and development of innovative modes of transport. They are based on providing high speeds, environmental friendliness, energy conservation or innovative approach. This describes properties of transport of a brand new technology. Modes of transport are defined as derived from this concept. These include HSR, Maglev and Hyperloop, as well as electric cars.*

*The article provides a systematic analysis of the main advantages and disadvantages of HSR, Maglev, electric cars and Hyperloop.*

© Стасюк О.М.,  
Чмирьова Л.Ю.,  
Федяй Н.О.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 72-73, 2020-2021**

*The advantages of HSR are: high performance; safety; reliability; accessibility; access to city centers; passenger comfort; congestion-free; environmental friendliness; use of renewable energy.*

*The advantages of electric cars are: environmental friendliness, noise-free, minimal engine wear; low charging costs; security.*

*Advantages of Maglev: minimal impact on the environment; low noise level; preservation of natural landscape; highest speed; transportation safety; low maintenance costs.*

*Advantages of Hyperloop: duration of trip; less expensive and easy to build (after technology development); low friction and resistance; reduced need for land allotment; security and reliability; environmental friendliness; unloading of cities; business opportunities; momentum of technology development; strengthening the tourism sector; creation of the world network Hyperloop.*

*There is a need to develop high-tech innovative modes of transport now. They should combine the advantages of air transport, comfort and accessibility of land transport. Each mode of transport is found to occupy its part of the transportation market. The advantages and disadvantages of development of the new generation transport are important in the context of long-term innovative development of the country's economy and the priorities of the world transport policy.*

**Keywords:** *new generation transport, competitive advantages and disadvantages, high-speed land transportation systems, HSR, Maglev, electric cars, Hyperloop.*

**Постановка проблеми.** Перехід суспільства на новий технологічний уклад формує систему нових економічних відносин, центральною ланкою якої стає збільшення вимог (крім традиційних до безпеки, доступності та якості перевезень) до екологічності, мультимодальності, швидкості та інноваційності транспортних послуг. Прискорення темпів науково-технічного прогресу і глобалізації економіки в XXI столітті вступають в протиріччя з низькими темпами розвитку і можливостями модернізації існуючих транспортних систем. Необхідне ефективне рішення проблеми кардинального підвищення швидкості та пропускну здатності, екологічності та інноваційності транспортних систем при малих витратах енергії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оцінюючи рівень наукового опрацювання цієї проблеми, слід зазначити, що різним аспектам дослідження інноваційних видів транспорту присвячено багато праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених: Espinosa-Aranda J.L., Feigenbaum B., Wang L., Лапідус Б.М., Дикань В.Л., Божок Н.О.,

Назаренко І.Л., Каличева Н.Є., Назаров О.А., Лук'янова О.М. та інші [1-10].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Безперечно, що для економічного зростання країни базовим є інноваційно-технологічний розвиток, якому сприяють проривні технологічні рішення. Впровадження якісно нового, п'ятого виду транспорту, який має включати не тільки високошвидкісні види транспорту, а й інноваційні відбувається протягом останніх 50 років.

**Метою статті** є визначення поняття "транспорт п'ятого покоління", розкриття конкурентних переваг та недоліків видів транспорту, які включено до транспорту п'ятого покоління в умовах сучасного глобалізованого світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В рамках даного дослідження *під транспортом п'ятого покоління* розуміється впровадження та розвиток інноваційних видів транспорту, основою яких є забезпечення високих швидкостей, екологічності, енергозбереження або інноваційного підходу до конструювання, які характеризують ознаки транспорту

наступного технологічного укладу. На основі даного поняття визначено види транспорту, які відносяться до транспорту п'ятого покоління, а саме: високошвидкісні магістралі (HSR), Maglev та Hyperloop, а також такий інноваційний вид транспорту, як електромобілі.

В світі йде швидке нарощування довжини мережі ліній HSR, та відбувається постійне збільшення пасажирообігу, в основному за рахунок Китаю, на який припадає більше 50% перевезення пасажирів HSR в світі, в той час, як у Європі зростання пасажирообігу є незначним.

Однією з конкурентних переваг HSR є висока продуктивність – пропускна здатність до 400 000 пасажирів за день – унаслідок переміщення з високими швидкостями, що дозволяє зекономити час та зменшити витрати часу на подорож від дверей до дверей. Хоча авіаційний транспорт досягає вищих швидкостей, ніж залізниця, найчастіше загальний час подорожі залізницею менший. Це пов'язано із тим, що при використанні авіаційного транспорту більше часу витрачається на доїзд/виїзд до/з аеропорту, реєстрацію, обробку багажу.

Не менш важливими є: безпека HSR, що пов'язано зі скороченням зіткнення з автомобілями та людьми й досягається завдяки використанню ліній на різних рівнях; надійність, що дає системі можливість працювати за будь-якої погоди; доступність, що дозволяє користуватися послугою спонтанно та комфорт пасажирів, що передбачає свободу переміщення у поїзді (можливість стояти, ходити тощо), можливість взяти більше багажу, менша вібрація, більша кількість проміжних станцій, відсутність заторів.

Перевага HSR щодо сенсі споживання енергії та викидів парникових газів порівняно з конкурентами є одним з основних факторів зменшення викидів вуглецю у транспортному секторі. Дослідження UIC щодо HSR у Франції та Китаї показали, що вуглецевий слід HSR

може бути у 14 разів меншим, ніж автомобільного транспорту, і до 15 разів менший, ніж авіаційного, навіть якщо вони вимірюються протягом повного циклу, що включає планування, будівництво та експлуатацію різних режимів транспорту. Як результат, вибір пасажирів HSR замість авіаційного та автомобільного транспорту зменшує викиди CO<sub>2</sub>. Саме тому мета Європейського Союзу до 2050 р., щоб залізниці обслуговували більшість пасажиропотоку на середніх відстанях, що прописано у Білій книзі з транспорту.

HSR, як на 100% електрифікована система, сумісна з відновлюваною енергією без необхідності подальших технологічних поліпшень. Наразі HSR є єдиним видом транспорту, який споживає значні частки відновлюваної енергії на ринку міжміських і міжнародних перевезень. Основним фактором скорочення викидів CO<sub>2</sub> є декарбонізована структура електроенергії.

Однією з переваг використання електричної енергії є те, що, на відміну від інших видів транспорту, високошвидкісні підприємства можуть легко використовувати основні види відновлюваної енергії (наприклад, поновлювані електростанції на місці) або можуть купувати «зелені» сертифікати через закупівлю сертифікатів відновлюваної енергії (GO або REC – ринкові інструменти, запроваджені європейськими директивами для стимулювання інвестицій в екологічно чисті електростанції).

У цьому контексті деякі залізничні компанії нещодавно почали закупівлі «зеленої» електроенергії, оскільки прагнуть збільшити свою частку відновлюваної електроенергії. Наприклад, у Скандинавії, Швейцарії та Австрії існують залізничні мережі, які працюють на електриці, повністю вільній від вуглецю.

Виробництвом своєї власної поновлюваної енергії відзначаються певна інфраструктура та надання послуг HSR.



При цьому вона ж ними і споживається. Інноваційним прикладом слугує залізничний тунель Шотен у Бельгії, насамперед, призначений для захисту дикої природи в лісовій зоні та зниження шуму від залізниці і шосе. Керуючий інфраструктурою Infrabel встановив на даху залізничного тунелю високошвидкісної лінії Антверпен – Амстердам 16000 сонячних панелей. Загальна довжина тунелю – 3,4 км, загальна площа – 50 000 м<sup>2</sup>, загальна встановлена потужність тут близько 4 МВт і тунель виробляє 3,3 ГВтч електроенергії у рік. Енергія використовується для забезпечення як потужності для інфраструктури (наприклад, залізничних станцій, освітлення, підйому і сигналізації), так і для руху поїздів. Електроенергія, вироблена сонячними батареями, забезпечує потреби близько 4000 поїздів на рік [11].

Ще однією перевагою є доступ до міських центрів. Поїзди у цьому сенсі кращі на коротких та середніх відстанях, оскільки залізничні станції, як правило, розташовані до міських центрів ближче, ніж аеропорти.

Тож подальші розробки щодо розвитку високошвидкісних перевезень у світі спрямовані на: зменшення вібрації, шуму, викидів CO<sub>2</sub>, підвищення ефективності використання енергії.

Незважаючи на велику кількість переваг HSR має й ряд недоліків. Так, неможливість на практиці реалізувати максимальні розрахункові швидкості пов'язана, насамперед, із особливостями рухомого складу; великою кількістю проміжних зупинок, що не дає поїзду можливості розігнатися, бо гальмівний шлях займає багато часу та змішаним рухом на деяких лініях. Більшість швидкісних ліній змішаного трафіку не

практикують одночасні пасажирські та вантажні перевезення, незважаючи на те, що їх саме для цього і будували. Найчастіше, пасажирські потяги їздять удень, а вантажні – вночі. Наприклад, перша лінія японського Сінкансену була побудована для змішаних перевезень, а з часом її повністю перевели на пасажирський рух.

Також негативно впливають такі фактори, як: необхідність відведення великих масивів землі під будівництво високошвидкісних магістралей; технічна проблематичність та затратність прокладення шляхів для HSR через гірські хребти та великі водойми, що пов'язано з побудовою високовартісних тунелів та мостів; різні системи електрифікації країн; міста не завжди лежать на одній прямій лінії, шляхи до них мають вигини, відповідно це збільшує протяжність маршруту, що може призвести до більших витрат часу порівняно з польотом «від точки до точки»; різна ширина колій між країнами, а також різна ширина колій усередині країн, що унеможливує об'єднання звичайної та високошвидкісної мереж. Наприклад, на швидкісних залізничних лініях в Японії і Тайвані використовується колія 1435 мм, але вона ширша за звичайну для цих країн колію у 1067 мм, що ізолює швидкісні лінії від решти мережі. І навпаки, в Іспанії, де стандартна колія становить 1674 мм, при проектуванні швидкісних ліній було прийнято рішення будувати їх з більш вузькою, європейською колією, щоб мати можливість поєднати свою мережу швидкісних поїздів із мережею TGV.

Міжнародним союзом залізниць (UIS) було проведено дослідження по трьох країнах (Франція, Іспанія та Великобританія) відносно того, що впливає на вибір поїздки (рис. 1).

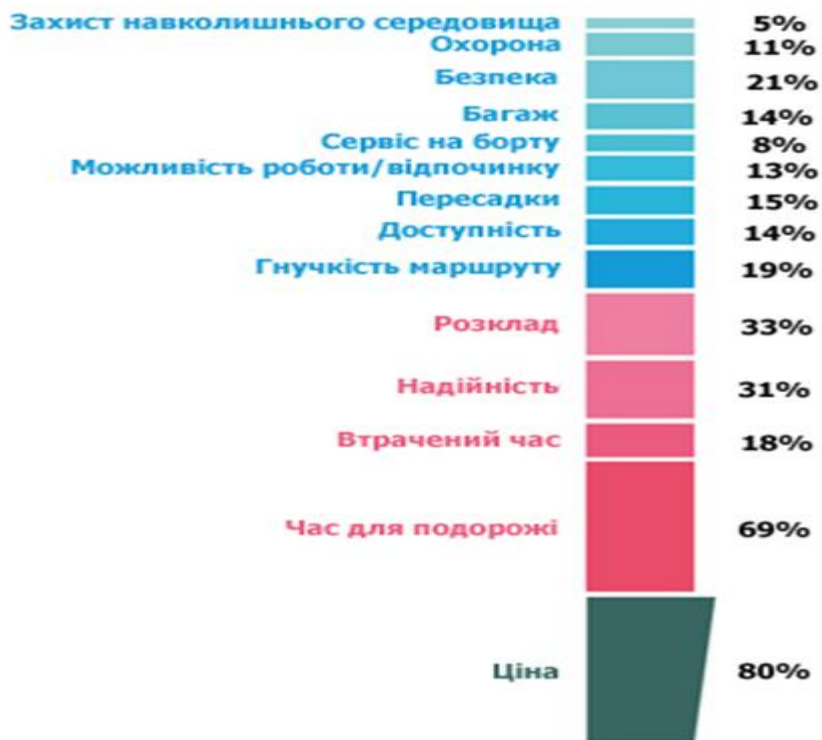


Рис. 1. Фактори, що впливають на вибір виду транспорту  
Джерело: UIS [10].

Дослідження показало, що із 2000 опитаних респондентів 80% назвали вартість поїздки найважливішим фактором, що впливає на вибір транспорту, для 69% важливим фактором став час, витрачений на подорож, а для 33% – графік руху. Найменш популярними факторами, що впливають на вибір транспорту, є захист навколишнього середовища та обслуговування на борту транспортного засобу, відповідно, 5 та 8%.

На формування міжнародної мережі високошвидкісних перевезень також має суттєвий вплив політична ситуація сусідніх країн, через які має проходити лінія маршруту.

Зважаючи на рівень автомобілізації країн світу та України, а також збільшення уваги спільноти до екологічних питань, велику роль відіграє також розвиток такого інноваційного виду транспорту, як електромобілі, найбільшою перевагою якого є екологічність, завдяки відсутності вихлопних газів; безшумність

електричних моторів, що зменшує рівень загального шуму на вулицях; низькі витрати на заряджання електромобілів; хороша керованість порівняно з автомобілями із традиційними двигунами; безпека, пов'язана з відсутністю легкозаймистого пального, що дозволяє зменшити небезпеку вибуху та ймовірність загоряння.

З боку технічних переваг, машина на електриці більш плавно рухається і розганяється. Досягти такого ефекту вдається завдяки тому, що тяговий електродвигун більш урівноважений динамічно, а значить позбавлений вібрацій, а також він має кращу пристосованість крутного моменту мотора до навантажень. Мінімальне зношування мотора під час експлуатації через те, що двигун електричних транспортних засобів запускається за допомогою акумуляторних батарей і не вимагає механічного впливу. Крім цього, в електродвигуні відсутня величезна кількість деталей, які необхідні у двигуні

внутрішнього згоряння, а також немає масляних фільтрів, свічок запалювання, форсунок, що значно економить кошти як при ремонті, так і під час експлуатації. Пересування містом передбачає часті зупинки і наступні запуски мотора. Якщо для бензинових моделей це становить певну проблему, то для електромобілів такий режим їзди досить прийнятний. Тож, придбання електромобіля для поїздки містом – ідеальний вибір.

Поряд з перевагами, недоліками електромобілів є: об'єм акумуляторних батарей, що суттєво знижує відстань проїзду на одному заряді акумулятора; дорогий ремонт та заміна акумуляторних батарей електромобіля в Україні; обмеження швидкості до 80–100 км/год (хоча можна розігнатися до 140 км/год, що пов'язано із швидким розрядженням акумулятора; зниження рівня комфорту, наприклад, увімкнений кондиціонер суттєво зменшить ємність батареї; вартість автомобіля, адже поки що електрокари коштують дорожче, ніж звичайні автомобілі; обмежений термін служби акумуляторних батарей. Швидке зношування акумуляторних батарей, не стільки через особливості конструкції, скільки через недбалість власників, які намагаються швидко їх зарядити або ж залишають машину на морозі.

Також великою проблемою поки що є недостатня кількість зарядних станцій. В Україні на зарядних станціях, де пропонують безкоштовну підзарядку, часто вишиковуються великі черги, а велика кількість зарядних станцій вже стали платними та потребують завантаження спеціального додатку для оплати підзарядки. При цьому вартість становитиме від 50 грн за годину підключення. Окрім того, недоліком є невелика кількість в Україні спеціалізованих сервісів та проблеми з проведенням планового ТО через неготовність більшості сервісних станцій до робіт з електромобілями та відсутності заводської сервісної підтримки.

Не комфортним для водіїв є експлуатація автомобіля взимку. З одного боку, його не потрібно прогрівати по кілька хвилин, проте з іншого – мороз може істотно знизити пробіг. По-перше, електричний обігрівач може зменшити середньодобовий пробіг приблизно на третину, по-друге, літій-іонні батареї гірше працюють при мінусових температурах.

Також до транспорту п'ятого покоління належить транспортна система Maglev, як високої швидкості ( $\geq 400$  км/год), так і низької ( $\leq 150$  км/год) Urban Maglev), які використовуються на міському рівні. При цьому зазначимо, що мережа Maglev локалізована в Азії й серед діючих ліній, лише одна гілка є високошвидкісною, а інші використовуються як приміські лінії та лінії метро.

Транспортна система Maglev, як і розглянуті вище види транспорту має свої переваги та недоліки [12-16].

Однією з основних конкурентних переваг Maglev є мінімальний вплив на навколишнє середовище, що включає: відсутність забруднюючих викидів, що визначає потяги Maglev як екологічний транспорт; не створює перешкод для ведення сільського господарства, безпечного пересування тварин тощо; ефективне використання земель, що сприяє оптимізації просторових мереж; відсутність вібрації, викидів пилу.

Maglev має більш низький рівень шуму порівняно з рейковим та авіаційним транспортом, оскільки головне джерело його шуму – це витіснене повітря, а не стукіт коліс по коліях. Левітація потяга із використанням магнітних сил забезпечує тишу і плавне пересування, навіть на найвищих швидкостях, тоді як HSR іноді не можуть цього досягнути навіть на найнижчих швидкостях. Японське Linimo, а також південнокорейський міський Maglev Rotem – яскравий приклад дотримання вимог тихого та комфортного проїзду в містах. Навіть попри землетруси, поїзди Maglev вважаються дуже

надійними швидкими системами перевезень.

Також транспортна система Maglev має менший вплив на природний ландшафт. Маршрути Maglev не «розділяють ландшафт» як шосе, колії та водні шляхи, адже траси для них прокладають над поверхнею, пропонуючи більш гнучкі маршрути та зменшуючи тунелювання. Проте висока швидкість цих потягів і більша потреба в контролі за їх рухом ускладнюють подолання Maglev складних рельєфів таких, як вигнутий пагорб, тоді як традиційні поїзди більш пристосовані до цього й здатні огинати гірські вершини.

Високошвидкісний наземний транспорт може бути найбільш безпечним та ефективним, якщо він повністю відокремлений від більш повільних систем, тому автономія потягу Maglev, який працює на окремій інфраструктурі, є важливою перевагою системи, що підвищує загальну безпеку, ефективність та пунктуальність у швидкісних перевезеннях й забезпечує безпеку перевезень для пасажирів за рахунок будівництва естакадних ліній, які не перетинаються з іншими видами транспорту.

Хоча високошвидкісна інфраструктура для Maglev є відносно дорогою для будівництва, проте, порівняно з традиційними швидкісними поїздами, літаками, низьковитратна в експлуатації та обслуговуванні. Системи Maglev можуть працювати на дуже високих швидкостях практично без амортизації і, отже, більш економічні, ніж високошвидкісні рейкові системи, що піддаються механічному зношуванню, яке збільшується зі швидкістю, та потребують регулярного інтенсивного технічного обслуговування. Кожен поїзд Intercity-Express (ICE) втрачає приблизно 68 кг (150 фунтів) сталі через тертя під час гальмування. Через два або три роки після введення в експлуатацію весь поїзд ICE втрачає близько 8 метричних тонн (17600 фунтів) сталі. Дані проекту Shanghai

Transrapid Maglev демонструють, що витрати на експлуатацію та технічне обслуговування покриваються навіть поточним, порівняно невисоким, обсягом – 8000 пасажирів на день (через незручне розташування лінії у передмісті Шанхаю). Компанії, які базують свої прогнози продажів на технічному обслуговуванні, ремонті та запасних частинах, вважають одну з головних переваг системи Maglev train – низький рівень технічного обслуговування – економічною загрозою для свого бізнесу.

Порівняно з HSR енерговитрати на пасажирокілометр у Maglev удвічі нижчі; експлуатаційні витрати – на 65%, оскільки немає механічного та електричного контакту між поїздом, що рухається, і колійною структурою. Тому, для Maglev характерне низьке споживання електроенергії. Maglev витрачає енергію утричі ефективніше, ніж автомобіль, і у п'ятеро ефективніше, ніж літак.

Поїзди Maglev вважаються одними з найбільш доступних за різних погодних умов, безпечних і комфортних швидкісних систем перевезень у світі. Обсяг вільного простору всередині поїздів є більшим порівняно з відносно вузькими за пропорціями багатьма стандартними вагонами. Наприклад, німецький Transrapid розміром на метр ширший, ніж звичайні вагони, що забезпечує більшу просторову свободу, ширший вибір варіантів сидіння, що сприяє підвищенню загального рівня комфорту.

Соціальні переваги – такі як хороший імідж та престиж, це важливий аспект для Японії, що вважає їх символом високотехнологічної сили, доказом того, що країна залишається технологічним центром світового рівня.

Магніто-левітаційний транспорт – оптимальне рішення для міських агломерацій завдяки безпеці, надійності та економічності. Він має найвищу швидкість з усіх видів громадського наземного транспорту. Чим довше потяг рухається з високою швидкістю, тим краща продуктивність, а також економічна

ефективність відповідної системи. У цьому сенсі поїзди Maglev мають принципову перевагу завдяки своїм незалежним маршрутам та автоматичному виключенню змішаного трафіку.

Міський Maglev – економічна альтернатива метро та можливість усунення проблем міських заторів на дорогах. Особливо це актуально для Китаю, який бурхливо розвивається, і цю проблему в країні доводиться постійно вирішувати. Перша низькошвидкісна залізнична Maglev-лінія в Китаї відкрилася в травні 2016 р. у столиці провінції – місті Чанша. Фактично низькошвидкісні лінії Maglev виникають по всьому Китаю. Наразі відомо сім проєктів: від Пекіна до Циньюаня на півдні та до Урумчі на заході. Інвестиції досить об'ємні: близько 60 млрд юанів (8,7 млрд дол. США). Серед провідних компаній, які займаються будівництвом ліній Maglev, такі гіганти, як China Railway Construction і компанія CRRC [17].

Висока вартість розробки поїздів і будівництва ліній для них є одним з низки недоліків транспортної системи Maglev. Так, вартість спорудження одного кілометра колії для поїзда Maglev можна порівняти з проходженням кілометра тунелю метро закритим способом. Високі витрати на будівництво систем Maglev стримували потенційних інвесторів у інших містах світу, включаючи Німеччину, де запропоноване сполучення Берлін – Гамбург було визнано економічно неефективним.

Система Maglev потребує побудови окремої інфраструктури для всього маршруту, непридатної для будь-яких інших перевезень, тоді як рейкові шляхи стандартної ширини, перебудовані під швидкісний рух, залишаються доступними для звичайних пасажирських і приміських поїздів. Так, TGV можуть працювати, хоч і на зменшеній швидкості, на існуючій залізничній інфраструктурі, тим самим зменшуючи витрати, коли будівництво

нової інфраструктури буде особливо дорогим.

Також слід зазначити, що сильні магнітні поля в секції для пасажирів породжують необхідність установки магнітного захисту. Без екранування подорож у такому вагоні для пасажирів з електронним стимулятором серця або магнітними носіями інформації (HDD і кредитними картками) протипоказано.

Наразі відсутні діючі магнітно-левітаційні транспортні системи із перевезення вантажів (Logistics). Проте дослідження в цьому напрямі ведуться. У Російській Федерації підготовлений проєкт будівництва 69-кілометрового випробувально-демонстраційного комерційного полігону магнітно-левітаційної контейнерної траси від залізничної станції Володимирська до контейнерного порту «Бронко». Зараз 90% контейнерних перевезень за маршрутом Санкт-Петербург – Москва здійснюється автотранспортом. Усі технологічні рішення проєкту розроблені в Росії. Передбачається, що магнітно-левітаційна лінія здатна в автоматичному режимі транспортувати 20- і 40-футові контейнери на спеціальних магнітно-левітаційних платформах. Вона закінчуватиметься перевантажувальним майданчиком, де контейнери можна переміщати на трейлери та залізничні платформи. Максимальна пропускна здатність лінії повинна становити 5 млн контейнерів на рік при швидкості руху до 300 км/год. На будівництво потрібно близько п'ять років. Бюджет проєкту оцінюється в 69 млрд руб. Залучати державне фінансування «Русский Maglev» не планує. Міжнародна нафтотрейдингова компанія Keystone Trade Oil & Gas Group Ltd. має намір фінансувати проєкт за рахунок залучення інвестицій [18].

Перспективи щодо досягнення швидкостей, які багаторазово перевищують швидкості сучасних поїздів Maglev, можливо досягти шляхом переміщення у вакуумний тунель. Наразі, такі дослідження проводяться у світі

багатьма компаніями щодо створення нового виду транспорту – Hyperloop, переваги та недоліки впровадження якого

*Таблиця 1*

*SWOT-аналіз Hyperloop*

<p align="center"><b>Сильні сторони (Strengths) “S”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Тривалість поїздки</li> <li>2) Менш дорогий і простий у побудові (після розробки технології)</li> <li>3) Низькі тертя та опір</li> <li>4) Знижена потреба в землевідведенні</li> <li>6) Безпека та надійність</li> <li>7) Екологічність</li> </ol>	<p align="center"><b>Слабкі сторони (Weaknesses) “W”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Безпека</li> <li>2) Тривалий період впровадження (від початку розробки до уведення в експлуатацію)</li> <li>3) Більш високі початкові ціна на квитки</li> <li>4) Придбання землі (точкове)</li> <li>5) Вигини або повороти треку Hyperloop</li> </ol>
<p align="center"><b>Можливості (Opportunities) “O”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Розвантаження міст</li> <li>2) Можливості для бізнесу</li> <li>3) Імпульс розвитку технології</li> <li>4) Посилення сектора туризму</li> <li>5) Створення світової мережі Hyperloop</li> </ol>	<p align="center"><b>Загрози (Threats) “T”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Конкуренція з боку «поїздів-куль»</li> <li>2) Зниження цін авіакомпаніями</li> <li>3) Саботаж з боку незацікавлених суб'єктів</li> <li>4) Внутрішньополітична ситуація у країнах</li> </ol>

*Джерело:* складено авторами.

