

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ВІСНИК

економіки транспорту і промисловості
(збірник науково-практичних статей)

№75

The bulletin of transport and
industry economics
№ 75



Харків – 2021