**Сильні сторони**

Тривалість поїздки. При середніх швидкостях у 970 км/год і максимальній швидкості у 1200 км/год відстані можуть бути подолані за лічені хвилини. Це також потенційно у два-три рази швидше, ніж, навіть, перевезення високошвидкісною залізницею (і в десять разів більше за швидкість регулярних залізничних перевезень).

Менш дорогий і простий у побудові (після розробки технології). Згідно зі звітом у Engadget, вартість прокладки петлі прив'язана до 40 млн дол. за км, тоді як, за оцінками Світового банку, проект високошвидкісної залізниці у Каліфорнії, наприклад, коштує до 56 млн дол. за км. Hyperloop може бути дешевшим і швидшим, ніж потяги і поїздки на автомобілі.

Низьке тертя і опір. Оскільки Hyperloop використовуватиме пневматичні капсули і працюватиме при зниженому тиску повітря, буде спостерігатися значне зниження тертя й аеродинамічного опору. Це фактор, який необхідно враховувати у всіх інших видах транспорту. Це означає більш ефективне використання енергії та менша її втрата для подолання повітряного опору.

Знижена потреба в землевідведенні. Додатковою перевагою вакуумно-левітаційної транспортної системи є знижена потреба у землевідведенні, оскільки інфраструктура системи може бути побудована не тільки в підземному, а й у підводному просторі, а ті лінії Hyperloop, які проходять над землею, не потребують окремо виділених великих площ земельних ділянок. Порівняно з

інфраструктурою і територією, що необхідна для залізничних станцій і аеропортів (не розглядаємо автобусні станції, оскільки автобуси не є конкурентами), Hyperloop може запропонувати більш вигідну пропозицію з плином часу.

З макетів планів НТТ і Hyperloop One, видно, що труба Hyperloop буде побудована на пілонах і в ній переміщуватимуться капсули з пасажирями. Для цього необхідно буде зводити пілони через визначені проміжки.

Безпека та надійність. Hyperloop призначений для того, щоб бути безпечнішим і надійнішим за залізничні магістралі або високошвидкісні залізничні колії. Розгін транспортного засобу за відчуттями можна порівняти із пробіжкою літака перед злетом, немає взаємодії з іншими видами транспорту. Всередині комфортабельно, ніякої турбулентності. Трубопровід не впаде з неба і не зійде з рейок, тому у проекті безпрецедентний рівень безпеки.

Крім того, продумано можливість екстреного гальмування в разі потреби. А для запобігання наслідкам землетрусів запропоновано антисейсмічні технології для створення опор трубопроводу.

На випадок перебоїв з електроживленням теж є запасний варіант у вигляді 1,5 т акумуляторів, заряду яких вистачить на 45 хвилин руху, що цілком достатньо для того, щоб досягнути кінцевої точки подорожі [19].

Екологічність. Одним з головних факторів зростання попиту в системі Hyperloop є екологічність поряд із швидкістю, стійкістю до погодних умов, відсутністю зіткнень і низького енергоспоживання порівняно з традиційними видами транспорту. Система Hyperloop менше забруднюватиме навколишнє середовище, ніж повітряні перевезення, та зможе обслуговувати величезну кількість пасажирів.

### *Слабкі сторони*

Безпека. Окремі експерти безпеки Hyperloop розглядають як найбільш слабку сторону, оскільки транспортна система Hyperloop підноситься над землею, розвиває дуже високі швидкості у трубах низького тиску повітря. На відміну від кульових поїздів, літаків, Hyperloop не схожий на жоден транспортний засіб із нашого минулого або сьогодення. Потрібен час, щоб зник страх перед невідомим.

Тривалий період упровадження (від початку розробки до уведення в експлуатацію). Оскільки технологія ще не повністю розроблена і протестована для пасажирських і вантажних перевезень, її впровадження як надшвидкої транспортної системи займе кілька років.

Більш високі початкові ціни на квитки. Протягом перших кількох років вартість квитка може бути значно вищою, ніж вартість авіа- чи залізничних квитків. Ціна квитків має бути доступною для потенційних пасажирів.

Придбання землі (точкове). Звичайно, площа, необхідна для проекту Hyperloop, буде менша, враховуючи, що це платформа над землею, але придбання землі, як і раніше, залишається складним питанням, оскільки технологія передбачає прокладання мереж на пілонах, що ускладнює точкові виділення земель під будівництво.

Вигини або повороти треку Hyperloop. Дуже складно візуалізувати вигини або повороти в маршруті Hyperloop, оскільки це автоматично означає, що швидкість переміщення капсул знижується, тим самим не досягаючи першочергової мети. Пошук маршруту, який пролягає без будь-яких вигинів, буде одним із основних недоліків.

### *Можливості*

Розвантаження міст. Можливості працевлаштування і повільна швидкість перевезень призвели до значної міграції у міста. Зростання населення в містах також ставить питання про інфраструктуру. Але якщо існуватиме спосіб перевезення, який скоротить час у дорозі, то відстань між

місцем проживання і місцем роботи не відіграватиме настільки велику роль. Hyperloop надасть пасажирам можливість працювати далі від їхнього місця проживання, тим самим зменшуючи проблеми із житлом в центрі.

Можливості для бізнесу. Hyperloop розширить можливості та географію для ведення бізнесу. Оскільки транспортна система Hyperloop є футуристичною формою сучасного транспорту, очікується, що вона матиме складну екосистему постачальників сировини, постачальників технологій, проєктних і будівельних фірм, державних установ і постачальників послуг, які працюють разом для створення більш інноваційного транспорту.

Імпульс розвитку технології. Hyperloop, безсумнівно, може дати поштовх для розвитку «чистих» технологій. Згідно з НТТ, оскільки його траса електрифікована, транспортна система споживає мало енергії порівняно із високошвидкісними залізницями, які потребують значно більше енергії, що субсидується державою. НТТ заявила, що вона використовуватиме «зелену» енергію, що дасть змогу виробляти енергію на 20% більше, ніж вона може споживати.

Посилення сектора туризму. Hyperloop сприятиме розвитку туризму й збільшенню потоків туристів. У міру розширення мережі Hyperloop виникне можливість відвідати багато недосліджених територій на світовій туристичній карті, тим самим збільшуючи цей сектор.

Створення світової мережі Hyperloop. Очікується, що ринок транспортних систем Hyperloop значно розшириться в найближче десятиліття, що пов'язано з постійними дослідженнями і розробками в цьому напрямі країнами (Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Європа, Північна Америка, решта світу) і в майбутньому зможе створити світову мережу Hyperloop. Надшвидка транспортна система Hyperloop визначає зростаючу потребу в більш швидкому, дешевшому і безпечному транспорті, який

скоротить час у дорозі та істотно перетворить транспортну галузь. Проєкт абсолютно нового типу високошвидкісного транспорту може з'єднати великі міста світу значно ефективніше, ніж швидкісні залізниці.

### *Загрози*

Конкуренція з боку «поїздів-куль». Незважаючи на те, що інфраструктура високошвидкісних залізничних мереж і «поїздів-куль» є дорогими, вони активно розвиваються у світі (у ЄС, Китаї, Японії). Використання існуючої мережі залізниць також могло би прискорити процес реалізації проєктів високошвидкісних залізничних мереж. Стосовно ж пропускної здатності, то один поїзд може перевозити більше людей, ніж один модуль Hyperloop.

Зниження авіакомпаніями цін на квитки. Велика конкуренція вбачається з боку авіаперевезень. Уся політика авіаперевезень має динамічне ціноутворення. Враховуючи це, авіаквитки також можуть у майбутньому подешевшати, відповідно авіаперевезення для основної маси населення можуть стати доступнішими.

Саботаж з боку незацікавлених суб'єктів. Це пов'язано із аспектом безпеки всього проєкту. Саботаж може виникнути у будь-який спосіб, невизначену кількість разів, як оскільки у проєкту, окрім прихильників, є й противники [20, 21].

Внутрішньополітична ситуація у країнах. Внутрішньополітична стабільність є найбільш важливим фактором, оскільки безпосередньо може впливати на розвиток Hyperloop у країнах. У такій ситуації, за наявності усередині держави гострих політичних суперечностей, що переростають у збройні конфлікти, досить важко зберігати позитивний розвиток в галузях економіки, а особливо тих, що пов'язані з інноваціями.

**Висновок.** На сьогодні постала потреба у розробках високотехнологічних інноваційних видів транспорту здатних



поєднати в собі переваги, які надає авіаційний транспорт з позицій швидкості, а також комфорт та доступність наземних видів транспорту. Провівши оцінку конкурентних переваг та недоліків за видами транспорту п'ятого покоління зазначимо, що кожен вид транспорту займає свою нішу на ринку перевезень.

Тож, перевагами транспорту п'ятого покоління є забезпечення зростаючої мобільності завдяки високим швидкостям, що є сучасною вимогою глобалізованого світу; низьке споживання енергії та зменшення викидів парникових газів, що є безпечнішим для навколишнього середовища; зосередження зусиль над наданням найбільш безпечних та надійних послуг з перевезення; надання імпульсу для розвитку нових технологій тощо.

Таким чином, виокремлення переваг та недоліків розвитку транспорту п'ятого покоління є важливими в контексті довгострокового інноваційного розвитку економіки країни та пріоритетів світової транспортної політики.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Espinosa-Aranda J.L. High-speed railway scheduling based on user preferences / Espinosa-Aranda J.L., García-Ródenas R., Ramírez-Flores M. del C., López-García M.L., Angulo E. // *European Journal of Operational Research*. – vol. 246, 2015. – P. 772-786.
2. Feigenbaum V. High-Speed Rail in Europe and Asia: Lessons for the United States / V. Feigenbaum; Reason Foundation. – 2013. – 46 p.
3. Wang L. Potential Impacts of China 2030. High-Speed Rail Network on Ground Transportation Accessibility / L. Wang, Y. Liu, L. Mao, C. Sun // *Sustainability*. – v. 10, 2018. – 16 p.
4. Лapidус Б.М. Социально-экономические предпосылки развития высокоскоростного железнодорожного сообщения в России / Б.М. Лapidус, Л.В. Лapidус // *Вестн. моск. ун-та . Сер. 6. Экономика*. – 2014. – № 6. – С. 52– 63.
5. Дикань В.Л. Скоростное движение железнодорожного транспорта в мире и перспективы его развития в Украине / В.Л. Дикань // *Вісник економіки транспорту та промисловості*. – 2010. – № 32. – С. 15–25.
6. Божок Н.О. Напрямки впровадження швидкісних пасажирських перевезень в Україні / Н.О. Божок // *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*. – 2013 – Вип. 5. – С. 46–56.
7. Назаренко І.Л. Інноваційний розвиток залізничного транспорту в Україні шляхом становлення швидкісного руху / І.Л. Назаренко, П.М. Шевченко // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2018. – № 64. – С. 255–262.
8. Каличева Н.Є. Підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку транспортних послуг за рахунок високошвидкісного руху / Н.Є. Каличева, В.Ю. Валюх // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69)*. – 2019. – № 3. – С. 32–35.
9. Назаров О.А. Проблеми й перспективи розвитку високошвидкісного пасажирського залізничного транспорту / О.А. Назаров // *Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. Вип. 16*. – 2018. – С. 77–82.
10. Лук'янова О.М. Сучасний стан та перспективи розвитку мережі швидкісних залізничних магістралей в Україні в умовах євроінтеграції / О.М. Лук'янова // *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – 2018. Випуск 20, частина 2. – С. 107–110.
11. High speed rail. Fast track to sustainable mobility. UIC. URL: [https://uic.org/IMG/pdf/uic\\_high\\_speed\\_2018\\_ph08\\_web.pdf](https://uic.org/IMG/pdf/uic_high_speed_2018_ph08_web.pdf)
12. Economics. URL: <https://web.archive.org/web/20141208224816/http://magnetbahnforum.de/index.php?economics-2>

13. Environmental Matters. URL: <https://web.archive.org/web/20141208211132/http://magnetbahnforum.de/index.php?environment>
14. Comfort and Safety. URL: <https://web.archive.org/web/20141208182827/http://magnetbahnforum.de/index.php?comfort-and-safety>
15. Interoperability. URL: <https://web.archive.org/web/20141208212415/http://magnetbahnforum.de/index.php?interoperability>
16. Нестись быстрее ветра на поезде Maglev. URL: [http://json.tv/tech\\_trend\\_find/nestis-bystree-veltra-na-poezde-maglev-20150628112137](http://json.tv/tech_trend_find/nestis-bystree-veltra-na-poezde-maglev-20150628112137).
17. Магнитно-левитационный транспорт: новые возможности. URL: <http://newukraineinstitute.org/blog/277>.
18. «Российский Маглев» выходит на полигон. URL: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1410526&archive=2018.04.11>.
19. Все о Hyperloop чей проект, как работает, что уже сделано. URL: [https://blog.allo.ua/hyperloop-transport-budushhego\\_2017-09-39/](https://blog.allo.ua/hyperloop-transport-budushhego_2017-09-39/)
20. Hyperloop: a swot analysis of the most popular new age transportation technology. URL: <https://www.firstpost.com/tech/news-analysis/hyperloop-a-swot-analysis-of-the-most-popular-new-age-transportation-technology-3696657.html>.
21. Global Superfast Transport System Market: Focus on Components, Ecosystem and Leading Companies - Analysis and Forecast (2020, 2024, and 2028). URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-superfast-transport-system-market-focus-on-components-ecosystem-and-leading-companies---analysis-and-forecast-2020-2024-and-2028-300745689.html>.
- López-García M. L., Angulo E. // *European Journal of Operational Research*. – vol. 246, 2015. – P. 772–786.
2. Feigenbaum, B. (2013), “High-Speed Rail in Europe and Asia: Lessons for the United States”, *Reason Foundation*, Los Angeles, USA.
3. Wang, L. Liu, Y. Mao, L. and Sun, C. (2018), “Potential Impacts of China 2030. High-Speed Rail Network on Ground Transportation Accessibility”, *Sustainability*, vol. 10.
4. Lapidus, B.M. and Lapidus, L.V. (2014), “Socio-economic background for the development of high-speed rail services in Russia”, *Vestn. mosk. un-ta*, vol. 6, pp. 52–63.
5. Dikan, V.L. (2010), “High-speed railway traffic in the world and prospects for its development in Ukraine”, *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, vol. 32, pp. 15–25.
6. Bozhok, N. (2013), “Directions of introduction of high-speed passenger transportation in Ukraine”, *Zbirnyk naukovykh prats Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana «Problemy ekonomiky transportu»*, vol. 5, pp. 46–56.
7. Nazarenko, I. and Shevchenko, P. (2018), “Innovative development of railway transport in Ukraine through the formation of high-speed traffic”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 64, pp. 255–262.
8. Kalycheva, N. and Valiukh, V. (2019), “Increasing the competitiveness of railway transport in the market of transport services due to high-speed traffic”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 32–35.
9. Nazarov, O. (2018), “Problems and prospects for the development of high-speed passenger rail transport”, *Zbirnyk naukovykh prats DNUZT im. akad. V. Lazariana*, vol.16, pp. 77–82.
10. Lukyanova, O. (2018), “The current state and prospects of development of high-speed rail network in Ukraine in the context

## REFERENCES

1. Espinosa-Aranda, J.L. (2015), “High-speed railway scheduling based on user preferences” / Espinosa-Aranda J.L., Ricardo G-Ródenas, Ramírez-Flores M. C.,

of European integration”, *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 20, pp. 107–110.

11. The official site of International union of railways (2018), “High speed rail. Fast track to sustainable mobility”, available at:

[https://uic.org/IMG/pdf/uic\\_high\\_speed\\_2018\\_ph08\\_web.pdf/](https://uic.org/IMG/pdf/uic_high_speed_2018_ph08_web.pdf/), (Accessed 19 May 2020).

12. The International Maglev board (2014), “Economics”, available at: <https://web.archive.org/web/20141208224816/http://magnetbahnforum.de/index.php?economics-2>, (Accessed 19 May 2020).

13. The International Maglev board (2014), “Environmental Matters”, available at:

<https://web.archive.org/web/20141208211132/http://magnetbahnforum.de/index.php?environment>, (Accessed 19 May 2020).

14. The International Maglev board (2014), “Comfort and Safety”, available at: <https://web.archive.org/web/20141208182827/http://magnetbahnforum.de/index.php?comfort-and-safety>, (Accessed 19 May 2020).

15. The International Maglev board (2014), “Interoperability”, available at: <https://web.archive.org/web/20141208212415/http://magnetbahnforum.de/index.php?interoperability>, (Accessed 19 May 2020).

16. Mazur, S. (2015), “Rush faster than the wind on a Maglev train”, *JSON.TV*, available at: [http://json.tv/tech\\_trend\\_find/nestis-bystree-vetra-na-poezde-maglev-20150628112137](http://json.tv/tech_trend_find/nestis-bystree-vetra-na-poezde-maglev-20150628112137), (Accessed 19 May 2020).

17. Maklakov, A. (2019), “Magnetic Levitation Transport: New Opportunities”, *Nova Ukraina. Institut strategichnih doslidzhen*, available at: <http://newukraineinstitute.org/blog/277>, (Accessed 19 May 2020).

18. Kadik, L. (2018), ““Russian Maglev” goes to the landfill”, *Gudok*, available at: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1410526&archive=2018.04.11>, (Accessed 19 May 2020).

19. ALLO Blog (2017), “All about Hyperloop whose project, how it works, what has already been done”, available at: [https://blog.allo.ua/hyperloop-transport-budushhego\\_2017-09-39](https://blog.allo.ua/hyperloop-transport-budushhego_2017-09-39), (Accessed 19 May 2020).

20. TECH2 (2018), “Hyperloop: a swot analysis of the most popular new age transportation technology”, available at: <https://www.firstpost.com/tech/news-analysis/hyperloop-a-swot-analysis-of-the-most-popular-new-age-transportation-technology-3696657.html>, (Accessed 19 May 2020).

21. CISION PR Newswire (2018), “Global Superfast Transport System Market: Focus on Components, Ecosystem and Leading Companies - Analysis and Forecast (2020, 2024, and 2028)”, available at: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-superfast-transport-system-market-focus-on-components-ecosystem-and-leading-companies---analysis-and-forecast-2020-2024-and-2028-300745689.html>, (Accessed 19 May 2020).

УДК 338.49:656

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

*Токмакова І.В., д.е.н., професор,  
Овчиннікова В.О., д.е.н., професор,  
Корінь М.В., д.е.н., доцент,  
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*В статті визначено доцільність поглиблення транскордонного співробітництва залізничного транспорту з метою забезпечення розвитку його інфраструктури. Проведено оцінювання наявного рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів. Сформовано основні положення стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва та розкрито загальний алгоритм поведінки АТ «Укрзалізниця» у питаннях розвитку транскордонних зв'язків з метою реалізації стратегічних для галузі інфраструктурних проєктів.*

*Ключові слова: інфраструктура, залізничний транспорт, транскордонне співробітництво, стратегія, алгоритм дій.*

## STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EXPANDING CROSS-BORDER COOPERATION

*Tokmakova I., doctor of economics sciences, professor,  
Ovchynnikova V., doctor of economics sciences, professor,  
Korin M., doctor of economics sciences, associate professor,  
Chernobrovka I.V. PhD of economics sciences, associate professor (USURT)*

*The article defines that in order to accelerate the integration of Ukrainian Railways into the system of European rail transportation, it is necessary to implement large-scale infrastructure development projects aimed at bringing its state in line with European standards and legislation in the field of transport by deepening cooperation within cross-border regions. It is established that currently most of the cross - border and international relations of the railway industry are implemented within the framework of bilateral or multilateral agreements, memoranda of cooperation with countries, as well as its participation in international organizations, associations and Coordination Committees on the development of railway transport. An assessment of the existing level of potential of railway transport for the implementation of infrastructure development projects within cross-border regions was carried out, the results of which made it possible to point out the inability of railway transport to independently ensure the implementation of infrastructure development projects and justify the need to expand research, production, investment and personnel cooperation of railway transport with cross-border regions. The main provisions of the strategy of infrastructure development of railway transport of Ukraine in the context of cross-border cooperation are formed, which is based on a system of tools for institutional,*

*research, production and project components to ensure the expansion of cross-border relations for the implementation of infrastructure projects in railway transport. The goals and objectives for each of the selected components are revealed, and an algorithm for the development of cross-border cooperation of railway transport in the implementation of infrastructure development projects is presented.*

**Keywords:** *infrastructure, railway transport, cross-border cooperation, strategy, algorithm of actions.*

**Актуальність дослідження.** Залізничний транспорт України за останні десять років демонструє погіршення динаміки показників вантажної роботи галузі. Скорочення рівня вантажообігу залізничного транспорту відбувається як під впливом об'єктивних причин, зумовлених погіршенням економічної активності в країні, так і через загострення внутрішніх проблем функціонування галузі. Серед ключових проблем, які створюють загрозу ефективності функціонування та безпеці перевезень АТ «Укрзалізниця», є високий рівень зносу об'єктів залізничної інфраструктури, що зумовлює погіршення якості обслуговування споживачів і зростання рівня аварійності на залізничному транспорті.

Для прискорення процесів інтеграції українських залізниць в систему європейських залізничних перевезень необхідно реалізувати масштабні проекти розвитку інфраструктури, орієнтовані на приведення її стану у відповідність до європейських стандартів і законодавства в галузі транспорту. Більшість із них мають бути зорієнтовані на впровадження високошвидкісного руху поїздів, забезпечення інтероперабельності з залізницями країн ЄС та підвищення якості і розширення портфелю транспортно-логістичних послуг галузі шляхом поглиблення співробітництва в транскордонних регіонах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці пошуку шляхів модернізації та розвитку інфраструктури українських залізниць приділяється увага в дослідженнях таких провідних вітчизняних науковців, як В. Дикань, Г. Ейтутіс, М. Корінь, М. Міщенко, Г. Обруч, О. Полякова, В. Овчиннікова, І. Токмакова

тощо [1-5]. Розробленню теоретико-методологічного базису поглиблення транскордонних зв'язків присвятили свої публікації В. Балабанова, О. Літвішко, В. Засадко, Н. Мікула та інші [6-8]. Відзначаючи вагомість наукових надбань зазначених вище науковців для теорії та практики розвитку транскордонного співробітництва залізниць, варто зазначити, що в ситуації відсутності власних ресурсів для реалізації інфраструктурних проектів розвитку залізниць поглиблення інтеграційно-інфраструктурної взаємодії з країнами ЄС має стосуватися і покращення співпраці в транскордонних регіонах шляхом поглиблення науково-технологічного, інвестиційного та економічного співробітництва галузі. Відсутність практичного інструментарію розширення співробітництва залізничного транспорту в рамках транскордонних регіонів спонукає до пошуку інструментарію формування такого роду зв'язків для реалізації стратегічних галузевих інфраструктурних проектів розвитку.

Саме тому **метою статті** є розроблення стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту України в умовах розширення транскордонного співробітництва.

**Виклад основного матеріалу.** Європейською політикою економічного розвитку транскордонні зв'язки країн визнано одним із ефективних інструментів стимулювання процесів активізації масштабних перетворень у ключових для економіки галузях. В умовах цифрової трансформації ринку залізничних перевезень співробітництво залізниць у рамках транскордонного регіону може охоплювати покращення рівня

інтероперабельності залізничних систем і їхньої віртуальної взаємодії, створення локалізованих виробництв, а також розвитку інтегрованих транспортно-логістичних послуг для суб'єктів бізнесу і населення даних регіонів задля підвищення якості і доступності послуг.

У більшості випадках сьогодні транскордонні та міжнародні зв'язки галузь реалізує в рамках укладання дво- чи багатосторонніх угод, підписання меморандумів про співробітництво з країнами та шляхом прийняття участі в міжнародних організаціях, асоціаціях і координаційних комітетах з питань розвитку залізничного транспорту. На рівні Міністерства інфраструктури України підтримуються зв'язки з Європейською Залізничною Агенцією (ERA), Виконавчим агентством з інновацій і мережі (INEA), Європейським агентством з питань залізничного транспорту (ERWA), Форумом залізниць Європи (ФЗЄ), Європейською асоціацією з експлуатаційної сумісності залізниць (AEIF), Союзом європейських залізничних промислових підприємств (СЄЗП), Європейським товариством із фінансування закупівель залізничного рухомого складу (ЄЗРС) та Європейською федерацією підрядників залізничних колійних деталей (EFRTC) тощо [10].

За даними, поданими на офіційному порталі залізничного транспорту, АТ «Укрзалізниця» є учасником таких міжнародних організацій, як Організація співробітництва залізниць, Міжнародний комітет залізничного транспорту, Міжурядова організація міжнародних залізничних перевезень, Міжнародний союз залізниць, Рада з залізничного транспорту держав-учасниць Співдружності та Рада директорів зі спільної експлуатації поромної переправи Іллічівськ (Чорноморське) – Варна – Поті/Батумі тощо [11].

У рамках окремих угод реалізуються зв'язки залізничного транспорту і з залізницями таких країн, як Німеччина, Словаччина, Польща, Румунія, Білорусь,

Угорщина, Чехія, Швейцарія та Італія. Особливий характер мають ті взаємозв'язки, що реалізуються АТ «Укрзалізниця» в рамках розвитку транспортно-логістичних маршрутів, коридорів та систем. Їхню специфіку відображують визначені в угодах співробітництва правила і вимоги до організації курсування контейнерних, контрейлерних поїздів. У питаннях функціонування спільних контейнерних і контрейлерних маршрутів наразі АТ «Укрзалізниця» співпрацює з урядами, залізницями та представниками транспортного комплексу таких країн, як Литва, Естонія, Латвія, Білорусь, Болгарія, Молдова, Грузія, Румунія, Азербайджан, Угорщина, Словаччина, Китай, Росія, Казахстан, Польща, Іран та інші [12].

Характер виробничих зв'язків має співробітництво АТ «Укрзалізниця» з компанією General Electric у питаннях забезпечення модернізації локомотивного парку і постачання нових локомотивів для потреб українських залізниць. На відміну від звичайного співпраці, що реалізується шляхом закупівлі рухомого складу, особливістю співробітництва залізничного транспорту з даною компанією є залучення до процесу виробництва вітчизняних вагонобудівних підприємств, насамперед ПАТ «Крюковський вагонобудівний завод» шляхом його локалізації на рівні 10 % [13].

Варто зазначити, що можливість реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту, які орієнтовані на покращення інтероперабельності з залізницями країн ЄС, розширення віртуальної взаємодії, стимулювання створення локалізованих виробництв, зростання якості і доступності транспортно-логістичних послуг у рамках транскордонних регіонів, залежить, в першу чергу, від наявного в галузі потенціалу для їхнього виконання.

Враховуючи те, що для реалізації інфраструктурних проєктів необхідним є залучення висококваліфікованих працівників, масштабних інвестицій та

прогресивних технологій виробництва, доцільно провести оцінювання наявного рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів. Оскільки ключову роль в задоволенні потреб інфраструктурних проектах відіграють інноваційні розробки, інвестиції, виробничо-технологічні бази

галузі, персонал та інформаційні технології оцінювання, на думку авторів, доцільно проводити за такими складовими, як інвестиційна, інноваційно-наукова, виробничо-технологічна, кадрова та інформаційна складова, а наявний рівень потенціалу АТ «Укрзалізниця» розраховувати, як інтегральний показник:

$$I_{III}^{\Pi} = \sqrt[5]{I^{інв} \cdot I^{інн-наук} \cdot I^{кадр} \cdot I^{вир-тех} \cdot I^{інф}}, \quad (1)$$

де  $I^{інв} \cdot I^{інн-наук} \cdot I^{кадр} \cdot I^{вир-тех} \cdot I^{інф}$  - частковий інтегральний показник, який розкриває існуючий наразі рівень інвестиційної, інноваційно-наукової, виробничо-технологічної, кадрової та інформаційної складової потенціалу АТ «Укрзалізниця» щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів.

Для розрахунку часткових інтегральних показників, що характеризують відповідну складову потенціалу галузі щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів, пропонується застосовувати таку систему показників, як:

- інвестиційну складову потенціалу залізничної галузі щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів відображають коефіцієнти: самоінвестування, співвідношення власних та позикових коштів, фінансової залежності, абсолютної ліквідності та покриття;

- інноваційно-наукову - коефіцієнт раціоналізаторства, питома вага витрат на інновації, питома вага залучених з зовні інновацій, коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт освоєння інновацій у виробництві тощо;

- виробничо-технологічну - коефіцієнт прогресивності виробничих технологій, коефіцієнт придатності основних фондів ремонтних та виробничих

баз, коефіцієнт оновлення основних фондів ремонтних та виробничих баз, коефіцієнт зносу основних фондів ремонтних та виробничих баз, коефіцієнт техніко-технологічного розвитку ремонтних та виробничих баз;

- кадрову - коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт освітнього рівня персоналу, продуктивність праці, питома вага працівників раціоналізаторів, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію;

- інформаційну - коефіцієнт інформаційної озброєності праці, коефіцієнт оновлення програмного забезпечення, питома вага нематеріальних активів, коефіцієнт впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, коефіцієнт інноваційності програмного забезпечення тощо.

Розрахунок часткових інтегральних показників пропонується проводитися шляхом множення значень показників, що характеризують відповідну складову потенціалу, на коефіцієнт його вагомості, які було встановлено експертних шляхом. З застосуванням загальної методики розрахунку інтегрального показники проведено оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів та розраховано значення часткових показників оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проектів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів [9]. Так, за

результатами оцінювання отримано такі значення часткових інтегральних показників рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів відповідно у 2015-2019 роках:

- інвестиційна складова:

$$I_{2015}^{ч\ інв} = 0,6299; \quad I_{2016}^{ч\ інв} = 0,8457;$$

$$I_{2017}^{ч\ інв} = 0,5169; \quad I_{2018}^{ч\ інв} = 0,1856;$$

$$I_{2019}^{ч\ інв} = 0,1795;$$

- інноваційно-наукова:

$$I_{2015}^{ч\ інв-наук} = 0,9106; \quad I_{2016}^{ч\ інв-наук} = 0,6706;$$

$$I_{2017}^{ч\ інв-наук} = 0,4149; \quad I_{2018}^{ч\ інв-наук} = 0,4601;$$

$$I_{2019}^{ч\ інв-наук} = 0,4237;$$

- виробничо-технологічна:

$$I_{2015}^{ч\ вир-тех} = 0,9856; \quad I_{2016}^{ч\ вир-тех} = 0,7757;$$

$$I_{2017}^{ч\ вир-тех} = 0,8477; \quad I_{2018}^{ч\ вир-тех} = 0,5869;$$

$$I_{2019}^{ч\ вир-тех} = 0,5596;$$

- кадрова:  $I_{2015}^{ч\ кадр} = 0,981;$

$$I_{2016}^{ч\ кадр} = 0,8973; \quad I_{2017}^{ч\ кадр} = 0,8129;$$

$$I_{2018}^{ч\ кадр} = 0,5831; \quad I_{2019}^{ч\ кадр} = 0,5767;$$

- інформаційна:  $I_{2015}^{ч\ инф} = 0,5334;$

$$I_{2016}^{ч\ инф} = 0,802; \quad I_{2017}^{ч\ инф} = 0,788;$$

$$I_{2018}^{ч\ инф} = 0,8622; \quad I_{2019}^{ч\ инф} = 0,845.$$

Враховуючи отримані значення часткових інтегральних показників розрахуємо за роками значення комплексного інтегрального показника оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів як середньгеометричної величини оцінок його складових. Результати розрахунків подано в табл. 1.

Таблиця 1

Результати розрахунку комплексного інтегрального показника оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури у межах транскордонних регіонів за період 2015-2019 роки

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Комплексний інтегральний показник	0,79	0,8	0,66	0,48	0,46

Грунтуючись на вище визначено, варто зазначити, що у 2015 році АТ «Укрзалізниця» має достатній рівень потенціалу для реалізації інфраструктурних проєктів, а у 2018-2019 роках – низький, що зумовлено погіршенням показників інвестиційної, інноваційно-наукової, виробничо-технологічної та кадрової складових потенціалу. Все це вказує на неспроможність залізничного транспорту самостійно забезпечити реалізацію проєктів розвитку інфраструктури і необхідність розширення науково-виробничого, інвестиційного та кадрового співробітництва з транскордонними регіонами. Враховуючи результати

оцінювання рівня потенціалу залізничного транспорту щодо реалізації проєктів розвитку інфраструктури в межах транскордонних регіонів, слід окреслити інструментарій і механізми реалізації інфраструктурних проєктів АТ «Укрзалізниця» в рамках транскордонної співпраці шляхом розроблення відповідної стратегії.

Стратегія розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва повинна відображувати цілі, стратегічні орієнтири та механізми їх реалізації у відповідності з особливостями транскордонної співпраці та специфікою діяльності залізниць. Грунтуючись на визначеному вище, метою



розроблення стратегії слід визначити забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту за рахунок використання потенціалу транскордонної співпраці. Основні положення стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва подано на рис. 1. Ключові завдання досягнення визначеної мети полягають [9]: у формуванні сприятливого інституційного середовища транскордонної співпраці для реалізації інфраструктурних проєктів розвитку залізниць; стимулюванні інноваційно-технологічного розвитку залізниць, інтенсифікації транскордонної науково-виробничої кооперації; підвищенні ефективності проєктного управління та результативності транскордонних інфраструктурних проєктів розвитку залізниць.

Слід зазначити, що в рамках транскордонного співробітництва проєкти розвитку інфраструктури залізничного транспорту реалізовуватимуться в межах міждержавного, міжсекторального, державного та галузевого рівнів взаємодії, а отже, потребують формування сприятливого інституційного, науково-виробничого та проєктного середовища співпраці. При цьому ефективність реалізації транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері сприяння розвитку його інфраструктури значною мірою залежить і від існування між залізницями транскордонних регіонів спільних потреб, інтересів і напрямів співпраці в даній сфері. Це потребує не лише узгодження відповідних програм співпраці, а й проведення значних за обсягом заходів з оцінювання та визначення пріоритетів розвитку інфраструктури за рахунок розроблення відповідних програм, проведення фрагментації потенційних регіонів співпраці у відповідності з їхніми потребами і виробничими можливостями тощо.

Саме тому існує потреба у

виробленні загальної алгоритму поведінки АТ «Укрзалізниця» у питаннях розвитку транскордонних зв'язків для реалізації стратегічних для галузі інфраструктурних проєктів. У цілому розвиток транскордонних відносин АТ «Укрзалізниця» у сфері реалізації інфраструктурних проєктів пропонуємо здійснити в три етапи: ініціативний, проєктний і результативний. Перший етап – ініціативний – пов'язаний з процедурами ініціювання та узгодження умов транскордонної співпраці щодо сприяння реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту. Другий етап – проєктний – передбачає реалізацію заходів щодо формування програмно-проєктної бази транскордонного співробітництва залізничного транспорту і визначення державної політики сприяння його розвитку. Третій етап – результативний – полягає в реалізації проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва.

**Висновок.** Отже, сформовано основні положення стратегії інфраструктурного розвитку залізничного транспорту України в умовах транскордонного співробітництва, підґрунтя якої становить система інструментів інституційного, науково-виробничого та проєктного забезпечення розширення транскордонних зв'язків для реалізації інфраструктурних проєктів на залізничному транспорті. Розкрито мету і завдання для кожної з виділених складових, подано алгоритм розвитку транскордонного співробітництва залізничного транспорту у сфері реалізації проєктів розвитку його інфраструктури, що в сукупності сприятиме створенню ефективного середовища розвитку інфраструктури залізничного транспорту за рахунок забезпечення її структурно-технологічної модернізації, збільшення пропускної здатності та підвищення інтероперабельності з залізницями ЄС.

# Проблеми транспортного комплексу України



Рис. 1. Основні положення стратегії розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ  
ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9-21.

2. Ейтутіс Г. Д., Крищенко С. О., Зіць О. Є. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. : веб-сайт. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/70.pdf) (дата звернення: 04.12.2020).

3. Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В. Стейкхолдерський підхід до реалізації проектів розвитку інфраструктури залізничного транспорту: монограф. *Ensuring national economic security in the context of geopolitical transformations / under the general editorship of Doctor of Economics, Professor L.L. Kalinichenko /Higher School of Social and Economic. Przeworsk, WSSG, 2019. P. 134-148.*

4. Мельник В. О., Марценюк Л. В., Міщенко М. І., Власова О. П. Розробка науково-методичного підходу до планування процесів інноваційного розвитку залізниць. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6875> (дата звернення: 05.12. 2020).

5. Боровик Ю. Т., Слагін Ю. В., Полякова О. М. Форми стратегічного партнерства при реалізації проектів розвитку залізничної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 75-84.

6. Балабанов К.В. Проблеми інтеграції України у світовий економічний простір: монографія. Донецьк: «Вебер», 2007. 234 с.

7. Литвишко О.М. Трансграничное сотрудничество как механизм обеспечения национальных

интересов современной России в Каспийском регионе: автореф. дисс. на соиск. учен. степени канд. полит. наук; специальность: 23.00.04. Пятигорск, 2015. 29 с.

8. Мікула Н., Засадко В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія Київ: НІСД, 2014. 316 с.

9. Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

10. Європейські інституції, організації, програми та проекти. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/content/korisni-posilannya.html?PrintVersion> (дата звернення: 07.12.2020).

11. Департамент міжнародного співробітництва. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_informaton/main\\_departments/office\\_of\\_external\\_relations/](https://www.uz.gov.ua/about/general_informaton/main_departments/office_of_external_relations/) (дата звернення: 07.12.2020).

12. Контейнерні перевезення. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL: [https://www.uz.gov.ua/cargo\\_transportation/intermodal\\_transportation/container/](https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/intermodal_transportation/container/) (дата звернення: 07.12.2020).

13. General Electric виділяє «Укрзалізниці» 1 мільярд на модернізацію залізниці: веб-сайт. URL: [https://24tv.ua/general\\_electric\\_vidilyaye\\_ukr\\_zalznitsi\\_1\\_milyard\\_na\\_modernizatsiyu\\_zalznitsi\\_n930471](https://24tv.ua/general_electric_vidilyaye_ukr_zalznitsi_1_milyard_na_modernizatsiyu_zalznitsi_n930471) (дата звернення: 07.12.2020).

REFERENCES

1. Dykan' V.L., Obruch H.V. (2020). Upravlinnya realizatsiyeyu spil'nykh investytsiynykh proektiv za uchastyu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Managing the implementation of joint investment projects involving railway transport enterprises in the

- context of digitalization]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 69. P. 9-21.
2. Eytutis H. D., Kryshchenko S. O., Zits' O. YE. (2017). Kharakterystyka svitovykh modeley upravlinnya infrastrukturoyu zaliznychnoho transportu [Characteristics of world models of railway transport infrastructure management]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 9. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/70.pdf). (in Ukrainian).
  3. Tokmakova I.V., Ovchynnikova V.O., Korin' M.V. (2019). Steykhholders'ky pidkhid do realizatsiyi proektiv rozvytku infrastruktury zaliznychnoho transportu [Stakeholder approach to the implementation of railway transport infrastructure development projects]: monograph. *Ensuring national economic security in the context of geopolitical transformations / under the general editorship of Doctor of Economics, Professor L.L. Kalinichenko /Higher School of Social and Economic. Przeworsk, WSSG*. P. 134-148. (in Ukrainian)
  4. Mel'nyk V. O., Martsenyuk L. V., Mishchenko M. I., Vlasova O. P. (2019). Rozrobka naukovo-metodychnoho pidkhodu do planuvannya protsesiv innovatsynoho rozvytku zaliznyts' [Development of a scientific and methodological approach to planning the processes of innovative development of Railways]. *Efektivna ekonomika*. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6875>. (in Ukrainian)
  5. Borovyk YU. T., Yelahin YU. V., Polyakova O. M. (2019). Formy strateichnoho partnerstva pry realizatsiyi proektiv rozvytku zaliznychnoyi infrastruktury [Forms of strategic partnership in the implementation of railway infrastructure development projects]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 68. P. 75-84. (in Ukrainian).
  6. Balabanov K.V. (2007). Problemy intehtratsiyi Ukrayiny u svitovyy ekonomichnyy prostir [Problems of Ukraine's integration into the world economic space]: monohrafiya. Donets'k: «Veber». 234 p. (in Ukrainian)
  7. Lytvyshko O.M. (2015). Transhranychnoe sotrudnychestvo kak mekhanyzm obespechenyya natsyonal'nykh ynterесov sovremennoy Rossyy v Kaspyyskom rehyone [Cross-border cooperation as a mechanism for ensuring the national interests of modern Russia in the Caspian region]: avtoref. dyss. na soysk. uchen. stepeny kand. polyt. nauk; spetsyal'nost': 23.00.04. Pyatyhorsk. 29 p. (in Russian)
  8. Mikula N., Zasadko V. (2014). Transkordonne spivrobitnytstvo Ukrayiny v konteksti yevrointehtratsiyi [Ukraine's cross-border cooperation in the context of European integration]: monohrafiya Kyiv: NISD. 316 p. (in Ukrainian)
  9. Korin' M.V. (2019). Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva [Development of railway transport infrastructure in the conditions of cross-border cooperation]: monohrafiya. Kharkiv: UkrDUZT. 401 p. (in Ukrainian).
  10. Yevropeys'ki instytutsiyi, orhanizatsiyi, prohramy ta proekty. *Ministerstvo infrastruktury Ukrayiny* : veb-sayt. URL: <https://mtu.gov.ua/content/korisni-posilannya.html?PrintVersion>. (in Ukrainian)
  11. Departament mizhnarodnoho spivrobitnytstva. AT «Ukrzaliznytsya» : veb-sayt. URL: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/main\\_departments/office\\_of\\_external\\_relations/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/office_of_external_relations/). (in Ukrainian)
  12. Konteynerni perevezennya. AT «Ukrzaliznytsya» : veb-sayt. URL: [https://www.uz.gov.ua/cargo\\_transportation/intermodal\\_transportation/container/](https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/intermodal_transportation/container/) (data zvernennya: 07.12.2020). (in Ukrainian)
  13. General Electric vydilyaye «Ukrzaliznytsi» 1 mil'yard na modernizatsiyu zaliznytsi: veb-sayt. URL: [https://24tv.ua/general\\_electric\\_vidilyaye\\_uk\\_rzaliznitsi\\_1\\_milyard\\_na\\_modernizatsiyu\\_zalznitsi\\_n930](https://24tv.ua/general_electric_vidilyaye_uk_rzaliznitsi_1_milyard_na_modernizatsiyu_zalznitsi_n930) 471. (in Ukrainian)

УДК 334.01

## УПРАВЛІННЯ ДІАГНОСТИКОЮ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Зайцева І.Ю., д.е.н., професор,  
Бомко І.Ю., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуті теоретичні засади діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Метою статті є визначення економічної дефініції “діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства” як процесу оцінки стану об’єкта, його ліквідності та платоспроможності за допомогою методів експрес-аналізу і поглибленого аналізу, що дасть змогу своєчасно виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення, визначити методи покращення ситуації та реалізувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах турбулентності.*

*Ключові слова: фінансово-господарська діяльність, антикризове управління, бізнес-середовище, бізнес-процес, сучасні концепції діагностики підприємства, оцінка фінансового стану підприємства, модель розвитку бізнесу.*

## MANAGEMENT OF DIAGNOSTICS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Zaitseva I.Y., Doctor of Economics, Professor,  
Bomko I.Y., Master (USURT)*

*The intensity of changes in the economic environment of the country is accompanied by a high level of uncertainty, an increase in the number of factors of negative impact on the implementation of financial and economic activities of modern enterprises. Such activities combine production, scientific, technical, investment, social activities of the business entity and are aimed primarily at obtaining financial results.*

*Timely and high-quality diagnostics and preventive work are now becoming the main task of enterprise management. Consideration of the enterprise as a system gives the understanding that the solution of problems of management of its financial and economic activity should be carried out by means of financial diagnostics - financial diagnostics, as well as any microeconomic system, in the context of this research - the enterprise. at all stages of development is based on finance. This gives grounds to assert the identity of the concepts "financial diagnostics" and "diagnostics of financial and economic activities of the enterprise".*

*To ensure economic stability, it is necessary to constantly analyze the financial condition, to conduct a sound scientific study of financial relations and the movement of financial resources in the process of financial and economic activities of each enterprise, ie to diagnose. That is why the relevance of this issue is beyond doubt.*

*The basis of both methodical and theoretical research of diagnostics of financial and economic activity became the scientific works devoted to economic diagnostics. At the same time, domestic science does not have clearly systematized principles, models and methods of*

*diagnosis of financial and economic activities, does not pay the necessary attention to the process of its implementation in the enterprise and clarifies the role of its results in the management process.*

*The purpose of the article is to define the economic definition of the concept of "diagnosis of financial and economic activities of the enterprise", which will identify problems of financial condition of the enterprise, their causes, identify methods to improve the situation and implement strategic directions of turbulence.*

**Key words:** *financial and economic activity, crisis management, business environment, business process, modern concepts of enterprise diagnostics, assessment of the financial condition of the enterprise, business development model.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.** Діяльність підприємств в умовах сучасної ринкової економіки пов'язана з необхідністю підвищувати конкурентоспроможність продукції та послуг шляхом безупинного підвищення ефективності використання ресурсів і підприємницьких можливостей підприємства. Це є рушійною силою подальшого розвитку ринкової економіки в Україні та фінансових ринків.

У теперішньому сьогодні однією з важливих умов для успішного функціонування і розвитку всієї сфери підприємництва є діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, яка являє собою аналіз стану корпоративних ресурсів підприємства, за яким гарантуються найбільш ефективно їх використання та запобігання негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих факторів. Для забезпечення економічної стабільності необхідно постійно аналізувати фінансовий стан, проводити обґрунтоване наукове дослідження фінансових відносин і руху фінансових ресурсів у процесі фінансово-господарської діяльності кожного підприємства, тобто проводити діагностику. Саме тому актуальність цього питання не викликає сумніву.

**Аналіз публікацій по темі дослідження.** Базою як методичного так і теоретичного дослідження діагностики фінансово-господарської діяльності стали наукові праці, присвячені економічній діагностиці, зокрема Я.Слецької, О.

Виборової, О. Гетьман, Н.Євдокімової, І. Кривов'язюка, О. Савицької, І. Бланка, О. Топлегіної, Т. Берднікової, С.Нікітюк та інших [1-17]. Водночас у вітчизняній науці немає чітко систематизованих принципів, моделей та методів щодо здійснення діагностики фінансово-господарської діяльності, не приділено тієї необхідної уваги процесу її реалізації в межах підприємства та уточненню ролі її результатів у процесі управління.

**Метою статті** є визначення економічної дефініції "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства", що дозволить своєчасно виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення, визначити методи покращення ситуації та реалізувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах турбулентності.

**Виклад основного матеріалу.** Інтенсивність змін в економічному середовищі країни супроводжується високим рівнем невизначеності, зростанням кількості факторів негативного впливу на здійснення фінансово-господарської діяльності сучасних підприємств. Така діяльність об'єднує виробничу, науково-технічну, інвестиційну, соціальну діяльність суб'єкта господарювання і спрямована в першу чергу на отримання фінансового результату. Безпосередня участь суб'єкта господарювання в організації фінансово-господарської діяльності вимагає регулярності, постійності та суттєвості, а її ефективність є основною умовою здійснення.

Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності вимагає удосконалення процесу її дослідження, що дозволить підприємству адаптуватися до постійних змін середовища, знайти шляхи максимально вигідного використання цих змін для зовнішньо- та внутрішньогосподарського функціонування й розвитку. Необхідність опрацювання теоретичних основ діагностики фінансово-господарської діяльності зумовлена тим, що управління розвитком економічної системи вимагає визначення її сучасного стану та перспектив подальшого функціонування, а також розробку управлінських заходів щодо коректування виявлених недоліків та загроз. Тож, як зазначають С.Єслецьких та І. Тельнова [1], своєчасна і якісна діагностика й профілактична робота стають нині головним завданням управління підприємством. Розгляд підприємства як системи дає розуміння того, що вирішення завдань управління його фінансово-господарською діяльністю слід здійснювати засобами діагностики фінансів - фінансової діагностики, оскільки будь-яка мікроекономічна система, в контексті даного дослідження - підприємство, у з'ясуванні механізмів функціонування та вимірюванні досягнень на усіх стадіях розвитку базується саме на фінансах. Це дає підстави стверджувати про тотожність понять "фінансова діагностика" та "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства".

Дослідження еволюції теорії фінансової діагностики, проведене О.Виборовою [2], свідчить про те, що вітчизняні вчені почали звертати увагу на проблеми її реалізації в період 1989-1996 р.р. При цьому дослідження проводилися в рамках формування теоретичних та практичних засад економічної діагностики. Останнє десятиліття відзначене вагомими напрацюваннями в даній сфері завдяки таким вченим, як Т. Костенко[3], О. Гетьман та В.Шаповал[4],

Н. Євдокимова[5], І. Кривов'язюк[6], Л. Крепкий[7], О. Савицька [8].

Навколо проблем діагностики фінансово-господарської діяльності були зосереджені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, досі не сформовано комплексного підходу до визначення поняття "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства", а також до з'ясування основних сутнісних характеристик даного напрямку діагностики.

Нині діагностика переживає період становлення і в більшості наукових досліджень розглядається як елемент, вид чи аналогія фінансового аналізу, рідше - як самостійний об'єкт. Першої позиції дотримуються ряд авторів, що визначають діагностику фінансово-господарської діяльності як складову частину чи вид фінансового аналізу, або ототожнюють ці поняття. Зокрема, у дослідженнях І. Бланка [9] приділено суттєву увагу діагностиці банкрутства підприємства, що, на думку автора, є системою цільової реалізації діагностики в контексті подальшого антикризового управління підприємством.

До діагностики банкрутства також звертається у своїх дослідженнях О.Толпегіна, визначаючи її як вид фінансового аналізу та підкреслюючи здатність діагностики виявляти потенційно небезпечні збої у діяльності підприємства [10].

Без сумніву, діагностика нерозривно пов'язана із аналізом в частині дослідження минулих подій і встановлення теперішнього становища підприємства. На цей зв'язок вказує, зокрема, Т. Берднікова [11], відзначаючи єдність мети, задач і функцій аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності, що засновані на комплексному вивченні процесів та результатів техніко-економічного розвитку підприємства і виявленні основних причинно-

наслідкових зв'язків.

Зміст другого підходу полягає у розширенні сфери використання діагностики відповідно цілям управління. Представниками такої позиції є О. Гетьман та В. Шаповал [4], Н. Євдокимова та А. Кірієнко [5], І. Заліско [12], Т. Донченко та К. Ларіонова [13], О. Круглова [14], М. Бондарчук [15], О. Гончар [16].

О. Гетьман та В. Шаповал описують процес діагностики підприємства як систематичну й всебічну оцінку його діяльності, при цьому основне її завдання автори визначають як визначення прийнятних параметрів роботи підприємства і незадовільних параметрів, які вимагають оперативного втручання [4].

За Н. Євдокимовою та А. Кірієнко [5], діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Вчасне та якісне забезпечення фінансових рішень щодо вкладення ресурсів, операцій, що проводяться із використанням цих ресурсів та визначення структури фінансово-господарської діяльності, постає сутністю діагностики. Проте І. Заліско [12] розуміє під діагностикою один із інструментів дослідження ринку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, за допомогою якого відбувається раціональний розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, а сам процес фінансової діагностики включає не лише аналіз та керування фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання, а значно розширює коло проблем для вивчення і, отже, дозволяє вирішувати більш складні проблеми стратегічного характеру.

Т. Донченко, К. Ларіонова [13] у своєму дослідженні звертають увагу на місце і роль діагностики в антикризовому управлінні, визначають її як багатофакторну категорію, що включає дослідження базових показників

господарської діяльності соціально-економічної системи, всебічний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансово-економічний та техніко-технологічний стан підприємства та експертне оцінювання розроблених заходів, перспектив фінансового оздоровлення та превентивної санації, а також досягнення цілей прогнозування. В рамках проведеного дослідження автори концентрують увагу навколо діагностики фінансового стану підприємства, що є ідентифікацією стану об'єкта через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, направлених на виявлення домінуючих факторів такого стану, симптомів та причин виникнення проблеми або можливих ускладнень, оцінку можливостей підприємства реалізувати стратегічні і тактичні цілі, підготовку необхідної інформаційної бази для прийняття рішення.

О. Круглов [14] та співавтори концентрують свою увагу навколо діагностики банкрутства і визначення її призначення в системі управління підприємством. На думку вченого, діагностика - це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць". Та слід підкреслити, що в даному випадку діагностика визначається як процес, реалізація якого має на меті не лише встановити поточний стан, але й спрогнозувати можливі перспективи розвитку ситуації з метою уникнення ризику банкрутства.

М. Бондарчук [15] відносить фінансову діагностику до числа ключових функціональних інструментів контролінгу, оскільки результати діагностики слугують інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень в галузі фінансового та комерційного кредитування, інвестування, аквізицій, реорганізації, диверсифікації діяльності.

О. Гончар визначає фінансову та



техніко - економічну діагностику як періодичне дослідження відповідних аспектів стану підприємства з метою уточнення тенденцій розвитку всіх видів діяльності, положення в траєкторії життєвого циклу і прийняття згодом економічно і соціально обґрунтованих управлінських рішень для коректування [16].

Аналіз запропонованих дослідниками підходів до з'ясування суті діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства дає змогу простежити її значення в системі управління. На зміну тлумаченню діагностики як процедури аналізу та встановлення поточного стану приходить ширше її розуміння, а саме: як складової системи стратегічного управління, дієвого інструменту забезпечення

конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Як ви можете бачити, поняття „діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства” набуло нині досить широкого значення та об'єднує кілька концепцій, в кожній із яких існують свої об'єктивні особливості. Зокрема, Н. Картохіна [17] виділяє такі: консалтингова, аналітична, інформаційна, антикризова, що комплексно поєднуються в перспективно реалізоване дослідження. Також вважаємо за потрібним зауважити, що дедалі більша частина вчених та практиків вбачають у діагностиці шлях до підвищення ефективності роботи досліджуваного об'єкта, забезпечення його своєчасного реагування на виникнення загроз зовнішнього середовища (Рисунок 1).



Рис.1. Еволюція сутності поняття "діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства"

Тож можна стверджувати, що еволюція підходів до визначення суті діагностики адекватна зміні вимог до процесу управління фінансово-господарською діяльністю підприємства - переходу від стихійного, інтуїтивного управління до виваженого та аналітично обґрунтованого, що має стратегічне спрямування. Цьому сприяли такі фактори:

- зростання турбулентності бізнес-середовища, в якому швидкість зовнішніх змін перевищує швидкість реакції менеджменту підприємства на ці зміни;

- стрімкий розвиток інформаційних і комунікаційних технологій, посилення ролі інформаційно-аналітичної діяльності в розвитку підприємства. Це вимагає оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і зміни моделі розвитку бізнесу;

- підвищення інтенсивності конкуренції, що зумовлює ріст попиту на інноваційні технології управління, орієнтує на потреби споживачів та спонукає до застосування ефективних форм кооперації підприємств;

- зміна структури потреб споживачів, які стають більш інформованими і здатні впливати на перебудову бізнес-процесів підприємства з позицій клієнт-орієнтованого підходу.

Зауважу, що в процесі еволюції діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства виникли суттєві відмінності її основних характеристик від економічної діагностики, а також від фінансового аналізу. В основу порівняльного аналізу покладені наступні найбільш загальні методологічні характеристики: предмет дослідження, основні задачі, інформаційна основа, основні результати дослідження.

Предметом дослідження діагностики фінансово-господарської діяльності вважаю не лише фінансовий стан підприємства, а й елементи його фінансового механізму - правове,

нормативне та інформаційне забезпечення діяльності, а також умови, що впливають на неї та в сукупності визначають ефективність бізнес-процесів, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства. Ця характеристика відрізняє діагностику від фінансового аналізу діяльності підприємства, що основним предметом дослідження має його фінансовий стан. Відмінності у характері предмета дослідження та обраної інформаційної бази призводять до одержання різних за суттю і призначенням результатів. Для фінансового аналізу вони носять описовий характер наявності й ефективності використання ресурсів, а отже, служать основою для розробки варіантів покращення ситуації, результати ж діагностики є опрацюванням рекомендацій аналізу, виражаються у альтернативних шляхах підвищення ефективності управлінських рішень та вдосконалення схем господарських операцій. Вони мають більш прогностичний характер і стають базою для побудови стратегії і тактики фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження.

Уся множина цілей та завдань діагностики фінансово-господарської діяльності, трансформованих через призму процесу економічної діагностики, безумовно, характеризує значення її результатів для усіх груп користувачів. Проте, на наш погляд, слід щоразу конкретизувати цілі та завдання діагностики відповідно до передумов и застосування, характеру очікуваних результатів, обраного об'єкта дослідження та специфіки його діяльності.

З огляду на всі вищенаведені визначення та спираючись на них вважаємо, що під діагностикою фінансово-господарської діяльності підприємства слід розуміти процес оцінки стану об'єкта, його ліквідності та платоспроможності за допомогою методів експрес-аналізу і поглибленого аналізу,

що дасть змогу виявити проблеми фінансового стану підприємства, причини їх виникнення, визначити методи покращення ситуації та реалізувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах турбулентності.

**Висновки даного дослідження.** Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства, на відміну від економічної, має вужче спрямування відносно об'єкта дослідження: зі всієї сукупності операцій, що характеризують діяльність підприємства аналітичній оцінці підлягають лише ті, що справляють істотний вплив на результативність його роботи і ефективність використання фінансових ресурсів. При цьому економічну та фінансову діагностику характеризує єдність мети, а саме - побудова інформаційної системи підтримки системи управління.

Успіх фінансової діяльності віддзеркалює добрий (стійкий, задовільний) фінансовий стан підприємства. Проте він може бути поганим, нестійким, незадовільним, коли мають місце ті чи інші недоліки в управлінні його капіталом.

Стойкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально та всебічно характеризують господарський стан підприємства.

Отже, визначення поняття діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств слугуватиме стійкою базою для подальших наукових досліджень з метою підвищення ефективності їх функціонування.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єлецьких С.Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств

[Текст] : навчальний посібник / С. Я Єлецьких., І. В. Тельнова— К. : Центр учбової літератури, 2007. - 176 с.

2. Виборова Е. Н. Финансовая диагностика: Вопросы методологии [Текст] / Е. Н. Виборова // Вестник СПбГУ- 2004. - № 4. - Сер. 5. - С. 100—114.

3. Костенко Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В.С. Рижков - К. : видання 2ге перероблене та доповнене. Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 400 с.

4. Гетьман О. О. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / Гетьман О. О., Шаповал В. М. - К. Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

5. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика [Текст] : [навч. посіб для самост. вивч. дисц. - вид 2-ге, без змін] / Н. М.Євдокимова, А. В.Кірієнко -К. :КНЕУ, 2006.- 110 с.

6. Кривов'язюк І.В. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : Монографія / Кривов'язюк І.В., Кость Я.О. / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н.Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. – Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 200 с.

7. Крепкий Л. М. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы, пути совершенствования [Текст] / Л.М. Крепкий. - М.: ЗАО Издательство „Экономика”, 2006. - 215 с.

8. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства / / Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тездоп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL :

<http://conf.management.fmm.kpi.ua>.

9. Бланк И. А. . Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – [2-е изд.]. – К. : Эльга, 2009. – 645 с.

10. Толпегина О. А. Проблемы формирования и классификации методов финансовой диагностики [Текст] / О. А. Толпегина ; рец. С. С. Насибян // Аудит и финансовый анализ. - 2017. - № 1. - С. 243-250 : 5 рис. - Библиогр.: с. 250 (6 назв.).

11. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова - М. ИНФРА-М, 2011.-215с.

12. Зеліско І. М. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник. / І.М. Зеліско //К. : Знання, 2016. – 355 с.

13. Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. Механізм управління санацією підприємства: Монографія/ Ларіонова К.Л., Донченко Т.В. – Хмельницький: ФОП Мельник А.А., 2016. – 244с.

14. Круглова О. А. Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві / О. А. Круглова, В. О. Козуб //БІЗНЕСІНФОРМ. - 2014. - № 9. - С. 307-311.

15. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством (з перекладом тем англійською мовою): Навч. посіб. / М.К. Бондарчук, І.В. Алексеев І. В. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. - 268 с.

16. Гончар О.І. Передумови розробки моделі управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності та ризиків / Гончар О.І.// Економіка: реалії часу: Електрон.наук.вид.// Одес.нац.політехн.ун-т. – О., 2014. – № 6 (16). – С. 199-205.

17. Картохіна Н. В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління [Текст] / Н. В.

Картохіна // Формування ринкових відносин в Україні. - 2008. -№ 9 (88). - С.

## REFERENCES

1. Yeletskykh S.Ya.,(2007) *Finansova sanacziya ta bankrutstvo pidpriyemstv* [Financial reorganization and bankruptcy of enterprises]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

2. Viborova E.N. (2004) *Finansovaya diagnostika: voprosy metodologii* [Financial diagnostics: questions of methodology]. *Bulletin of St. Petersburg State University*, no.4, pp. 100-114.

3. Kostenko T.D. (2007) *Ekonomichnij analiz i diagnostika stanu suchasnogo pidpriyemstva* [Economic analysis and diagnosis of the state of the modern enterprise]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

4. Hetman O.O. (2010) *Ekonomichna diagnostika* [Economic diagnostics]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

5. Evdokimova N.M. (2006) *Ekonomichna diagnostika* [Economic diagnostics]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

6. Kryvovyazyuk I.V. (2012) *Diagnostika finansovo-gospodarskoyi diyalnosti promislovogo pidpriyemstva : Monografi`* [Diagnosis of financial and economic activity of an industrial enterprise: Monograph]. Lutsk: LNTU. (in Ukrainian)

7. Krepkij L.M. (2006) *Zkonomicheskaya diagnostika predpriyatiya. Metodologiya, metodika, organizacziya, diagnozy, puti sovershenstvovaniya* [Economic diagnostics of the enterprise. Methodology, methodology, organization, diagnosis, ways of improvement]. Moscow: CJSC Publishing House "Economy". (in Russian)

8. Savitska O. M., Salabay V. O. (2019) *Osoblivosti metodologiyi oczynuvannya efektyvnosti ta rezultatyvnosti v upravlinni finansovo-gospodarskoyu diyalnistyu pidpriyemstva* [Peculiarities of methodology for evaluating the effectiveness

and efficiency in the management of financial and economic activities of the enterprise]. *Modern approaches to enterprise management*, vol. April, no.4, pp.15-27.

9. Blank I.A. (2009) *Upravlenie finansovoj bezopasnost`yu predpriyati* [Enterprise financial security management]. - Kyiv: Elga. (in Ukrainian)

10. Tolpegina O.A. (2017) *Problemy formirovaniya i klassifikaczii metodov finansovoj diagnostiki* [Problems of formation and classification of methods of financial diagnostics]. *Audit and financial analysis*, no.1, pp. 243-250

11. Berdnikova T.B. (2011) *Analiz i diagnostika finansovo-khozyajstvennoj deyatelnosti predpriyatiya* [Analysis and diagnostics of the financial and economic activity of the enterprise]. Moscow:INFRA-M. in Russian)

12. Zelisko I.M. (2016) *Upravlinnya finansovoyu sanacziyeyu pidpriyemstva* [Management of financial rehabilitation of the enterprise]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)

13. Larionova K.L., Donchenko T.V. (2016) *Mekhanizm upravlinnya sanacziyeyu pidpriyemstva: Monografiya* [Mechanism of enterprise rehabilitation management: Monograph]. Khmennitsky: FOP Melnyk AA. (in Ukrainian)

14. Kruglova O.A. (2014) *Системний підхід до організації моніторингу на підприємстві* [System approach to the organization of monitoring at the enterprise]. *BUSINESSINFORM*, no. 9, pp. 307-311.

15. Bondarchuk M.K. (2017) *Finansova sanacziya i antikrizove upravlinnya pidpriyemstvom (z perekladom tem anglijskoyu movoyu): navch. posi`b.* [Financial rehabilitation and anti-crisis management of the enterprise (with translation of topics in English): Textbook]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian)

16. Gonchar O.I. (2014) *Peredumovi rozrobki modeli upravlinnya potenczialom pidpriyemstva v umovakh nevznachenosti ta rizikiv* [Prerequisites for the development of a model for managing the potential of the enterprise in conditions of uncertainty and risk] *Economics: the realities of the time: Electronic scientific edition*, vol.6, no. 16, pp. 199-205.

17. Kartokhina N.V. (2008) *Diagnostika finansovogo stanu pidpriyemstva yak osnova dlya priynyattya rishen u sistemi antikrizovogo upravlinnya* [Diagnosis of the financial condition of the enterprise as a basis for decision-making in the system of crisis management]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 9, no.88, pp.52-68.

УДК 336.71

## УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

*Зайцева І.Ю., д.е.н., професор,  
Четверікова Н.Л., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуто роль та тенденції депозитної політики банків в умовах економічного та суспільно-політичного напруження. Надано перелік основних завдань депозитної політики вітчизняних банківських установ, які потребують вирішення в умовах нестабільності середовища функціонування. Досліджено теоретичних положень щодо визначення основних завдань депозитної політики вітчизняних*

© Зайцева І.Ю.,  
Четверікова Н.Л.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 72-73, 2020-2021**

банківських установ, а також сформульовано сутність економічної категорії «депозитна політика банку». Обґрунтовано важливість впровадження сучасної депозитної політики не тільки, як основи існування банківської системи, але і як можливість стимулювання збільшення інвестиційних ресурсів у всіх секторах економіки країни.

**Ключові слова:** депозитна політика, банківська установа, комерційні банки, ефективність депозитної політики банку, депозитні операції, кредитні операції, структура банківських ресурсів.

## MANAGEMENT OF DEPOSIT POLICY IN BANKING INSTITUTIONS

*Zaitseva I.Y., PhD, Professor,  
Chetverikova N.L., Magister (USURT)*

*The article considers the role and trends of banks' deposit policy in the conditions of economic and socio-political tension. The list of the main tasks of the deposit policy of domestic banking institutions that need to be solved in the conditions of instability of the operating environment is given. Theoretical provisions for determining the main tasks of the deposit policy of domestic banking institutions are studied, as well as the essence of the economic category "bank deposit policy" is formulated. The importance of the introduction of modern deposit policy is substantiated not only as a basis for the existence of the banking system, but also as an opportunity to stimulate the increase of investment resources in all sectors of the economy. Emphasis is placed on the existence of certain principles of banking institutions, among which the principle of efficient use of borrowed resources is of particular importance. In accordance with this principle, borrowed funds must not only be saved, but also returned with an increase (deposit interest), which is a share of the total increase in the advance value (loan interest). Emphasis is placed on the tendency to withdraw funds from customer accounts in conditions of economic and political instability, which is a significant destabilizing factor, as a result of deteriorating quantitative and qualitative characteristics of the resource base of banks. The lack of free cash of economic entities in deposit bank accounts slows down the growth of resources of the banking system in order to further transform them into investments. The article focuses on the priority of analysis of approaches to the formation of deposit policy by commercial banks, analysis of factors of influence, identification of weaknesses and strengths of the effectiveness of deposit policy of the largest banks in Ukraine.*

**Keywords:** politics deposit, installation bank, commercial banks, efficiency of the bank's deposit policy, deposit operations, credit operations, structure of bank resources.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, з розвитком економіки країни тісно пов'язана і банківська система, яка швидко реагує на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тривале суспільно-політичне напруження та невизначеність подальшого напрямку економічного розвитку країни негативно впливає на фінансовий стан банків, їх подальшого розвитку та підтримання ліквідності. Формування довгострокової стратегії роботи, яка пов'язана з умінням створювати ресурсну базу і раціонально розпоряджатися коштами є важливим рішенням проблеми. В умовах нестабільності економічної та політичної ситуації і вилучення коштів із рахунків клієнтів є значним дестабілізуючим фактором, тому що внаслідок цього погіршуються кількісні та якісні характеристики ресурсної бази банків.

Відсутність залучення вільних грошових коштів економічних суб'єктів на депозитні банківські рахунки призводить до гальмування нарощування ресурсів банківської системи з метою їх подальшої трансформації у інвестиції.

Уповільнення глобальної економіки через вірусну загрозу не минуло й нашу країну. Згорання економічної активності відбулось дуже швидко, а шлях до відновлення буде дуже повільний. Минулорічне зниження відсоткових ставок за депозитами, а також їх цьогорічне падіння вплинуло на поведінкову модель клієнтів.

Формування структури банківських ресурсів і їх достатніх обсягів впливає на ефективне функціонування банків в нашій державі. Сьогоднішні темпи швидкого розвитку та інноваційної діяльності, при нестабільній динаміці розміщення коштів, показують недостатність залучення вкладів за нижчою ціною і їх розміщення за вищою. Побудова депозитної політики в першу чергу потребує аналізу підходів до її формування комерційними банками, факторів впливу, визначення слабких та сильних сторін ефективності депозитної політики найбільших банків України.

Сучасний розвиток економіки України потребує вирішення теоретичних і практичних питань дослідження проблеми формування стійких ресурсів банків та підтримання ними надійності та ліквідності, оскільки в практичній діяльності установи банків мають забезпечити стійку та ефективну політику, що дає змогу швидко і гнучко реагувати на можливості, які відкриваються в конкретній ситуації, своєчасно передбачати зміни в умовах ринку.

Отже організація продуманої та ефективної депозитної політики є актуальним і важливим питанням, вирішення якого є основою стабільного розвитку банківської системи загалом і надає можливість не тільки залучати додаткові фінансові ресурси, а й

стимулювати збільшення інвестиційних ресурсів у всі сектори економіки.

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

Теоретичним аспектам проблематики депозитної політики комерційних банків присвячено чимало праць. Значний внесок у дослідженні питань депозитної діяльності зробили зарубіжні економісти. Значну увагу приділяють цьому питанню дослідники близького зарубіжжя, а також вітчизняні науковці О. Бартош [1], Т. Кочетигова [2], М. Бормотова [3], В. Волохата [4], О. Руда, К. Маркуш [5], В. Костогрыз [6], Р. Коцовська, О. Павлишин, Л. Хміль [7], М. Олексенко [8], Н. Тертична [9], І. Мельникова [10], Р. Герасименко [11], Е. Московець, Л. Мочалова [12] та ін.

Однак не зважаючи на значну кількість публікацій можна сказати, що і сьогодні залишається актуальною потреба вивчення цього питання з причини відсутності єдиного досконалого механізму в управлінні депозитною політикою, який би забезпечував економічну стійкість та надійність банку. Кризові явища в економіці, швидкий розвиток технологій, глобалізаційні процеси визначають актуальність вищезазначеної проблеми і вимагають постійного вивчення.

**Метою статті** є дослідження теоретичних положень щодо визначення основних завдань депозитної політики вітчизняних банківських установ, а також формування сутності економічної дефініції «депозитна політика банку».

### **Виклад основного матеріалу.**

Депозитна політика є однією зі складових частин широкого спектру політики банку. Вона являє собою складне економічне явище. Роль депозитної політики полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку та вдосконалення банківської діяльності в процесі акумуляції грошових ресурсів, удосконалення процесу формування ресурсної бази та підвищення його ефективності.

Депозитна політика комерційного банку ґрунтується на дослідженні досягнутого рівня розвитку депозитних відносин банку з клієнтами і націлена на їх вдосконалення та розвиток. Комерційному банку важливо розробляти депозитну політику насамперед тому, що це дає можливість регулювати, управляти, раціонально організувати взаємини між банком і його клієнтами щодо зворотного руху коштів. У процесі розробки депозитної політики комерційного банку

слід враховувати рівень розвитку суспільства, банківської системи держави і конкретного банку.

Систематизація та аналітичне узагальнення фахових джерел дозволили виявити, що трактування сутності поняття «депозитна політика банку» науковцями є різноманітним та відрізняється підходами до визначення змістових характеристик даного терміну (таблиця 1).

*Таблиця 1*

*Підходи визначення терміну «депозитна політика»*

Ключові слова	Джерело	Визначення
1	2	3
система управління	О.М. Бартош [1]	Депозитна політика як складова системи управління діяльністю банку включає напрямки та завдання з метою розвитку депозитних операцій та підвищенні їх ефективності. Депозитна політика представляє систему, яка включає елементи процесу управління діяльністю банку, а саме: стратегію, тактику та контроль.
система заходів	Т.В. Кочетигова, В.С. Федоренко [2]	визначення депозитної політики як системи заходів формування та управління залученими ресурсами економічних суб'єктів, а також визначення та формування оптимальної структури депозитної бази банку для забезпечення його ефективного функціонування на ринку фінансових послуг
система заходів	М. В. Бормотова, М. С. Федоренко [3]	Депозитна політика як система заходів щодо ефективного управління процесом залучення грошових коштів вкладників з метою отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування на ринку фінансових послуг.
система	В.Є. Волохата [4]	система управлінських рішень, програма дій або документ, що містить напрями діяльності банку в галузі проведення депозитних операцій.
сукупність	О.Л. Руда, К.Г. Маркуш [5]	Депозитна політика банку — це сукупність цільових орієнтирів депозитної діяльності банку, що визначають види, умови, обсяги та структуру депозитних операцій банку, поведінку банку під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також вибір найбільш ефективних способів їх досягнення.



*Продовження таблиці*

1	2	3
стратегія	В.Г. Костогрыз [6]	Депозитна політика комерційного банку визначає стратегію банку щодо залучення коштів вкладників та інших кредиторів з метою забезпечення надійності та стійкості ресурсної бази банку.
стратегія і тактика	Р.Р. Коцовська, О.П. Павлишин, Л.М. Хміль [7]	Стратегія і тактика банку щодо залучення фінансових ресурсів вкладників, а також інших кредиторів та визначення найбільш ефективної комбінації її джерел. Метою депозитної політики є максимізація прибутку та всебічне задоволення потреб клієнтів банківської установи в процесі надання депозитних послуг.
комплекс заходів	М.В. Олексенко [8]	Депозитна політика як комплекс заходів з формування депозитного портфеля, а також багатоманітні форми та методи щодо реалізації на ринку депозитних вкладів.
	Н.В. Тертична [9]	трактує депозитну політику як комплекс заходів з формування депозитного портфеля, а також різноманітні форми та методи щодо реалізації конкурентних позицій на ринку депозитних послуг з метою забезпечення необхідних обсягів депозитних ресурсів
	І.М. Мельникова [10]	це комплекс заходів щодо формування асортименту високоякісних депозитних послуг, різноманітних форм та методів залучення коштів з метою гарантування стійкості та надійності депозитної бази для забезпечення конкурент-них переваг комерційного банку на фінансовому ринку.
Політика залучення коштів	Р. Герасименко [11]	Банківська політика щодо залучення грошових коштів вкладників у депозити (вклади) та ефективне управління процесом залучення цих коштів.
	Е. Московець, Л. Мочалова [12]	Політика у сфері залучення банком тимчасово вільних грошових коштів юридичних і фізичних осіб у вклади або на певний термін, або до запитання.

Отже аналізуючи наведені у таблиці визначення сутності поняття «депозитна політика» ми бачимо різноманітні підходи науковців до його трактування. Розгляд депозитної політики тільки як залучення коштів [10-12] є дещо обмеженим, бо він звужує розгляд питання до одного окремо визначеного

напряму і не показує вагому роль і місце депозитної політики в діяльності банку.

Роль депозитної політики полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку та вдосконаленні банківської діяльності в процесі залучення ресурсів, розвитку депозитних операцій та підвищенні їх ефективності. Вважаємо,

що основними завданнями депозитної політики вітчизняних банківських установ в умовах нестабільності середовища функціонування є:

- підтримка достатнього рівня ліквідності;
- удосконалення асортиментного ряду депозитних програм;
- активізація роботи по підвищенню якості існуючих банківських послуг у сфері депозитного обслуговування клієнтів;
- запровадження сучасних інноваційно-інформаційних технологій та удосконалення бізнес-процесів для нарощення депозитного портфеля;
- забезпечення взаємозв'язку та взаємо узгодженості між депозитними та кредитними операціями щодо їх обсягів та термінів;
- підтримання позитивного іміджу та використання технологій маркетинг-менеджменту із застосуванням клієнтоорієнтованого підходу.

До більш повного трактування суті депозитної політики можна віднести поняття, яке пропонується науковцями як стратегія і тактика банку [1, 6, 7] або система заходів в контексті управлінських рішень [2 - 4], за допомогою яких формується ресурсна база банків і які поділяються на стратегічні (довгострокові) та тактичні (короткострокові цілі). Це так би мовити, той набір інструментів та заходів, обираючи котрий для себе, банк буде використовувати при роботі зі своїми клієнтами - існуючими та потенціальними. Від цього буде залежати успіх залучення депозитних ресурсів на свої рахунки.

Діяльність банківських установ базується на певних принципах, серед яких особливе значення має принцип ефективного використання залучених ресурсів. Відповідно з цим принципом залучені кошти повинні бути не тільки збережені, а й повернені з приростом (депозитним процентом), який становить

частку загального приросту авансованої вартості (позичкового відсотка). Останнє дуже важливо для визначення ефективності, оскільки своєчасне повернення позики може мати місце і у випадку її невикористання. Головним джерелом формування залучених коштів виступають депозитні ресурси. Від об'єму, видів, структури та ціни залучення ресурсів залежать можливості банку підтримувати свою ліквідність і отримувати доходи та прибуток в необхідному обсязі. Отже оцінка ефективності та контроль впровадження депозитної політики відіграють не менш важливу роль чим принципи її формування.

Аналіз змістових характеристик, їх спільних рис та відмінностей з урахуванням управлінського аспекту, дає змогу сформулювати власне бачення депозитної політики банку як системи заходів формування, управління та контролю залученими ресурсами з метою гарантування стійкості і надійності депозитної бази для забезпечення ефективного функціонування у сучасному бізнес-середовищі.

**Висновки.** Депозитна політика банку - це сукупність цільових орієнтирів депозитної діяльності банку, що визначають види, умови, обсяги та структуру депозитних операцій банку, поведінку банку під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також вибір найбільш ефективних способів їх досягнення, що підпорядковується загальним вимогам щодо діяльності банку, тобто поєднанню доходності, ліквідності й ризику. Депозитна політика банку визначає загальну стратегію, положення і обмеження в діяльності банку щодо здійснення депозитних операцій з клієнтами. Впровадження сучасної депозитної політики має важливе значення не тільки для банківських установ, але й для країни в цілому, тому що дає змогу стимулювати збільшення інвестиційних ресурсів у всіх секторах

економіки. Отже визначення поняття депозитної політики банківських установ слугуватиме стійкою базою для подальших наукових досліджень з метою підвищення ефективності їх функціонування.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бартош О. М. Депозитна політика як складова системи управління діяльністю банку / О. М. Бартош // *Фінансовий простір*. - 2014. - № 4. - С. 19-24.

2. Кочетигова Т.В., Федоренко В.С. Економічна сутність та принципи депозитної політики / Т.В. Кочетигова, В.С. Федоренко // *Глобальні та національні проблеми економіки*. -2017. - Вип. 16. - С. 734-738.

3. Бормотова М. В. Систематизація трактування сутності поняття депозитна політика [Електронний ресурс] / М. В. Бормотова, М. С. Федоренко // *Вісник економіки транспорту і промисловості* - 2016. - №54. - С. 383-387. - Режим доступу:

<https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76457>. - (Дата звернення: 30.08.2020).

4. Волохата В.Є. Роль депозитної політики в управлінні ресурсами банку / В.Є. Волохата // *Вісник НТУ «ЧП»*. - 2012. - № 58 (964). - С. 38-46.

5. Руда О. Л., Маркуш К. Г. Депозитна політика банку та механізм її реалізації. / О.Л. Руда, К.Г. Маркуш // *Економіка та держава*. - 2018. - № 11. - С. 81-84.

6. Костогрыз В.Г. Депозитная политика банков Украины: Проблематика настоящего / *Вісник Університету банківської справи*. - 2015. - № 1 (22). С. 55-59.

7. Коцовська Р. Р. Банківські операції [Текст] : навч. посіб. / Р. Р. Коцовська, О. П. Павлишин, Л. М. Хміль. - К. : Знання, 2010. - 390 с.

8. Олексенко М.В. Депозитна політика комерційних банків України на

сучасному етапі / М.В.Олексенко // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. - 2011. - № 4 (16). - С. 166-171.

9. Тертична Н.В. Удосконалення механізму формування депозитної політики комерційних банків України / Н.В. Тертична. // *Науковий вісник ЛНАУ*. - 2009. - № 6. - С. 141-147.

10. Мельникова І.М. Маркетингові аспекти формування депозитної бази комерційного банку [Текст] / І.М.Мельникова // *Банківська справа*. - 2005. - № 3. - С. 40 - 43.

11. Герасименко Р.А. Депозитная политика банков и факторы, влияющие на ее формирование [Текст] / Р.А. Герасименко, Е.И. Хорошева, В.В. Герасименко // *Финансы, учет, банки*. — 2014. — № 1. — С. 141—150.

12. Московец Е.А. Оценка эффективности депозитной политики коммерческого банка [Текст] / Е.А. Московец, Л.А. Мочалова // *Ползуновский альманах*. - 2009. - Т. 2. - № 3. - С. 253-255.

### REFERENCES

1. Bartosh O. M. (2014) Depozitna politika yak skladova sistemi upravlinnya diyal'nistyuu banku [Deposit policy as a component of the bank's management system]. *Finansovii prostir*, no. 4, pp. 19-24.

2. Kochetigova T.V., Fedorenko V.S. (2017) Ekonomichna sutnist' ta printsipi depozitnoї politiki [Economic essence and principles of deposit policy] *Global and national economic problems*, vol. 16, pp. 734-738.

3. Bormotova M.V., Fedorenko M.S. Sistematizatsiya traktuvannya sutnosti ponyattya depozitna politika [Systematization of interpretation of the essence of the concept of deposit policy]. *Visnyk ekonomiky` transportu i promy`slovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry] (electronic journal), no. 54, pp. 383-387. Available at: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54>

.76457. (accessed 30 August 2020).

4. Volokhata V.Є. (2012) Rol' depozitnoi politiki v upravlinni resursami banku [The role of deposit policy in the management of bank resources] *Bulletin of NTU "ChPI"*, no. 58 (964), pp. 38–46.

5. Ruda O. L., Markush K. G. (2018) Depozitna politika banku ta mekhanizm ii realizatsii [Deposit policy of the bank and the mechanism of its implementation] *Economy and state*, no. 11, pp. 81–84.

6. Kostogryz V.G. (2015) Depozitnaya politika bankov Ukrainyi: Problematika nastoyaschego [Deposit policy of Ukrainian banks: Problems of the present] *Bulletin of the University of Banking*, no. 1 (22), pp. 55–59.

7. Kotsovs'ka R. R., Pavlishin O. P., Khmil' L. M. (2010) *Bankivs'ki operatsii* [Banking operations]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)

8. Oleksenko M.V. (2011) Depozitna politika komertsiiinikh bankiv Ukraïni na suchasnomu etapi [Deposit policy of commercial banks of Ukraine at the present stage] *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, no. 4 (16), pp. 166–171.

9. Tertichna N.V. (2009) Udoskonalennya mekhanizmu formuvannya depozitnoi politiki komertsiiinikh bankiv Ukraïni [Improving the mechanism of formation of deposit policy of commercial banks of Ukraine] *Scientific Bulletin of LNAU*, no. 6, pp. 141–147.

10. Mel'nikova I.M. (2005) Marketingovi aspekti formuvannya depozitnoi bazi komertsiiinogo banku [Marketing aspects of the formation of the deposit base of a commercial bank] *Banking*, no. 3, pp. 40–43.

11. Gerasimenko R.A., Horosheva E.I., Gerasimenko V.V. (2014) Depozitnaya politika bankov i faktory, vliyayushie na ee formirovanie [Banks' deposit policy and factors influencing its formation] *Finansy, uchet, banki*, no. 1, pp. 141–150.

12. Moskovets E.A., Mochalova L.A. (2009) Otsenka effektivnosti depozitnoy politiki kommercheskogo banka [Evaluation of the effectiveness of the deposit policy of a commercial bank] *Polzunovsky almanac*, no. 3, pp. 253–255.

УДК 336.76(045)

## ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ, ФОРМИ ТА ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

*Зайцева А.С., к.е.н, доцент (ХНУ імені В.Н. Каразіна)*

*У статті здійснена спроба узагальнити поняття та значення венчурного інвестування; виявити основні функції та інструменти венчурного інвестування. Актуальність даної теми статті полягає у тому, що попит на венчурний капітал створюють підприємці, які шукають капітал, необхідний для фінансування створення підприємств або розширення діяльності вже існуючих підприємств на початкових стадіях розвитку. У статті доведено, що пропозиція венчурного капіталу забезпечує широке коло інвесторів різного профілю – приватні особи, корпорації, банки, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, держава тощо. Важливу роль на ринку виконують посередники – венчурні фірми, які залучають капітал від інших інвесторів та формують венчурні фонди, які безпосередньо інвестують у підприємства.*

*Ключові слова: венчурне інвестування, компанія, інвестор, фонд, підприємство.*

## DEFINITIONS, FORMS AND BASIC VENTURE INVESTMENT TOOLS

*Zaitseva A.S., Ph.D., Associate Professor (KhNU name of V.N. Karazina)*

*The article attempts to generalize the concept and meaning of venture investment; identify the main functions and tools of venture investment. The relevance of this topic of the article is that the demand for venture capital is created by entrepreneurs who are looking for capital needed to finance the creation of enterprises or expand existing enterprises in the early stages of development. Venture investment in enterprises is proposed to be considered as a process of accumulation of monetary, material and intellectual resources of venture capitalists, which are sent to specially selected investment objects (venture projects), the implementation of which can bring enterprises funds for modernization, technological re-equipping the production base, technical support of science-intensive products, which is the basis for changing the technological structure of other industries to meet the new needs of consumers, and venture investors – profits in a few years above the industry average or the deposit rate of commercial banks in case of their successful implementation. The supply of venture capital is provided by a wide range of investors of various profiles – individuals, corporations, banks, insurance companies, pension funds, investment funds, the state and more. An important role in the market is played by intermediaries – venture firms, which attract capital from other investors and form venture funds that directly invest in enterprises. In the economic literature, actions aimed at both the management of enterprises and investors to invest not only money but also knowledge and experience in innovative developments are called venture capital. To ensure competitive advantage in conditions of fierce strategic competition, each company seeks to use leading scientific developments, implement the latest production systems, improve the process of management and organization of production of goods or services. World experience proves that the best solutions in the process of developing innovative projects are venture enterprises. Venture capital enterprises bring*

*innovations in various spheres of economy. During the study of opinions of domestic and foreign scientists it was found that there is no single approach to understanding this concept, and also found that some of them did not consider the essence of venture capital in enterprises and therefore an attempt was made to group existing opinions scientists.*

**Key words:** *venture investment, company, investor, fund, enterprise.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Для забезпечення конкурентних переваг в умовах жорсткої стратегічної конкуренції кожне підприємство прагне використовувати провідні наукові розробки, впроваджувати новітні системи виробництва, удосконалювати процес менеджменту та організації виробництва товарів або послуг. Світовий досвід свідчить, що найкращими рішеннями у процесі розробки інноваційних проектів є венчурні створення відповідного підприємства. Венчурні підприємства «несуть» інновації в різноманітні сфери господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела.** Дослідженню теоретичних основ та практики залучення інвестиційних ресурсів з використанням різних методів залучення інвестицій приділяли увагу такі вітчизняні вчені-економісти, як: Денисюк В.А. [1], Дюгованець О. М. [2], Залюбовська С. С. [3], Зражевець Є.Є. [4], Краус Н. М [5], Локшин В. С. [6], Пестова А.О. [7], Пилипенко Б. Г. [8], Савченко В.Ф. [9] та інші.

За своєю економічною природою венчурне фінансування представляє собою сучасний різновид фундації, оскільки фінансові ресурси вкладаються в створення та розвиток перспективних підприємств з метою швидкого примноження вкладених коштів (отримання прибутку) [1].

**Виклад основного матеріалу.** В економічній літературі дії, спрямовані як керівництвом підприємств, так і інвесторами, на вкладення не тільки коштів, а й знань, досвіду в інноваційні

розробки одержали назву венчурного інвестування. У ході дослідження думок вітчизняних та іноземних учених було з'ясовано, що не існує єдиного підходу до розуміння цього поняття, а також встановлено, що мабуть ніхто з них не розглядав сутність венчурного інвестування на підприємствах, і тому, нами була зроблена спроба згрупувати наявні думки учених.

Такі вчені, як Зражевець Є.Є., Пестова А.О., Савченко В.Ф., визначають венчурний капітал як: ризикові інвестиції в акціонерний капітал з метою отримання прибутку, підприємницького і засновницького доходів, участі в управлінні підприємством, випуску акцій та їх поширення в нових сферах діяльності [4, 7, 9].

Локшин В. С. визначає як фінансове забезпечення створення та використання продуктивних і технологічних інновацій підприємств [6].

Денисюк В. А., як пряме інвестування малих та середніх компаній, що швидко розвиваються і мають перспективні проекти з високим ступенем ризику [1].

Деякі закорданні вчені, визначають венчурний капітал як акумулювання коштів і вкладання їх в інноваційні проекти малих інноваційних фірм, участь інвестора в управлінні інноваційною фірмою і отримання прибутків від продажу акцій на фондовій біржі, які б у 3–5 разів перевищили початковий внесок [10].

Венчурне інвестування на підприємствах пропонується розглядати як процес акумуляції грошових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів учасників венчурного інвестування, що спрямовуються у спеціально відібрані

об'єкти інвестування (венчурні проекти), реалізація яких здатна принести підприємствам кошти для проведення модернізації, технологічного переоснащення виробничої бази, технічного супроводу наукоємної продукції, що є основою для зміни технологічного укладу інших галузей промисловості з метою задоволення нових потреб споживачів, а венчурним інвесторам – прибутки через декілька років у розмірі вищому за середній по галузі або за депозитну ставку комерційних банків у випадку їх успішної реалізації. Венчурні інвестиції мають ряд особливостей: венчурний капітал є достроковим та ризиковим, на термін від 3 до 7 років, в залежності від специфіки компанії; інвестор може надавати кошти під перспективну ідею, проекти, які не забезпеченні заставою, наявним майном, заощадженнями або іншими активами підприємця; венчурні фонди можуть бути інвестовані в компанії, які знаходяться на різних стадіях розвитку.

Венчурні підприємства дуже гнучкі та ефективні, їх активна діяльність забезпечує зростання конкурентоздатності виробленої продукції/послуг, швидке та успішне впровадження новітніх технологій, переозброєння та реконструкцію виробництва на сучасній науково-технічній основі, збільшення зайнятості населення. Саме венчурний бізнес дозволив розвиненим країнам впродовж останніх років якісно змінити структуру виробничих сил і помітно впливати на виробничі відносини. Серед об'єктів венчурного фінансування лідирують високотехнологічні компанії, однак структура інвестування постійно змінюється. Нині основний обсяг венчурних інвестицій спрямовується в такі сектори, як програмне забезпечення, біотехнології, телекомунікації, медичне обслуговування, роздрібна торгівля, комп'ютери і периферійні пристрої, Інтернет-технології, виробництво напівфабрикатів, енергетика, охорона

здоров'я, фінансові послуги, електроніка, бізнес-послуги, тощо. [3].

### **Виділення невіршених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

Аналіз наявної наукової літератури виявив, що венчурний капітал розглядається не лише як фінансовий інструмент, але також як засіб створення доданої вартості. Таким чином, ми дійшли висновку, що існує проблема в узагальненні поняття венчурного капіталу та формулювання його основних складових.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є узагальнення поняття та значення венчурного інвестування; виявлення основних функцій та інструментів венчурного інвестування.

Є багато визначень венчурного капіталу, але, на нашу думку, найточнішим, що відображає економічну природу венчурного капіталу, є визначення: венчурний капітал – це довгострокові інвестиції професійних інвесторів у компанії, що не зареєстровані на фондовій біржі, ризикомане фінансування акціонерного капіталу нових фірм, винагородою яких є приріст капітальної вартості з можливістю отримання дивідендів.

Міжнародний бізнес дозволяє розвинути і доповнити свої конкурентні переваги, завойовані на міжнародному ринку. Міжнародні стратегії припускають використання двох основних методів, завдяки яким підприємства можуть досягти конкурентної переваги або компенсувати певні недоліки роботи. Перший метод базується на здатності підприємства, що діє на світовому ринку, здійснювати свою діяльність (наукові дослідження і розробки, виробництво комплектуючих, зборку, створення центрів розподілу і центрів з обслуговування споживачів, продажу й маркетингу тощо) в різних країнах так, щоб знижувати витрати або підсилювати

товарну диференціацію. Другий метод орієнтований на здатність підприємства координувати діяльність розкиданих по світу філій так, як не зможе зробити жодна фірма, що діє лише на внутрішньому ринку. Багато в чому перенесення окремих видів діяльності в інші країни залежить від політичної та економічної ситуації в них. При введенні квот або податків на ввезення імпортованих товарів ціни на продукцію зростають і роблять товари не конкурентоздатними. З метою збереження ринків збуту фірми перекладають свою діяльність на територію цих країн. [11,12].

Роль венчурного капіталу в інноваційному процесі досягає кульмінації, коли венчурні інвестори виводять свій капітал. Це зазвичай пов'язано з трансформацією інвестицій у ліквідний капітал [2]. Лише після закінчення стадій венчурного циклу можна констатувати досягнутий рівень якості вкладень, але формування оптимальної стратегії виведення капіталу для всіх учасників процесу венчурного фінансування потрібно починати на перших стадіях венчурного циклу [6]. Організації з підтримки венчурного бізнесу наведені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Організації з підтримки венчурного бізнесу

Назва 1	Характеристика 2
Фінська Асоціація венчурного інвестування	У 2005 році FVCA відсвяткувала 15-річну річницю своєї діяльності. Асоціація є некомерційною організацією, що представляє інтереси індустрії венчурного і прямого інвестування Фінляндії. Основна місія FVCA – стимулювати і розвивати цю індустрію у Фінляндії. Головні завдання – громадська робота, лобіювання, встановлення ділових контактів і обмін досвідом, а також дослідницька робота. До складу FVCA входять 43 повноправних члена. Серед них представлені майже всі фінські компанії венчурного і прямого інвестування. Повне членство є привілеєм венчурних інвесторів і ризикових фінансистів, які представляють приватний і державний інвестиційний капітал, кептивні фонди та корпоративні венчурні організації. До того ж, до складу FVCA входять 68 асоційованих членів. Асоційованими членами можуть стати організації та окремі особи, виявляють інтерес до індустрії венчурного і прямого інвестування.
Асоціація венчурного інвестування Гонконгу	Асоціація Венчурного Інвестування Гонконгу була організована 12 листопада 1987 в цілях підтримки та захисту інтересів індустрії прямого і венчурного інвестування, встановлення зв'язків та кооперації на регіональному та міжнародному рівнях і підняття професійних стандартів ринку. 120 членів HKVCA зайняті на всіх рівнях діяльності у сферах венчурного інвестування, капіталу розширення та викупів в Китаї, Японії, Кореї, Австралії, Тайвані, Таїланді, Сінгапурі та на інших азійських ринках. HKVCA активно займається просуванням індустрії венчурного інвестування в якості фінансового і ділового партнера компаній, а також створенням оточення, встановленню міцних партнерських зв'язків. HKVCA віддає багато сил досягненню на ринку високого рівня професійних стандартів з метою зміцнення довіри інвесторів до цього класу активів. Асоціація забезпечує своїм членам ефективні канали комунікації для обміну інформацією про стан справ в індустрії, як у Гонконгу / PRS, так і на регіональному та міжнародному рівнях. Вона також працює в тісній співпраці з урядовими та різними професійними організаціями з метою розвитку у них інтересу до цієї індустрії.



1	2
Асоціація Інституційних інвесторів з обмеженою відповідальністю	ILPA є некомерційною організацією, що займається наданням послуг інвесторам – партнерам з обмеженою відповідальністю, що працює в рамках глобальної індустрії прямих інвестицій. Ця допомога полягає в організації форумів, на яких вирішуються питання встановлення взаємно збагачують робочих зв'язків, покращення рівня підготовки кадрів у даному класі активів, впровадження наукових досліджень та стандартизації у середу індустрії прямих інвестицій. Спочатку організована як неформальна об'єднана група, ILPA є добровільною організацією, що фінансується своїми членами. До складу ILPA входять більше 138 членів – організацій з 10 країн, під управлінням яких перебувають активи, сумарно обчислюються більш ніж двома трильйонами доларів США. Члени ILPA управляють капіталом у складі прямих інвестицій на загальну суму більш ніж 300 мільярдів доларів США. Головний офіс Асоціації знаходиться в Торонто, Канада. До складу членів ILPA входять корпоративні та громадські пенсійні фонди, благодійні фонди і фонди пожертвувань, страхові компанії та інші інституціональні інвестори, що займаються прямими інвестиціями в акціонерний капітал. Раз на півроку ILPA організовує конференції для своїх членів.
Національна Асоціація венчурного прямого інвестування і	NVCA є некомерційною асоціацією, підтримуючої інтереси компаній, що працюють в норвезькій індустрії. NVCA була заснована в 2001 році і сьогодні представляє інтереси близько 40 працюючих фірм прямого і венчурного інвестування, що є переважною більшістю таких фірм.

Таблицю складено за матеріалами [5].

Венчурний капітал в ринковій економіці виконує ряд функцій, найважливіші з яких:

1. Інноваційна функція. Венчурні інвестиції та ефективний менеджмент підприємств у взаємодії з венчурними капіталістами є основними факторами розробки та запровадження інновацій на ринку, що швидко зростає.

2. Стимулювання підприємницької ініціативи. Активна діяльність венчурних інвесторів з пошуку інвестиційних проєктів сприяє активізації підприємницької діяльності.

3. Заповнення розриву у фінансуванні малого та середнього бізнесу, коли власних коштів недостатньо, а залучити банківські позики проблематично.

4. Сприяння заснуванню високотехнологічних компаній, які перетворюються на лідерів ринку. Майже всі великі технологічні компанії залучали

венчурний капітал – Apple, Dell, Genetech, Oracle, Cisco, Nestcape, Amazon, eBay, Yahoo та ін.

5. Забезпечення економічного зростання через фінансування нових підприємств, що сприяє створенню нових робочих місць та зростанню валового внутрішнього продукту.

Зважаючи на те, що венчурний капітал – економічний ресурс та особливий тип капіталу, він є предметом економічних відносин, які утворюють ринок венчурного капіталу. Формування ринку венчурного капіталу відбувалося паралельно з процесом становлення венчурного інвестування та первісного нагромадження венчурного капіталу. Виходячи із загальних визначень ринку, ринок венчурного капіталу можна окреслити як сукупність економічних відносин між суб'єктами венчурного інвестиційного процесу (незалежні венчурні фірми, приватні інвестори, корпоративні

інвестори, інституційні інвестори, підприємці, держава тощо) з приводу руху венчурного капіталу, які базуються на принципах взаємної вигоди, еквівалентності та конкуренції.

На ринку венчурного капіталу існує дві великі групи суб'єктів – суб'єкти, які формують попит на венчурний капітал, та суб'єкти, які забезпечують його пропозицію. Попит на венчурний капітал створюють підприємці, які шукають капітал, необхідний для фінансування створення підприємств або розширення діяльності вже існуючих підприємств на початкових стадіях розвитку. Пропозицію венчурного капіталу забезпечує широке коло інвесторів різного профілю – приватні особи (бізнес-ангели), корпорації, банки, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, держава тощо. Важливу роль на ринку виконують посередники – венчурні фірми, які залучають капітал від інших інвесторів та формують венчурні фонди, які безпосередньо інвестують у підприємства.

На сучасному етапі сформовано міжнародний ринок венчурного капіталу, який характеризується збільшенням кількості міжнародних операцій венчурних фірм та утворенням міжнародних венчурних синдикатів. Міжнародні операції стали невід'ємною складовою інвестиційної стратегії великих венчурних фірм. Модель інвестування корпоративного венчурного капіталу характеризується двома параметрами: метою і зв'язком між операціями компанії-інвестора та стартового підприємства.

Відповідно до цілей інвестування розрізняють: стратегічні інвестиції, спрямовані переважно на зростання обсягів продажу і прибутку власного бізнесу інвестора за рахунок взаємодії з новим венчурному (наприклад, компанія, що виробляє телекомунікаційне обладнання, інвестує в нове підприємство інфраструктури або обслуговування), а фінансові – на отримання привабливого доходу. У цьому випадку компанія-

інвестор очікує одержати результати, не гірші ніж у приватних інвесторів венчурного капіталу, розраховуючи на свої знання ринку і технології, фінансову міць, торговельну марку тощо.

Виділимо найбільш популярні інструменти венчурного інвестування. Основний інструмент, який використовують венчурні інвестори при фінансуванні венчурів, - це конвертовані привілейовані акції. Зазвичай дані акції передбачають отримання особливих прав і привілеїв, що захищають інвесторів від можливої втрати вкладених коштів і гарантують отримання прибутку. Як правило, власники таких акцій можуть конвертувати їх в звичайні в будь-який відповідний момент. При конверсії венчурний капіталіст втрачає всі права і привілеї, пов'язані з привілейованими акціями. Однак інвестори конвертують свої акції у звичайні, якщо це принесе їм велику вигоду, ніж збереження привілейованих акцій. Однак при продажу компанії у венчурних капіталістів є вибір: конвертувати привілейовані акції у звичайні і розділити виручені кошти з власниками звичайних акцій; зберегти привілейовані акції і отримати належну власникам привілейованих акцій частку виручених від продажу компанії коштів. Під ліквідацією в венчурному фінансуванні розуміється широкий перелік трансакцій (злиття, реорганізація, продаж акцій або активів компанії, будь-яка інша угода або серія угод), в результаті яких ті, хто до угоди були власниками основної частини акцій, втрачають більшість голосів.

Таким чином, у венчурному фінансуванні ліквідація компанії може статися як при її повному банкрутстві, так і при досягненні нею грандіозного успіху. Зазвичай ліквідаційна привілея визначається як коефіцієнт, на який множиться розмір первинної інвестиції. Наприклад, «дворазова ліквідаційна привілея» означає, що при ліквідації компанії інвестор має право на першочергове отримання суми, що

перевищує розмір інвестицій в два рази. Після сплати ліквідаційної привілеї залишилися від продажу компанії кошти розподіляються серед власників звичайних акцій на пропорційній основі.

На основі проведеного аналізу визначено, що система фінансового забезпечення розвитку венчурних інвестицій є невід'ємною складовою регуляторного механізму фінансової політики держави, яка полягає у використанні сукупності фінансових інститутів, у тому числі державних і недержавних, венчурних інститутів спільного інвестування та венчурних інвестиційних фондів з метою створення належних умов трансформації інвестицій в інновації.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.**

Розглянувши основні поняття, значення та інструменти венчурного інвестування, встановлено, що венчурне інвестування – це особлива система вкладення коштів у нові проекти. Його головна і принципова відмінність від традиційного полягає в тому, що необхідні кошти можуть надаватися під перспективну ідею без гарантованого забезпечення наявним майном, заощадженням; або іншими активами підприємця. Єдиною заставою служить спеціально обумовлена частка акцій у вже існуючій або лише створюваній фірмі. Узагальнивши форми, інструменти та стратегії венчурного інвестування, визначено, що учасниками процесу венчурного фінансування є: венчурні інвестори, які вкладають свої кошти (венчурний капітал) у малі інноваційні фірми; венчурні фонди (компанії); інноваційні посередники; венчурні підприємства. Венчурними інвесторами можуть бути як окремі приватні особи, так і інвестиційні фірми-співінвестори (пенсійні фонди, страхові компанії, великі корпорації, банки). Саме вони є постачальниками венчурного капіталу,

який може формуватися і перерозподілятися за активної участі й підтримки держави. До нетрадиційних джерел венчурного фінансування, які формують неформальний ринок венчурного капіталу, належать дуже багаті приватні особи, яких у колі підприємців називають «бізнес-ангелами». Вони вкладають у венчурні наукові проекти від 5 до 50% свого інвестиційного портфеля.

Визначивши проблеми венчурного інвестування провідних компаній світу, слід відзначити, що головними проблемами реалізації венчурних інвестицій можуть бути: нестабільне зовнішнє середовище, нерозвиненість венчурної інфраструктури, низька ліквідність венчурних інвестицій у зв'язку з нерозвиненістю фондового ринку, наявність в основному іноземного венчурного капіталу, слабка інформаційна підтримка. Ці питання потребують подальших досліджень.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Денисюк В. А. Венчурне інвестування в національній інноваційній системі: аналіз механізмів розвитку, основи концепції для України / В. А. Денисюк // Пробл. науки. - 2010. - № 12. - С. 9-17.
2. Дюгованець О. М. Розвиток посівної стадії фінансування інноваційних підприємств в Україні / О. М. Дюгованець // Актуал. проблеми економіки. - 2011. - № 3. - С. 102-109.
3. Залюбовська С. С. Особливості впровадження венчурного капіталу в ринкове середовище України / С. С. Залюбовська // Наук. вісн. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. - 2011. - № 12. - С. 37-41.
4. Зражевець Є.Є. Державне регулювання ринку венчурних інвестицій в Україні / Є.Є. Зражевець // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2014. – №3. – С. 72-76.
5. Краус Н. М. Інвестування венчурних малих підприємств як об'єк-

тивна потреба інноваційної економіки / Н. М. Краус // Актуал. проблеми еко-номіки. - 2014. - № 3. - С. 166-174.

6. Локшин В. С. Організаційно-економічний механізм реалізації венчурних інвестиційних проектів : Автореф. дис... канд. екон. наук / В. С. Локшин; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. - Д., 2006. - 18 с.

7. Пестова А. Финансирование инноваций: в поисках российской модели / А. Пестова, О. Солнцев // Банковское дело. - 2009. - № 1. - С. 1-10.

8. Пилипенко Б. Г. Формування моделі державної підтримки розвитку венчурного підприємництва в Україні / Б. Г. Пилипенко // Бізнес Інформ. - 2014. - № 11. - С. 80-87.

9. Савченко В. Ф. Проблеми венчурного інвестування в Україні / В. Ф. Савченко, Д. В. Шатирко // Наук. вісн. Черніг. держ. ін-ту економіки і упр. Сер. Економіка. - 2013. - Вип. 2. - С. 7-13.

10. The New York Times [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.nytimes.com/>

11. The Tool between Two Storms 12th Annual Pharm Exec 50 [Electronic resource]. – Access mode: <http://topforeignstocks.com/wpcontent/uploads/2011/08/Top-Pharama-Companies-2011-RPT.pdf>

12. The World Top 50 Pharmaceutical Companies [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.pharmexec.com/pharmexec/data/articlestandard//pharmexec/182006/323799/article.pdf>

## REFERENCES

1. Denysiuk V. A. (2010) Venture investment in the national innovation system: analysis of development mechanisms, the basics of the concept for Ukraine, Probl. scienc, vol. 12, pp. 9-17.

2. Dyuhovanets O.M. (2011) Development of the sowing stage of financing

of inno/vative enterprises in Ukraine, Actual. proplems of the economy, vol. 3, pp. 102-109.

3. Zalyubovska S.S. (2011) Features of venture capital implementation in the market environment of Ukraine, Nauk. spring Wolin, vol. 12, pp. 37-41.

4. Zrazhevets E.E. (2014) State regulation of the venture investment market in Ukraine, Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management, vol. 3, pp. 72-76.

5. Kraus N.M. (2014) Investing in venture small enterprises as an objective need of innovative economy, Actual. problems of economic, vol. 3, pp. 166-174.

6. Lokshin V.S. (2006) Organizational and economic mechanism for the implementation of venture investment projects, [PhD Thesis], Dnipropetrovsk: Dnipropetrovsk. state agrarian. un-t.

7. Pestova A. (2009) Financing of innovations: in search of the Russian model, Banking, vol. 1, pp. 1-10.

8. Pylypenko B.G. (2014) Formation of the model of state support for the development of venture entrepreneurship in Ukraine, Business Inform, vol. 11, pp. 80-87.

9. Savchenko V.F. (2013) Problems of venture investment in Ukraine, Nauk. spring Chernihiv. state Institute of Economics and Management. Ser. Econom, vol. 2, pp. 7-13.

10. The New York Times [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.nytimes.com/>

11. The Tool between Two Storms 12th Annual Pharm Exec 50 [Electronic resource]. – Access mode: <http://topforeignstocks.com/wpcontent/uploads/2011/08/Top-Pharama-Companies-2011-RPT.pdf>

12. The World Top 50 Pharmaceutical Companies [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.pharmexec.com/pharmexec/data/articlestandard//pharmexec/182006/323799/article.pdf>

УДК 336.6:656.2

## РОЗРОБКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ МІЖНАРОДНИХ ТРАНСПОРТНИХ КОРИДОРІВ

*Зайцева І.Ю., д.е.н, професор(УкрДУЗТ)  
Бондарчук О.А., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті визначено, що одним із найважливіших інструментів розробки та реалізації управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності є інвестиційна стратегія. Доведено, що ефективним інструментом перспективного керування інвестиційною діяльністю направленою на розвиток об'єктів МТК та реалізації цілей для загального розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку що зв'язаної з невизначеністю, виступає інвестиційна стратегія. Доведено, що інвестиційну стратегію можна представити як генеральний план по функціонуванню та розвитку інвестиційної діяльності в межах національної мережі міжнародних транспортних коридорів, що визначає пріоритети і напрямки, форми, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують передбачений загальний розвиток МТК на території України.*

*Ключові слова: інвестиційна стратегія, транспортні підприємства, міжнародні транспортні коридори, національна мережа міжнародних транспортних коридорів, інвестиційна діяльність, реальне та фінансове інвестування*

## DEVELOPMENT OF AN INVESTMENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL NETWORK OF INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDORS

*Zaitseva I.Y., PhD, Professor (UkrDUZT)  
Bondarchuk O.A., Magister (UkrDUZT)*

*The article defines that one of the most important tools for developing and implementing management decisions for investment activities is an investment strategy. The development and implementation of the investment strategy of the enterprise is to form long-term goals that are related to the realization of the purpose of the enterprise (from the standpoint of society, which is determined by the market) and profit for the long term; in determining long-term priorities in the implementation of these goals, the order of their achievement and possible financial and economic consequences for the company in case of deviations from certain rates. It is proved that an effective tool for long-term management of investment activities aimed at the development of ITC facilities and the implementation of goals for general development in the face of significant changes in macroeconomic indicators, the system of state regulation of market processes, . The investment strategy can be presented as a master plan for the operation and development of investment activities within the national network of international transport corridors, which defines priorities and directions, forms, nature of investment resources and sequence of stages of long-term*

*investment goals. . The connection in the investment strategy of the system of goals and ways to achieve them determines the limits of possible investment activity and investment decisions in the areas and forms of its investment activities in the long run. The investment strategy used in railway transport can also be described as a system of formalized criteria by which you can assess your investment opportunities, model your promising investment position and ensure its achievement. The process of developing an investment strategy in transport is the most important part of the overall system of strategic choice, the main elements of which are the mission, the overall strategic objectives of the NMMTC, as well as ways of forming and allocating resources. At the same time, the investment strategy is in a certain subordination with other elements of strategic choice in railway transport.*

**Keywords:** *investment strategy, transport enterprises, international transport corridors, national network of international transport corridors, investment activity, real and financial investment*

**Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями.** Актуальність розробки інвестиційної стратегії на залізничному транспорті визначається різноманітними умовами. Найважливішою з таких умов є інтенсивність зміни факторів зовнішнього інвестиційного середовища. Висока динаміка основних макроекономічних показників, небажання інвесторів інвестувати кошти в об'єкти залізничного транспорту, часті коливання кон'юнктури інвестиційного ринку, мінливість державної інвестиційної політики і форм регулювання інвестиційної діяльності не дозволяють ефективно керувати інвестиціями на залізничному транспорті лише на основі раніше накопиченого досвіду і традиційних методів інвестиційного менеджменту. У цих умовах відсутність розробленої інвестиційної стратегії, адаптованої до даного середовища, може привести до того, що інвестиційні рішення окремих структурних підрозділів залізничного транспорту будуть носити різнонаправлений характер, приводити до виникнення протиріч і зниженню ефективності інвестиційної діяльності в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних аспектів окресленої проблеми відображені в працях В. Дикань, О.Васильєв, М.Гараєв, М.Корінь,

Г.Ейтутіс [1,2,3,4,5]. Вченими досліджено питання обмеженості фінансових ресурсів підприємств залізничного транспорту, визначено дієві механізми залучення інвестицій у залізничну галузь.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на широке висвітлення питання інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту, поки ще залишається сукупність питань, які потребують подальшого вирішення. Тому постало питання удосконалення науково-методичних підходів до розробки інвестиційної стратегії розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів (НММТК) в новому економічному форматі.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у розробці інвестиційної стратегії розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективним інструментом перспективного керування інвестиційною діяльністю направленою на розвиток об'єктів МТК та реалізації цілей для загального розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури інвестиційного ринку що зв'язаної з невизначеністю, виступає інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія являє собою систему довгострокових цілей

інвестиційної діяльності, визначає загальні задачі його розвитку та інвестиційну ідеологію, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційну стратегію можна представити як генеральний план по функціонуванню та розвитку інвестиційної діяльності в межах національної мережі міжнародних транспортних коридорів, що визначає пріоритети і напрямки, форми, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують передбачений загальний розвиток МТК на території України. З'єднання в інвестиційній стратегії системи цілей і шляхів їх досягнення визначає границі можливої інвестиційної активності і прийнятих інвестиційних рішень по напрямках і формах його інвестиційної діяльності в перспективному періоді. Інвестиційну стратегію яку використовують на залізничному транспорті можна охарактеризувати також як систему формалізованих критеріїв, по яких можна цінити свої інвестиційні можливості, моделювати свою перспективну інвестиційну позицію і забезпечити її досягнення. Процес розробки інвестиційної стратегії на транспорті є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного вибору, основними елементами якого є місія, загальні стратегічні цілі розвитку НММТК, а також способи формування і розподілу ресурсів. При цьому інвестиційна стратегія знаходиться у визначеній співвідпорядкованості з іншими елементами стратегічного вибору на залізничному транспорті. Розуміння взаємозв'язку інвестиційної стратегії з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору дозволяє більш ефективно будувати процес її розробки.

Розробка інвестиційної стратегії відіграє значну роль у забезпеченні ефективного розвитку національної мережі МТК. Ця роль полягає в

наступному: розроблена інвестиційна стратегія забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних і інвестиційних цілей майбутнього економічного і соціального розвитку залізничного транспорту в цілому й окремих його об'єктів; вона дозволяє реально оцінити інвестиційні можливості інвестора, забезпечити максимальне використання його внутрішнього інвестиційного потенціалу і можливість активного маневрування інвестиційними ресурсами; вона забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін факторів зовнішнього інвестиційного середовища; розробка інвестиційної стратегії враховує заздалегідь можливі варіанти розвитку неконтрольованих факторів зовнішнього інвестиційного середовища і дозволяє звести до мінімуму їхні негативні наслідки; наявність інвестиційної стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного й оперативного керування інвестиційною діяльністю, направленої на розвиток залізничної інфраструктури національної мережі МТК; вона забезпечує реалізацію відповідного менталітету - інвестиційної поведінки в найбільш важливих стратегічних інвестиційних рішеннях на залізничному транспорті; у системі інвестиційної стратегії формується значення основних критеріальних оцінок вибору реальних інвестиційних проектів і фінансових інструментів інвестування; розроблена інвестиційна стратегія є однією з базисних передумов стратегічних змін загальної організаційної структури керування й організаційної культури при введенні об'єктів залізничного транспорту в експлуатацію. В основі розробки інвестиційної стратегії підприємств залізничного транспорту лежать принципи нової управлінської парадигми — системи стратегічного керування. До числа основних з цих принципів, що забезпечують підготовку і прийняття

стратегічних інвестиційних рішень у підприємства, відносяться (рисунок 1): процесі розробки інвестиційної стратегії



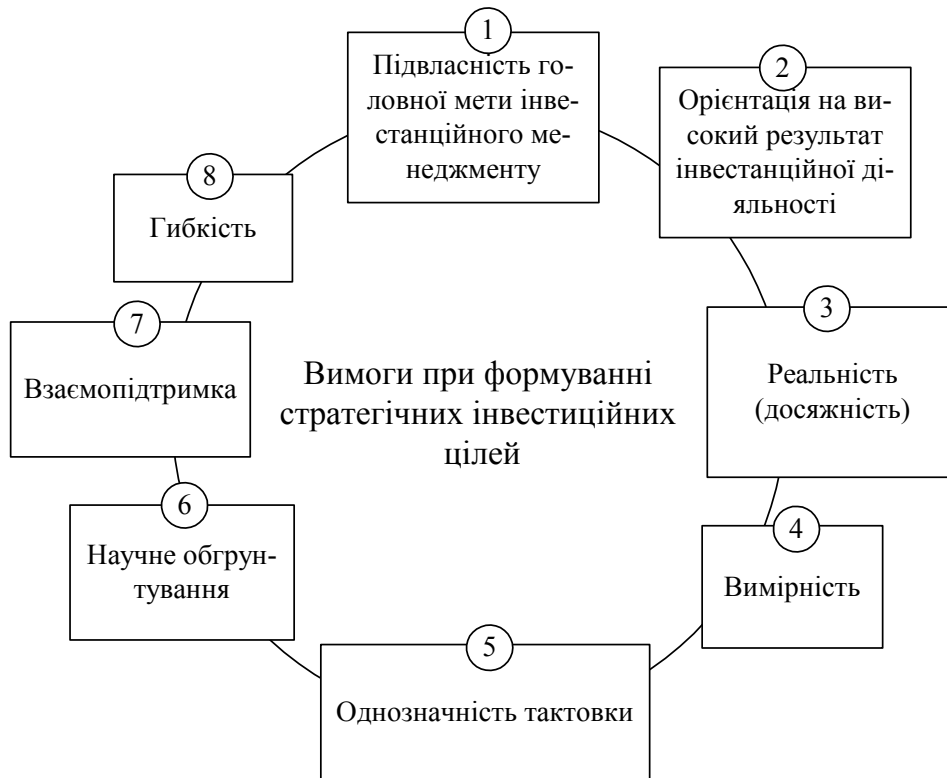
*Рис.1 — Головні принципи розробки інвестиційної стратегії*

Стратегічне керування інвестиційною діяльністю носить цільовий характер, тобто передбачає постановку і досягнення визначених цілей. Будучи чітко вираженими, стратегічні цілі стають могутнім засобом підвищення ефективності інвестиційної діяльності в довгостроковій перспективі, її координації і контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень на всіх стадіях інвестиційного процесу при створенні Національної мережі МТК. Стратегічні

цілі інвестиційної діяльності направлені на створення і розвиток МТК являє собою опис стратегічної інвестиційної позиції, що дозволяють направляти діяльність у довгостроковій перспективі й оцінювати її результати.

При формуванні стратегічних цілей інвестиційного проекту по створенню МТК на території України потрібно дотримуватися визначеним вимогам, які приведені на рисунку 2.





*Рис. 2 — Головні вимоги, що представляються до формуванню стратегічних інвестиційних цілей при реалізації інвестиційного проекту*

З урахуванням розглянутих вимог організується процес формування стратегічних цілей інвестиційної проектів. Цей процес здійснюється за наступними основними етапами (рисунок 3). Ретроспективний аналіз тенденцій розвитку основних результативних показників інвестиційної діяльності полягає в ув'язуванні з динамікою факторів зовнішнього інвестиційного середовища і параметрами внутрішнього інвестиційної потенціалу об'єктів Національній мережі МТК. Основна задача такого аналізу полягає у виявленні закономірностей і особливостей розвитку найважливіших параметрів інвестиційної діяльності окремих об'єктів стратегічного керування і встановленні ступеня впливу на них різних зовнішніх і внутрішніх факторів.

На етапі формулювання головної стратегічної мети інвестиційної діяльності направленої на розвиток національної мережі МТК раніше розглянута головна мета інвестиційного менеджменту конкретизується у визначеному показнику й одержує кількісне значення. При цьому, при визначенні бажаних і можливих тенденцій розвитку окремих показників інвестиційної діяльності, що забезпечують досягнення її головної мети, виявляються, такі основні параметри розвитку інвестиційної діяльності, що забезпечують реалізацію її головної мети, які можуть бути підтримані за рахунок сприятливих умов майбутньої динаміки зовнішніх і внутрішніх факторів.

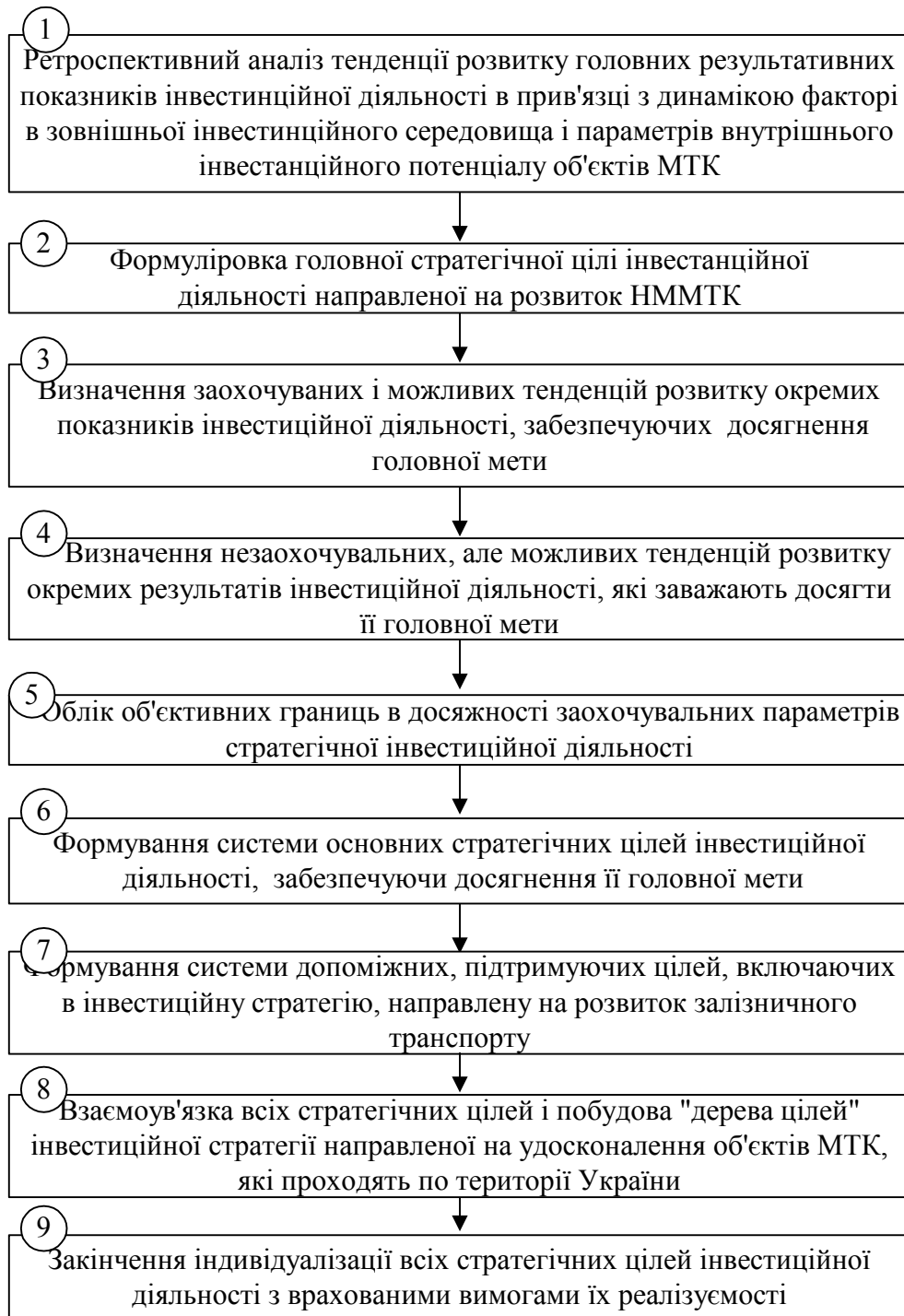


Рис. 3 – Зміст та послідовність етапів формування стратегічної інвестиційної діяльності направленої на розвиток Національної мережі МТК

При визначенні небажаних, але можливих тенденцій розвитку окремих результатів інвестиційної діяльності, що перешкоджають досягненню її головної мети, доцільним є виявлення несприятливого впливу окремих зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі їхньої майбутньої динаміки на реалізацію головної стратегічної мети, інвестиційної діяльності по даному проекту. В основі обліку об'єктивних обмежень у досягненні бажаних параметрів стратегічної

інвестиційної діяльності лежить представлення або бажаний образ стратегічної інвестиційної позиції інвестора. Що ж стосується системи стратегічних економічних цілей цієї діяльності, вони визначаються з урахуванням об'єктивних обмежень, не контрольованих інвестиційними менеджерами. Формування системи основних стратегічних цілей інвестиційної діяльності, що забезпечують досягнення її головної мети, відбувається за рахунок визначення бажаних і небажаних тенденцій розвитку інвестиційної діяльності, а також обліку об'єктивних обмежень у процесі формування стратегічної інвестиційної позиції, яка дозволяє сформулювати систему основних стратегічних цілей інвестиційної діяльності. Система допоміжних підтримуючих цілей спрямована на забезпечення реалізації ряду основних стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства і враховує специфіку цієї діяльності. Головна, основні і допоміжні стратегічні цілі розглядаються як комплексна система і тому вимагає чіткої взаємозв'язки з урахуванням їх пріоритетності і рангової значимості. Так ієрархічний взаємозв'язок окремих стратегічних цілей інвестиційної діяльності по створенню об'єктів забезпечуються на основі "дерева цілей". В основі цього методичного прийому лежить графічне відображення взаємозв'язку і підпорядкованості різних цілей діяльності (у нашому випадку — стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства).

На етапі остаточної індивідуалізації всіх стратегічних цілей інвестиційної діяльності перевіряються коректність формування окремих цілей з урахуванням їх взаємозв'язків (взаємної погодженості). Для забезпечення реалізованості окремих стратегічних цілей інвестиційної діяльності вони повинні бути конкретизуватися з окремим інтервалам стратегічного періоду. У

процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність представлення системи цільових стратегічних нормативів інвестиційної діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація в часі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підвищення інвестиційного забезпечення вітчизняного залізничного транспорту відіграє значну роль у ефективному розвитку національної мережі МТК. Це посилює інтерес до розробки інвестиційно – інноваційної стратегії економічного піднесення, рекомендацій щодо формування і застосування цієї стратегії у контексті подальшого розвитку економіки України.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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 і промисловості. – 2017. – Вип. 57. – С. 9—20.
2. Васильєв О. Л. Особливості формування інвестиційної політики залізничного транспорту / О.Л. Васильєв // Тези доповідей за матеріалами Х ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті». – Київ: ДЕТУТ, 2015. С. 21–22.
3. Гараєв М. Аналіз інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту /М.Гараєв //Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова, 2018. Т.23. – Вип. 7 (72). – С.102-106.
4. 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.
5. Ейтутіс Г. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного

транспорту України: можливості їх диверсифікації / Г. Ейтутіс, О. Никифорук, О. Бойко // Економіст. – К., 2012. – №8. – С. 64–69.

## REFERENCES

1. Dykanj V.L., Solomnikov I.V. (2017) Inzhyniryngho-marketynghovyj centr innovacijnykh tekhnologij jak osnova aktyvizaciji innovacijno-investycijnogho potencialu pidpryjemstv zaliznychnogho transportu [Engineering and marketing center of innovative technologies as a basis for activating the innovation and investment potential of railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 57., pp. 9–20.

2. Vasyljjev O. L. Osoblyvosti formuvannja investycijnoji polityky zaliznychnogho transportu [Features of formation of investment policy of railway transport]. Tezy dopovidej za materialamy Kh juvilejnoji mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Problemy ekonomiky ta upravlinnja na

zaliznychnomu transporti». – Kyjiv: DETUT, 2015, pp.21–22.

3. Gharajev M. (2018) Analiz investycijnoji dijalnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transport [Analysis of investment activity of railway transport enterprises]. *Visnyk ONU imeni I.I.Mechnykova*, vol.23, no. 7 (72). – pp.102-106.

4. Korinj M.V., Kondratjuk M.V., Obruch Gh.V. (2018) Investycijne zabezpechennja rozvytku zaliznychnogho transportu Ukrainy [Investment support for the development of railway transport in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 62. – pp. 249–259.

5. Ejtutis Gh., Nykyforuk O., Bojko O. (2012) Potencijni dzherela investuvannja v rozvytok zaliznychnogho transportu Ukrainy: mozhlyvosti jikh dyversyfikaciji [Potential sources of investment in the development of railway transport in Ukraine: opportunities for their diversification]. *Ekonomist*, vol.8. – pp. 64–69.

УДК 331.103+331.556

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ

*Маслова В.О., к.е.н., доцент,  
Сухорукова Т.Г., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*Статтю присвячено питанням розвитку трудової міграції та дослідженню її впливу на формування сучасного ринку праці. Відзначається, що основними тенденціями сучасної трудової міграції є: зростання частки міжнародних мігрантів в загальній чисельності населення; збільшення частки жінок-мігрантів і молоді; зростання тривалості резиденції трудових мігрантів в країні-реципієнті; домінування міграції в розвинені країни. Підкреслюється, що трудова міграція має позитивні і негативні наслідки як для країни-донора, так і для країни-реципієнта. До числа позитивних моментів слід віднести: часткове вирішення питання нестачі трудових ресурсів, поповнення бюджету країни, підвищення добробуту населення. Разом з тим підкреслюється, що неконтрольована трудова міграція призводить до втрати кваліфікованих кадрів, погіршення поло-вікової структури населення, розмиття етносу, криміналізації цього явища і нелегальній торгівлі людьми. У висновку теоретичних досліджень відзначається, що характер впливу трудової міграції на ринок праці носить двоїстий характер. Посилення позитивних наслідків трудової міграції можливо тільки при активному втручанні в ці процеси держави.*

**Ключові слова:** *глобалізація, ринок праці, трудова міграція, країна-реципієнт, країна-донор, географія міграції, наслідки трудової міграції*

## MAIN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL LABOR MIGRATION AND ITS IMPACT ON THE FORMATION OF THE MODERN LABOR MARKET

*Maslova V.O, candidate of Economic Sciences, associate Professor,  
Sukhorukova T.G., candidate of Economic Sciences, associate Professor (UkrSURT)*

*The article is devoted to the development of labor migration and the study of its impact on the formation of the modern labor market. It is noted that the main trends of modern labor migration are: an increase in the share of international migrants in the total population; an increase in the share of women migrants and youth in the total volume of migration; an increase in the duration of residence of labor migrants in the recipient country; dominance of migration to developed countries. Today, almost every inhabitant in the world is of foreign origin and lives in the global cities of the world. Over the past twenty years, the total number of international migrants has grown by more than 57%. The share of women in the total number of migrants is steadily approaching 50%. It is emphasized that labor migration has positive and negative consequences for both the donor country and the recipient country. The positive aspects for the donor country include: solving the problem of unemployment, improving the well-being of the population through transfers of labor migrants. Positive consequences of immigration for the recipient country: a partial solution to the problem of*

*lack of labor resources, replenishment of the country's budget through labor of migrants, improvement of the gender and age structure of the population. At the same time, it is emphasized that uncontrolled labor migration leads to the loss of qualified personnel, a deterioration in the age and sex structure of the population, the erosion of ethnicity, the criminalization of this phenomenon and illegal human trafficking. Some countries of origin of migrants are losing the most productive part of their labor force, which can negatively affect their economic growth. The conclusion of theoretical studies notes that the nature of the impact of labor migration on the labor market is contradictory. The consequences of labor migration can be irreversible. Strengthening the positive consequences of labor migration is possible only with active intervention in these processes by the state.*

**Key words:** *globalization, labor market, labor migration, recipient country, donor country, geography of migration, consequences of labor migration*

**Постановка проблеми.**

Глобалізаційні процеси, що відбуваються у світовій економіці, активізують рух всіх ресурсів: фінансових, енергетичних, трудових та інформаційних. Перелив кожного із зазначених видів ресурсів з точки зору державних інтересів країни може мати як позитивні результати, так і негативні. Але найбільш незворотні наслідки має перелив саме трудового капіталу, якщо враховувати такі особливості трудового капіталу, як високі витрати на формування, синергетичний ефект використання, значний інвестиційний період, особливі умови відтворення. Саме тому питання трудової міграції не втрачають своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень.**

Питанням дослідження трудової міграції присвячено багато робіт як вітчизняних, так й закордонних вчених. Достатньо різноманітне у наукових виданнях надані наукові думки щодо її сутності,

класифікації, форм прояви та соціально-економічних наслідків. У процесі підготовки наукової статті нами були досліджені теоретичні напрацювання як класиків економічної думки (Е. Лі, М. Піоре), так й дослідження сучасних науковців (А.П. Гайдуцький, О.В. Петрова, Н.Є. Скрипник, Н.Н. Соловьева та ін.). Більшість вчених аргументують необхідність пошуку нових підходів щодо регулювання трудової міграції та усунення негативних наслідків її впливу на стан національної економіки.

**Метою даної статті** є вивчення особливостей сучасної міжнародної трудової міграції та визначення характеру її впливу на формування сучасного ринку праці.

**Викладення основного матеріалу.**

Сучасна статистика МОМ та ООН свідчить про безпрецедентні масштаби переміщення людей в останні десятиліття (рис. 1).

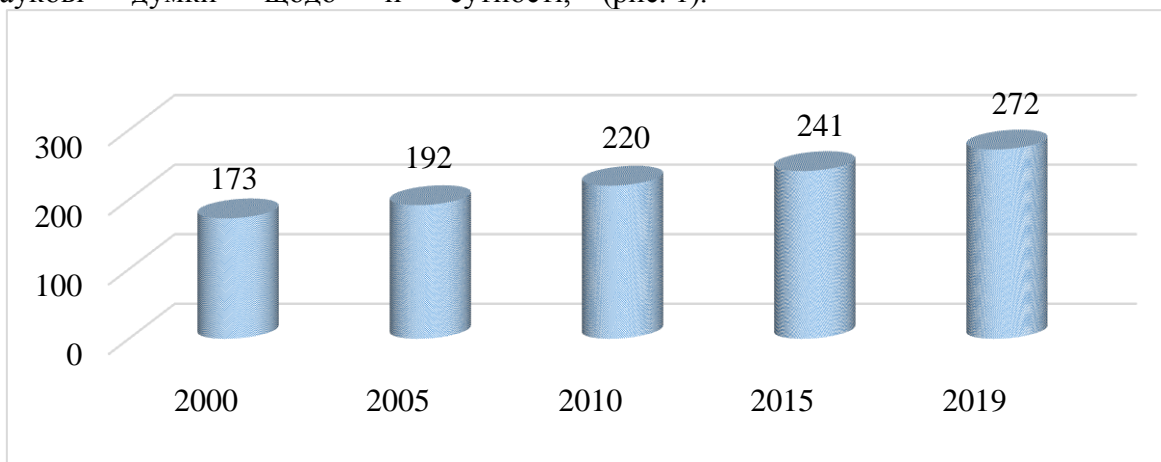


Рис. 1. Загальна кількість міжнародних мігрантів, млн. осіб

Сьогодні майже кожний житель у світі має іноземне походження, проживає у глобальних містах світу. У багатьох з цих міст, таких, як Сідней, Лондон і Нью-Йорк, мігранти становлять понад третини населення, а в деяких містах, таких як

Брюссель і Дубаї, мігранти становлять більше 50% населення [1].

Майже за 20 останніх років загальна кількість міжнародних мігрантів зросла більш ніж на 57%. Але це зростання не було рівномірним (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Середні темпи зростання міграції населення у світі*

Період	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2019
Приріст кількості міжнародних мігрантів, %	11,0	14,6	9,5	12,9

Як бачимо з даних табл. 1 особливо значний приріст міжнародних мігрантів припав на 2005-2010 роки, що обумовлено світовою кризою, яка була у цей період. Наступні п'ять років приріст кількості міжнародних мігрантів щорічно знижувався. Але останні чотири роки він знову зростає. Ця тенденція зберігається й зараз; тільки умови пандемії її стримують. Слід відмітити, що наприкінці минулого століття приріст міжнародних мігрантів був більш помірним і знаходився у діапазоні 5 - 7% [2].

В результаті цих тенденцій частка міжнародних мігрантів в загальній чисельності населення постійно зростає. Так якщо у 80-х роках минулого століття цей показник складав 2,3%, на початок XXI століття – 2,8%, то у 2019 році - 3,5%. У загальній кількості мігрантів трудові мігранти складають більш 60%. Більш того, домінуючу частину мігрантів складають люди у працездатному віці (у 2019 році - 75%). А це означає, що деякі країни походження мігрантів втрачають найбільш продуктивну частину своїх трудових ресурсів, що може негативно позначатися на їх економічному зростанні.

Новою тенденцією загальної міграції є збільшення кількості жінок-мігрантів. У 2019 р. питома вага жінок у загальній кількості мігрантів склала 48%, тобто майже половину. За оцінкою МОП за останні 20 років все більше жінок самостійно виїжджає в інші країни в пошуках роботи. Певною мірою це пов'язано з дискримінацією за гендерною та національною ознаками, з якою вони стикаються за кордоном [3].

Країни-реципієнти за рахунок міграції вирішують, в першу черг, проблему нестачі трудових ресурсів [4]. Але не все так однозначно у цьому процесі. В останні роки спостерігається у край несприятлива для країн-реципієнтів ситуація: змінюється статево-вікова структура мігрантів. Неухильно зростає частка жінок і дітей. Одночасно росте й частка молоді в загальному числі мігрантів. А ця частина мігрантів є пасивною по відношенню до ринка праці.

Для сучасної міжнародної трудової міграції характерно також збільшення тривалості резиденції мігрантів у країні зайнятості (табл. 2).

*Таблиця 2*

*Середня тривалість резиденції мігрантів у країнах-реципієнтах, місяців*

Тривалість резиденції	2000	2005	2010	2015	2020
max	6	24	32	42	52
min	3	6	9	12	18

При настільки тривалому перебуванні в країні зайнятості встає питання про інтеграції іноземців у чуже соціальне середовище й культуру.

У географічному просторі мігранти представлені всіма частинами світу. Досить високе (більше 5%) присутність трудових мігрантів характерно для таких субрегіонів, як Східна Європа, Африка на південь від Сахари, Південно-Східна Азія

та Тихоокеанський регіон, Центральна і Західна Азія. Навпаки, на Північну Африку трудових мігрантів припадає менше 1%.

Одним з основних факторів, що приваблюють трудових мігрантів й який є класичним [5] залишається рівень безробіття, який значно менший ніж у країнах-донорах (рис. 2).

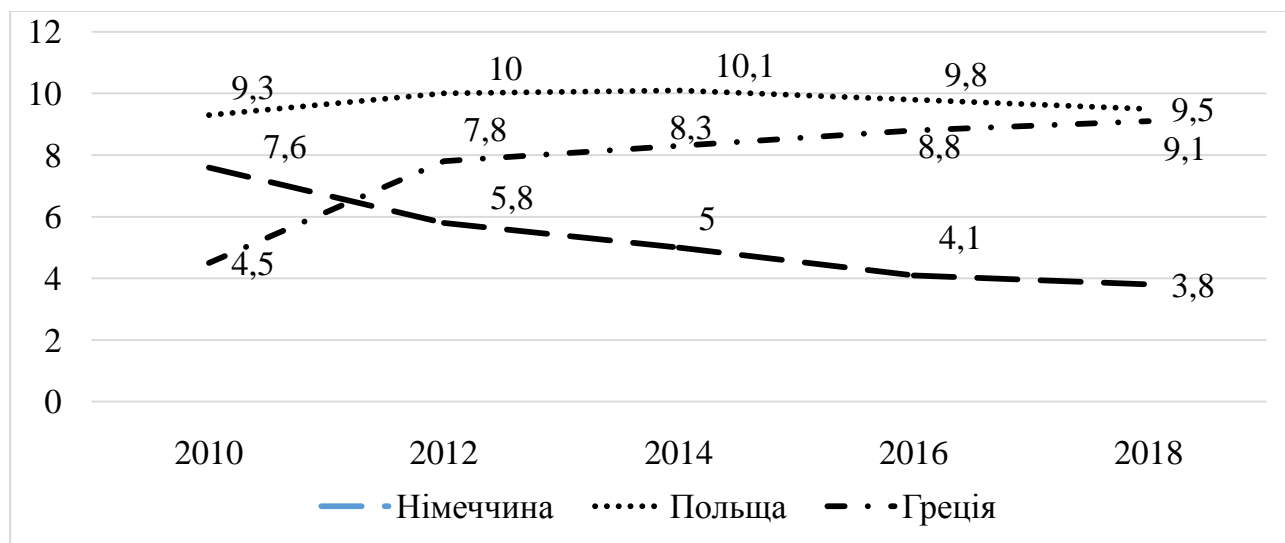


Рис. 2. Рівень безробіття в деяких країнах-реципієнтах, %

Згідно з офіційними даними МОП основним центром тяжіння мігрантів є Європа, на яку припадало у 2015 році 33% усіх трудових мігрантів. Основними країнами-донорами для деяких європейських країн є: Алжир, Марокко й Португалія для Франції; Італія й Марокко для Бельгії; Туреччина, Югославія, Італія, Греція, Україна й Польща для Німеччини; Туреччина, Україна й Марокко для Нідерландів; Італія, Іспанія для Швейцарії; Індія для Великобританії.

Наступну сходинку займає Північна Америка, де кількість мігрантів становила 24,7% від усієї кількості. Враховуючи особливості регіонального розвитку зростає привабливість Азії, як регіону трудової міграції. На цей регіон у 2015 році припадало 14% трудових. В арабських країнах ця кількість становила 11,7%, в Африці - 5,8% та у країнах Латинської Америки - 2,9% [1].

Виходячи з аналізу географії трудової міграції, можна зробити висновок, що основними причинами трудової міграції залишаються нерівномірність економічного розвитку на світовому рівні і на рівні окремих регіонів країни; для деяких країн - нерівномірність розподілу населення, яка викликає надлишок робочої сили в країнах, що розвиваються і її недолік в певних галузях в розвинених країнах. Для деяких країн основною причиною міграції залишається нерівність в доходах і можливостях в різних країнах або районах країни.

За даними МОМ з усієї кількості трудових мігрантів, наявних в світі, приблизно 67,9% зайнято в країнах з високим рівнем доходів, 18,6% - в країнах з рівнем доходів вище середнього, 10,1% - в країнах з рівнем доходів нижче середнього і 3,4% в країнах з низьким рівнем доходів [6].



Характерною рисою сучасної міграції є те, що її потоки складаються із двох напрямів, і, отже, та сама держава може бути як країною-донором, так і країною-реципієнтом.

Наприклад, Великобританія й США є одночасно й одними з головних країн-реципієнтів у світі, і донорами для окремих держав (США донор для Канади, Великобританія - для Австралії). Проведений аналіз показує, що одні країни характеризуються надлишком трудових ресурсів, інші - недоліком.

Міграція працездатного населення впливає на ринок праці країни і окремого регіону шляхом співвідношення попиту і пропозиції на нього, що призводить до прискорення або уповільнення кругообігу зайнятості, внаслідок чого робоча сила на ринку праці дешевшає і зростає її пропозиція і навпаки.

Легальна трудова міграція дозволяє вирішити проблему нестачі трудових ресурсів [4]. Але трудова міграція може мати негативні наслідки в разі відсутності

збалансованої законодавчої і соціально-економічної політики окремих держав.

З іншого боку зростання нелегальної трудової міграції за умови низької вартості праці мігрантів може сприяти витісненню вітчизняних трудових ресурсів, зростання кількості безробітних - громадян конкретної країни. Наслідком цих небажаних явищ може стати падіння добробуту суспільства і розшарування населення країни.

Суттєвою проблемою сучасної трудової міграції є нераціональний розподіл міграційних потоків всередині країни. В зв'язку з цим виникають наслідки зростання урбанізації, оскільки більшість трудових мігрантів «осідає» у містах, де легше знайти роботу [7].

Впливає трудова міграція й на макро-показники розвитку національної економіки. Трудові мігранти незначно, але змінюють структуру зайнятості за галузями економіки, оскільки трудові мігранти розподіляються за різними галузями національного господарства (рис. 3).

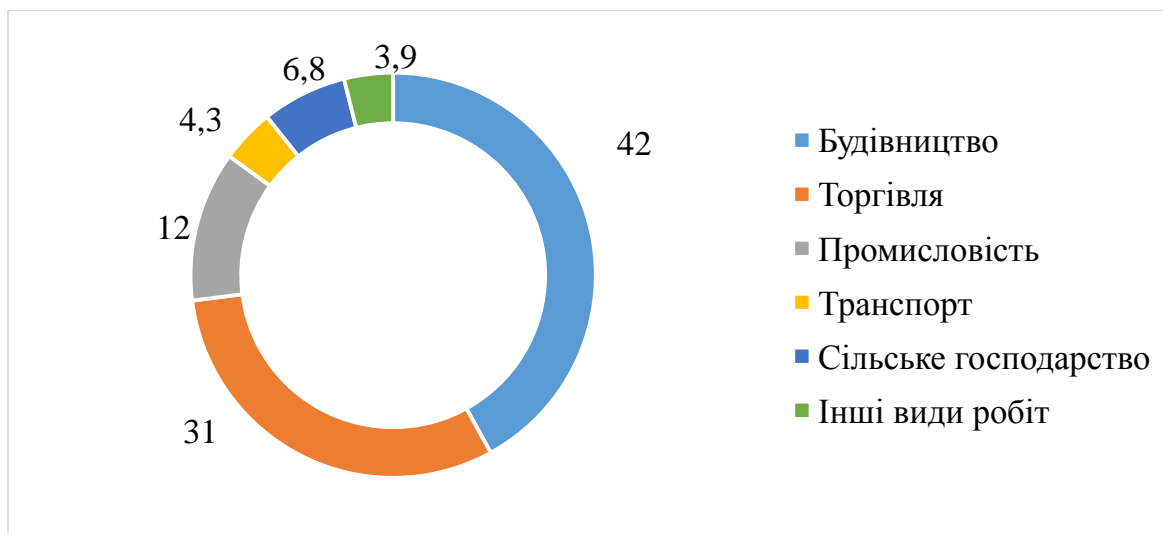


Рис. 3. Структура зайнятості трудових мігрантів за галузями економіки у 2020 році, %

Якщо розглядати вплив трудової міграції на національну економіку, то в так і країни-еміграції (у вигляді першу чергу слід відзначити, що легальні перерахування зароблених коштів). За оцінками Національної Академії Наук трудові мігранти забезпечують наповнюваність доходів як країни США імміграція дає країні чистий перебування (за допомогою створення прибутку у розмірі 10 млрд. \$ в рік. Деякі

учені вважають, що вклад трудових мігрантів в російський ВВП - не менше 50 млрд. \$ [8].

Грошові перекази мігрантів поступово стали суттєвим джерелом фінансування країн-донорів. Статистика свідчить, що у XXI столітті найбільші потоки переказів прямують до таких країн, як Індія, Мексика, Китай, Філіппіни й Франція. Згідно з офіційною статистикою грошові перекази трудових мігрантів на батьківщину родичам склали: у 2016 році - 423 млрд. \$, в 2017 році – 442 млрд. \$ [2].

У деяких країнах питома вага грошових переказів мігрантів займає значну частину ВВП. Так, в 2017 р. частка грошових переказів мігрантів по відношенню до ВВП склали 38,7% у Таджикистані, 40,7 % у Республіці Молдова, 31,5 % у Непалі, 34,6 % у Тонго [9].

В свою чергу, найбільше грошових переказів надходить з США (понад 100 млрд. дол. США), Швейцарії та Саудівської Аравії

Деякі науковці вважають, що головне завдання грошових переказів не стільки підтримка родин на батьківщині, скільки соціальні трансферти, які надходять до родин разом з грошима. До соціальних трансфертів вчені відносять ідеї, ноу-хау, норми, цінності, знання, поведінку, практики і вміння, які мігранти привозять чи присилають до дому [10].

Нажаль у трудової міграції є негативні наслідки й на рівні національної економіки. Найбільш яскравим прикладом такого негативу є міграційні "гетто", які існують як в Європі, так і в США. У Європі - це колишні соціальні квартали, побудовані для робітників в передмістях великих міст. У американських містах - це результати міської сегрегації, яку планувала влада; колишні квартали "чорного населення". Крім того, останнім часом використання мігрантів перетворилося в бізнес, який приносить великі гроші. У рамках цього, слід вказати випадки жорсткої експлуатації мігрантів.

Нелегальна трудова міграція являє собою складне соціальне явище, причини якого обумовлені соціально-економічними та іншими особливостями країни-походження та країни призначення. Більшість трудових мігрантів використовують нелегальну форму міграції як спосіб вирішення різноманітних проблем, перш за все економічного характеру.

Найчастіше нелегальна трудова міграція здійснюється під виглядом туристичних поїздок. До 85% усіх трудових мігрантів виїжджають за кордон саме туристичними візами (переважно короткостроковими). При цьому, як правило, необхідні для цього документи не оформлюються, а гарантії працевлаштування є вельми сумнівними.

Але навіть така перспектива не лякає наших громадян заради заробітку. Дослідження причин нелегальної трудової міграції українців показують наявність низки бюрократичних перепон як в Україні, так і в приймаючій країні. Також проблемою «туристичної» міграції є її пропагування з боку спеціалізованих організацій, для яких це основний вид бізнесу та значно великий дохід.

Дані Інтерполу свідчать, що структури, які займаються подібними справами, в усьому світі заробляють понад 30 млрд. дол. Щорічно, адже вартість доставки одного нелегалу коливається від 3 до 30 тис. дол. [11].

**Висновки.** Таким чином, ґрунтуючись на проведеному аналізі впливу міжнародної трудової міграції на ринок праці та національні економіки, можна стверджувати, що трудова міграція має суперечливий характер впливу та різноманітні прояви. У будь-якому випадку міграційні процеси повинні регулюватися з боку держави. Особливої уваги потребує інтелектуальна трудова міграція, сутність та тенденції розвитку якої стануть об'єктом наступних досліджень.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Скрипник Н.Є. Сучасні тенденції міжнародної трудової міграції трудових ресурсів. – [Електронний ресурс]. - URL: [http://www.bses.in.ua/journals/2016/12-1\\_2016/10.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/10.pdf)

2. Демоскоп Weekly // Електрона газета, 2017. - №753-754. - [Електронний ресурс]. - URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2017/0753/barom01.php>

3. Петрова О.В. Некоторые теоретические аспекты исследования феномена миграции населения // *Экономика: теория и практика*, 2018. - No 1 (49). – С. 100 - 112

4. Piore, M. *Birds of Passage : Migrant Labor and Industrial Societies* / M.Piore. - UK: Cambridge University Press, 1999. – 240 p.

5. Lee, E. *A Theory of Migration* / E. Lee // *Demography*. - 1966. - No 3. - P. 47-57.

6. Трудовая миграция // Международная Организация Труда (МОТ), 2018. - [Електронний ресурс]. - URL: [https://www.ilo.org/moscow/\\_news/WCMS\\_652374/lang--ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/_news/WCMS_652374/lang--ru/index.htm)

7. Панченко С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.

8. Раковская В. С., Соловьёва Н. Н., Туманова И. А. Трудовая миграция: последствия для стран-доноров и стран-реципиентов // *Современные проблемы науки и образования*. – 2013. – № 3. [Електронний ресурс]. - URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9443>

9. World Migration Report 2017 – The Future of Migration: Building Capacities for Change. – Geneva: International Organization for Migration, 2017. 273 p.

10. Social Remittances revisited-2011. / Levitt P., Lamba-Nieves D. – [Електронний ресурс]. - URL:

<https://www.google.com.ua/webhp?tab=mw&ei=5jiDVPP6NIHDgwS5n4CgAw&ved=0CAUQqS4oAg#q=levit%2C1998%2C+2001%3B+Levit+%2+Lamba-Nives%2C+2001>

11. Гайдуцький А.П. Масштаби трудової міграції українців за кордон / А.П. Гайдуцький // *Економіка та держава*. – 2017. - № No 8. - С. 82 - 86.

**REFERENCES**

1. Skrupnuk N.E. (2016) Sychasni tendenzii miczarodnoi trudovoi migraciji trudovuch resyrsiv [Current trends in international labor migration]. – Available at: [http://www.bses.in.ua/journals/2016/12-1\\_2016/10.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/10.pdf) (accessed 12.02.21)

2. Demoscop Weekly (2017) [Demoscop Weekly] // *Electrona gazeta* [Electronic newspaper]. - №753-754. - Available at: <http://www.demoscope.ru/weekly/2017/0753/barom01.php> (accessed 15.02.21)

3. Petrova O.V. (2018) Necotorue teoretichni aspektu issledovansja fenomena migraciji naselensja [Some theoretical aspects of the study of the phenomenon of population migration]. *Economica teorija I praktuka* [Economics: theory and practice] (electronic journal), vol. 1(49), pp. 100 - 112

4. Piore M. (1999) *Birds of Passage : Migrant Labor and Industrial Societies* / M.Piore. - UK: Cambridge University Press. - 240 p.

5. Lee E. *A Theory of Migration* (1966) / E. Lee // *Demography*. - No 3. – P. 47-57.

6. Trudovaja migracija (2018) [Work migration] Трудовая миграция // Международная Организация Труда [The International Labour Organization], 2018. - Available at: [https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS\\_652374/lang--ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_652374/lang--ru/index.htm) (accessed 22.02.21)

7. Panchenko S.V., Dy`kan` V.L., Shramenko O.V., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2016) Teorety`chni osnovy` organizaciyi pidpry`emny`cz`koyi diyal`nosti [Theoretical bases of the organization of business activity].

Pidpry`emny`cztvo [Business]. Xarkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

8. Rakovskaja V.S., Solovjova N.N., Tumanova I.A. (2013) Trudovaja migracija: posledstvija dlja stran-rezipientov [Labor migration: implications for donor and recipient countries] *Modern problems of science and education? no. 3*. - Available at: <http://www.science-education.ru/article/view?id=9443> (accessed 18.02.21)

9. World Migration Report (2017) – The Future of Migration: Building Capacities for Change. – Geneva: International Organization for Migration, 2017. 273 p.

10. Social Remittances revisited-2011. / Levitt P., Lamba-Nieves D. – Available at: <https://www.google.com.ua/webhp?tab=mw&ei=5jiDVPP6NIHDgwS5n4CgAw&ved=0CAUQqS4oAg#q=levitt%2C1998%2C+2001%3B+Levit+%2+Lamba-Nives%2C+2001> (accessed 11.02.21)

11. Gaiduzckii A.P. (2017) Mascytabu trodovoi migraciji ukrauziv za kordon [ The scale of labor migration of Ukrainians abroad] *Economy and state, No.8, pp. 82 - 86*.

УДК 334(477)

## РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Толстова А.В., к.е.н., доцент,  
Устенко М.О., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)  
Лаптева А.Ю., к.е.н., доцент (ХНУБА)*

*В статті досліджено характерні риси соціального підприємництва, умови його формування. Визначено, що в Україні практикується чотири підходи до ведення соціального бізнесу. Досліджено проблеми розвитку соціального підприємництва, визначено фактори негативного впливу та можливості подальшого розвитку. Визначено, що основними можливостями розвитку соціального підприємництва в Україні є відсутність закону, який би регулював соціальне підприємництво; наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом; зацікавленість великого бізнесу в аутсорсингу; зростання лояльності споживачів до продукції соціального підприємства; підтримка міжнародних фондів і організацій. Ключовим інструментом розвитку соціального підприємництва є підтримка держави, яка повинна супроводжуватися програмами розвитку соціальних підприємств, впровадженнями системи пільгового кредитування, вироблення національної стратегії розвитку соціального підприємництва.*

*Ключові слова: соціальне підприємництва, державна підтримка, соціальні проблеми, економічний розвиток, розвиток.*

## DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: PROBLEMS AND PROSPECTS

*Tolstova A.V., Ph.D., associate professor,  
Ustenko M.O Ph.D., associate professor (USURT)  
Laptieva A. Y., Ph.D., associate professor (KhNUCEA)*

*Social entrepreneurship aimed at accelerating positive social changes, providing better life for the population, should become the main factor in the development of the entire country.*

*In the article the characteristic features of social entrepreneurship, conditions of its formation are investigated. It is determined that four approaches to social business are practiced in Ukraine: 1) as a way of social support for certain groups of the population; 2) as a mechanism for promoting economic development, supporting entrepreneurship; 3) as an alternative to the state mechanism of solving social problems; 4) as a socially oriented business.*

*The problems are investigated, the factors of negative influence and possibilities of further development are determined.*

*Among the main problems of the development of social entrepreneurship is the following: lack of understanding of the nature of social entrepreneurship by the main groups of society, legislative and administrative advancement of the ideas of social entrepreneurship, problems associated with contradictions in the psychology of social entrepreneurship, and the attraction of financial resources in the first stage of entrepreneurship development.*

*It is determined that the main opportunities for the development of social entrepreneurship in Ukraine is the lack of a law regulating social entrepreneurship; availability of resources not involved in traditional business; the interest of big business in outsourcing; growth of consumer loyalty to the products of social enterprise; support of international funds and organizations. A key tool for the development of social entrepreneurship is the support of the state, which should be accompanied by programs for the development of social enterprises, the introduction of preferential lending, and the development of a national strategy for the development of social entrepreneurship.*

*Key words: social entrepreneurship, state support, social problems, economic development, development.*

**Постановка проблеми.** Сучасний соціально-економічний стан країни, корумпованість влади, реалізація політики, яка шкодить національним інтересам обумовлюють загострення соціальних проблем країни серед яких: зростання цін, низький рівень зарплат чи пенсій, безробіття, високі комунальні тарифи, проблеми медицини, скорочення рівня соціальної захищеності населення. Вирішення зазначених соціальних проблем, забезпечення соціальної стабільності без затримки економічного розвитку потребує формування такого

механізму активізації суспільства, як соціальне підприємництво.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам соціально-економічного розвитку країни, соціального сектору, соціального розвитку підприємств присвячено багато робіт вчених серед яких: Волкова М.В., Галушка З.І., Голуб'як Н.Р., Горішна Н.М., Давидовська Г.І., Дикань В.Л., Довгань О.В., Компанієць В.В., Наумова М., Плахова Е.Н. [1-10] та ін.. Однак в умовах загострення соціально-економічних проблем та соціальної

напруженості в країні виникає необхідність поглибленого дослідження особливостей розвитку соціального підприємництва, його проблем та можливостей.

Саме тому метою статті є дослідження проблем та перспектив розвитку соціального підприємництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне підприємництво є різновидом бізнесу, прибутки якого спрямовані головним чином на розвиток бізнесу, громадські справи чи на вирішення гострих суспільних, соціальних проблем. Як суспільне явище воно з'явилося у західноєвропейських країнах у другій половині XVIII ст. Проте його легалізація як соціального інституту відбулась лише приблизно у кінці XIX століття. Більш менш широкого вжитку соціальне підприємництво набуло тільки приблизно 15-20 років тому, тоді ж воно стало і предметом багатьох дискусій.

Сьогодні динамічно розвиваючись в європейських країнах, соціальне підприємництво вирішує проблеми безробіття, соціального захисту, громадського залучення тощо. Головна місія соціального підприємництва – приносити користь суспільству [12].

Соціальний підприємець ставить перед собою завдання внесення позитивних змін до інфраструктурного забезпечення суспільної системи, що забезпечують досягнення довгострокового ефекту.

В процесі вирішення соціальних проблем, підприємці діють відповідно до своїх головних принципів і цінностей, тим самим збагачуються не лише матеріально, а і реалізуються духовно та морально. При побудові соціальних підприємств, керівники керуються п'ятьма характерними рисами соціального підприємства [7]:

1) наявність чіткої і зрозумілої місії соціального спрямування, яка

передбачає вирішення певних суспільних проблем;

2) використання інноваційного підходу до вирішення соціальної проблеми;

3) використання бізнес-методів управління (організації, планування, контролю), застосування підприємницького хисту з метою отримання прибутку;

4) прибуток – не кінцева мета, а засіб досягнення позитивних соціальних перетворень.

5) колективна форма власності, яка охоплює учасників соціального підприємства, його працівників, цільову групу, волонтерів та інших.

Соціальне підприємництво засновується на соціальному капіталі громадських організацій і стає особливо дієвим у контексті місцевої громади. Такий інноваційний інститут розвитку покликаний задовольнити ті потреби членів громади, які державний сектор не може задовольнити, а приватний ігнорує.

Соціальне підприємництво допомагає виконувати такі функції: надавати державні послуги в новий спосіб і задовольняти потреби громади; створювати робочі місця; збагачувати професійний досвід людей; розвивати громади, залучаючи до громадського життя маргіналізовані групи; знижувати соціальну напругу; розширювати активність громадян, які можуть самостійно розв'язувати свої проблеми та брати відповідальність за своє життя; відроджувати сільські й міські території та поліпшувати їхню соціальну інфраструктуру; підтримувати громадські ініціативи, інноваційні проекти й творчу активність тощо. Отже, соціальне підприємництво виконує функції адаптації до кризових умов [3].

Основними умовами для формування соціального підприємництва є [3]:

– демократичний режим правління;

– наявність критичної маси неурядових організацій, здатних впливати на перебіг суспільних подій;

– відсутність антагоністичних і взаємовиключних полюсів серед більшості громадських організацій;

– втілення на місцевому рівні принципів субсидіарності й децентралізації, що збільшить потенційні можливості громади.

В Україні соціальне підприємництво (СП) почало розвиватися з 2000-х років за активної міжнародної підтримки. За приблизними підрахунками експертів, в Україні налічується близько 700 соціальних підприємств, але до каталогу соціальних підприємств подало інформацію трохи більше 50 [13]. Громадська підтримка та державні заходи поки відсутні.

Майже у половини СП єдиним джерелом фінансування є комерційна діяльність. Є підприємства, фінансування яким забезпечують гранти, однак їхня кількість не перевищує 50%. 1/5 СП фінансову підтримку знаходять в кредитах. В чверті СП основним джерелом їхнього фінансування є власні кошти засновника [13].

В Україні, можливі чотири підходи до розуміння практики соціального підприємництва [11]: 1) як спосіб соціальної підтримки певних груп населення; 2) як механізм сприяння економічному розвитку, підтримки підприємництва; 3) як альтернативний державному механізм вирішення соціальних проблем; 4) як соціально орієнтований бізнес [1].

У ролі соціальних підприємців сьогодні виступають в основному некомерційні організації, які розвивають свою господарську діяльність. Тобто, саме цей сегмент може бути базою для формування і розвитку соціальних підприємств [1].

Найбільшою проблемою розвитку соціального підприємництва є те, що соціальні підприємці не мають змогу

конкурувати за фінансові ресурси з іншими підприємствами. У соціальних підприємств, що створюються для вирішення соціальної проблеми, як правило, стартових інвестицій немає [5].

Крім того, на шляху розвитку соціального підприємництва виникають такі проблеми:

- нерозуміння природи соціального підприємництва з боку основних груп суспільства. Тобто влада, бізнес і громадськість не повністю розуміють, які переваги надає розвиток соціального підприємництва та створення соціальних підприємств, якщо виконувати завдання з надання соціальних послуг населенню більш якісно;

- законодавчого і адміністративного просування ідеї соціального підприємництва. Це може виражатися в тому, що процес від ухвалення законів на державному рівні до їх впровадження на рівні регіонів, місцевих громад займає досить великий період часу, а також в тому, що на місцевому рівні просто може не виявитися достатнього рівня ресурсного забезпечення процесу реалізації законодавчих актів. До того ж відсутність законодавства яке б могло регулювати діяльність соціальних підприємств та системного підходу навчання кваліфікованих кадрів, які могли б більш якісно здійснювати діяльність у сфері соціального підприємництва, негативно відбивається у розвитку соціального підприємництва;

- проблеми, пов'язані з протиріччями в психології соціального підприємництва. Соціальні підприємці-початківці стикаються з проблемою поєднання соціальних цілей з довгостроковою і стійкою самоокупністю;

- залучення фінансових коштів на першому етапі розвитку підприємництва, а також відсутність спеціальних кредитних і займових програм.

Соціальному підприємству, як і будь-якому бізнесу, необхідні інвестиції. Наприклад, у США та Європі такі інвестиції можна одержати у формі венчурної філантропії. У США джерелом венчурного капіталу стали приватні благодійники. У Європі, крім коштів приватних підприємців, доступні кредити і інвестиції в соціальне підприємництво надає також і держава.

Також, розвитку соціальних підприємств в Україні заважають такі негативні фактори як:

- стрімке зростання цін на енергоносії. Вирішити цю проблему можна, якщо перейти на використання альтернативних джерел енергії;

- нестабільна політична та економічна ситуації нашої країни, які не викликають довіри з боку іноземних інвесторів, тому доцільним є ввести систему державних гарантій;

- розвиток корупційної діяльності, який здійснює руйнівний вплив на економіку країни та на соціальне життя суспільства. Для прозорості діяльності соціальних підприємств потрібно організувати єдину комунікаційну та долучати до співпраці засоби масової інформації [9].

- абсолютна відсутність підтримки з боку держави.

Однак, розвиток соціального підприємництва є невід'ємною складовою розвитку країни та має свої можливості.

Слід зазначити, що ключовими характеристиками організацій, які займаються соціальним підприємництвом є:

- хороша репутація в місцевому співтоваристві, широке коло партнерів на місцевому рівні органів влади, бізнесу, ЗМІ;

- орієнтованість на найбільш актуальні для території соціальні проблеми;

- забезпеченість базовими технічними та адміністративними ресурсами;

- особливості керівників таких організацій: висока активність, володіння інноваційними технологіями, наявність досвіду роботи в бізнес-секторі;

- можливість займатися підприємницькою діяльністю повинна бути зафіксована в статутних документах.

До ключових можливостей розвитку соціального підприємництва в Україні пропонуємо віднести:

- **відсутність закону**, який би регулював соціальне підприємництво – це можливість вибрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), як з точки зору бізнес-моделі, так і з точки зору особливостей оподаткування. А це означає, що соціальне підприємство може еволюціонувати від комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства. Слід зазначити, що значення має не стільки форма діяльності, як мета створення бізнесу. Соціальне підприємство необхідно створювати не заради пілґ, а для покращення якості життя вразливих груп населення чи громади загалом;

- наявність ресурсів, які не задіяні традиційним бізнесом – це зазвичай людські ресурси, до яких можна віднести: люди з обмеженими можливостями; біженці (внутрішньо переміщені особи); національні меншини; люди похилого віку; молодь; люди із залежностями; люди, що вийшли з місць позбавлення волі; ВІЛ-позитивні люди; багатодітні мами. Часто такі люди мають прекрасні вміння і навички, однак їх «особливості» відлякують традиційних підприємців брати їх на роботу через силу-силенну міфів і стереотипів.

- великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу. Багато



великих підприємств намагаються не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб і підрозділів, бо це вимагає постійних витрат, тому все частіше можна спостерігати замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей тощо.

Це дає змогу розвиватися малому бізнесу. Іншою складовою великого бізнесу є соціальна відповідальність, яка полягає у допомозі місцевій громаді вирішувати нагальні проблеми. Все частіше компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку вбивають двох зайців. Вони забезпечують собі аутсорсинг і вирішують соціальну проблему, яка, у свою чергу, не вимагатиме наступних грантів.

- лояльність споживачів до продукції соціального підприємства зростає. Споживацька культура українців змінюється у кращий бік. Якщо 10 років тому увагу звертали здебільшого на ціну, то зараз переглядається і країна-виробник, і термін придатності, й інгредієнти, а також наявність соціальної складової. Відчуття причетності до корисної справи, та ще й у досить простий спосіб купування необхідного товару чи послуги стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств, а тим більше на фоні підтримки національного товаровиробника.

Оскільки малого бізнесу в Україні відносно мало, то соціальні підприємці можуть легко знаходити своїх покупців, формувати більш свідому культуру споживання, а відтак спільно вирішувати нагальні соціальні проблеми у громадах.

- соціальне підприємництво підтримується міжнародними фондами і організаціями. На перший погляд,

задавши параметри пошуку "підтримка соціальних підприємств" в інтернеті, ми не побачимо жодного результату, який би відповів на запитання "де взяти ресурси на стартап?" Проте, існує багато пропозицій, які дотичні до соціального підприємництва, хоч і називаються по-різному.

Ключовим інструментом розвитку соціального підприємництва є підтримка держави, яка повинна супроводжуватися програмами розвитку соціальних підприємств, впровадженнями системи пільгового кредитування, вироблення національної стратегії розвитку соціального підприємництва, яка дозволила б скоординувати зусилля всіх зацікавлених сторін – підприємців, громадських організацій, донорських структур та держави. Потрібна чітка і скоординована робота тих, хто в цей процес вже залучений, а також фінансування окремих проектів, які дозволять вирішувати проблему системно.

Розвиток соціального підприємництва в Україні потребує реалізації таких заходів:

- розробити та прийняти положення про соціальне підприємництво та закріпити їх в законодавстві України;

- створити єдину комунікаційну мережу, в яку входили б реєстр всіх соціальних підприємств, інформація про їх діяльність, опис продукції, про зміни, які сталися у суспільстві завдяки їх праці. Це сприятиме поширенню інформації про успішні соціальні бізнес-проекти і дозволить підприємцям взаємодіяти більш ефективно один з одним;

- залучення іноземних інвестицій, які могли б допомогти впровадженню сучасних технологій у виробництво;

- запроваджувати навчальні курси по соціальному підприємництву, які розкриватимуть справжні, правдиві цілі напрямку діяльності;

- запровадити дисципліну «Соціальне підприємництво» в вищих навчальних закладах, що буде сприяти підготовці фахівців для діяльності таких підприємств, а також потрібно збільшити кількість публікацій книжок з відповідною темою на українській мові, адже донедавна була видана лише одна книга із соціального підприємництва українською, яка має більш-менш системний характер.

**Висновки.** Соціальне підприємництво направлене на прискорення позитивних соціальних змін, забезпечуючи покращення життя населення, має стати головним фактором в розвитку всієї країни.

Розвиток соціального підприємництва допомагає задовольняти потреби громади; створювати робочі місця; збагачувати професійний досвід людей, які працюють на соціальних підприємствах, задля подальшого працевлаштування за сучасних ринкових умов; розвивати громади, залучаючи до громадського життя соціально вразливі групи населення, забезпечуючи їхніх членів роботою; розширювати активність громадян, які можуть самостійно вирішувати свої проблеми та брати відповідальність за своє життя; посилювати увагу до соціально незабезпечених груп населення, не стільки надаючи їм благодійну допомогу, скільки забезпечуючи їх корисною соціально значущою роботою; відроджувати сільські та міські території та поліпшувати їхню соціальну інфраструктуру тощо. Все це дозволить зменшити соціальну напругу в країні і, як наслідок, підвищити економічний розвиток.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волкова М.В. Роль соціального підприємництва у забезпеченні сталого розвитку України// М.В.Волкова, В.С. Шевченко //

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.-2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: periodicals.karazin.ua

2. Галушка З. І. Феномен соціального підприємництва: поняття та перспективи розвитку в Україні / З.І. Галушка // Вісник серія «Економіка». – К.:ВПЦ "Київський національний університет" №148. – 2013. – С. 15-16.

3. Голуб'як Н.Р. Соціальне підприємництво як механізм вирішення соціально-політичних проблем / Н. Р. Голуб'як // S.P.A.C.E. – 2017. - № 2. – С.16-20

4. Горішна Н.М. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії/ Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». – 2016. – Випуск 2 (39).-С. 58-59: [електронний ресурс]. - Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\_64

5. Давидовська Г.І. Проблеми соціального підприємництва в Україні // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016.- Вип. 7. – Ч.1. – С 106-109

6. Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України // В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - № 52. – С. 9-20.

7. Довгань О.В. Проблеми розвитку соціального підприємництва [Електронний ресурс] / О.В. Довгань. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2666>

8. Компанієць В.В. Чинники формування та стимулювання соціально відповідальної поведінки особистості, бізнесу, суспільства, держави в Україні [Текст] / М.Є.Дейч, В.В. Компанієць // Вісник економічної науки України. – 2013. - № 2(24). – С. 30-36.

9. Наумова М. Перспективи і проблеми розвитку соціального підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. / М.Наумова / Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка – Економіка, 2016; 8(185): с. 13-22 – Режим доступу: bulletin-econom.univ.kiev.ua

10. Плахова Е.Н. Социальное предпринимательство, как фактор развития гражданского общества в Украине / Е.Н. Плахова // Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління: Збірник наукових праць. – ДонДУ. Том X Серія «Соціологія». – Донецьк: ДонДУ, 2009. – С.55-62.

11. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. / J.Mair, I.Marty. // Journal of World Business. – 2006. – № 41. – P. 36-44.

12. [Про соціальне підприємництво](http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/baza-znan/biblioteka-sotsialnoho-pidpriyemstva/81-pro-sotsialne-pidpriyemnytstvo) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/baza-znan/biblioteka-sotsialnoho-pidpriyemstva/81-pro-sotsialne-pidpriyemnytstvo>

13. Яке майбутнє у соціального підприємництва в Україні? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://platforma-msb.org/yake-majbutnye-u-sotsialnogo-pidpriyemnytstva-v-ukrayini/>

14. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/5-mozhливостей-dlja-rozvitku-socialnogo-pidpriyemnictva-v-ukrayi-341252/>

## REFERENCES

1. Volkova M.V. The role of social entrepreneurship in ensuring sustainable development of Ukraine // M.V. Volkova, V.S. Shevchenko // Kharkiv National University of Municipal Economy named after OM Beketov.-2016 [Electronic

resource]. - Access mode: periodicals.karazin.ua

2. Galushka Z.I. The phenomenon of social entrepreneurship: concepts and prospects of development in Ukraine / Z.I. Galushka. Dumplings // Bulletin series "Economics". - Kyiv: Ukrainian Orthodox Church "Kyiv National University" №148. - 2013. - P. 15-16.

3. Golubyak N.R. Social entrepreneurship as a mechanism for solving socio-political problems / N.R. Golubyak // S.P.A.C.E. - 2017. - № 2. - P.16-20

4. Horishna N.M. The phenomenon of social entrepreneurship: essence and criteria / Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series "Pedagogy. Social work". - 2016. - Issue 2 (39) .- p. 58-59: [electronic resource]. - Access mode: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64)

5. Davydovska G.I. Problems of social entrepreneurship in Ukraine // Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. - Series: International Economic Relations and the World Economy. - 2016.- Vip. 7. - Part 1. - С 106-109

6. Dykan V.L. The concept of innovative development of the economy of Ukraine // V.L. Dykan // Bulletin of Transport Economics and Industry. - 2015. - № 52. - P. 9-20.

7. Dovgan O.V. Problems of social enterprise development [Electronic resource] / O.V. Dovgan. - Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2666>

8. Companion V.V. Factors of formation and stimulation of socially responsible behavior of personality, business, society, state in Ukraine [Text] / ME Deich, V.V. Companion // Bulletin of Economic Science of Ukraine. - 2013. - № 2 (24). - P. 30-36.

9. Naumova M. Perspectives and problems of social entrepreneurship development in Ukraine [Electronic resource]. / M. Naumova / Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv -

- Economics, 2016; 8 (185): p. 13-22 - <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/baza-znan/biblioteka-sotsialnoho-pidpriemtsia/81-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>  
Access mode: [bulletin-econom.univ.kiev.ua](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua)
10. Plakhova E.N. Social entrepreneurship as a factor in the development of civil society in Ukraine / E.N. Plakhova // Modern social problems in the dimension of sociology of management: Collection of scientific works. - DonSU. Volume X Series "Sociology". - Donetsk: DonSU, 2009. - P.55-62.
11. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. / J.Mair, I.Marty. // Journal of World Business. - 2006. - № 41. - R. 36-44.
12. On social entrepreneurship [Electronic resource]. - Access mode: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/baza-znan/biblioteka-sotsialnoho-pidpriemtsia/81-pro-sotsialne-pidpriemnytstvo>
13. What is the future of social entrepreneurship in Ukraine? [Electronic resource]. - Access mode: <http://platforma-msb.org/yake-majbutnye-u-sotsialnogo-pidpriemnytstva-v-ukrayini/>
14. 5 great opportunities for the development of social entrepreneurship in Ukraine [Electronic resource]. - Access mode: <https://delo.ua/business/5-mozhливостей-dlja-rozvitku-socialnogo-pidpriemnictva-v-ukraji-341252/>

"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:  
Index Copernicus (ICV 2015: 40.96, ICV 2016: 57.02, ICV 2017: 68.79, ICV 2018: 81.54, ICV 2019: 83.98) (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](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» № 72-73**

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 30.03.21 р.  
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.  
Умовн.-друк. Арк. 13,30. Обл. – вид. арк. 13,52.  
Замовлення \_\_\_\_ Тираж 55. Ціна договірна**

**Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.**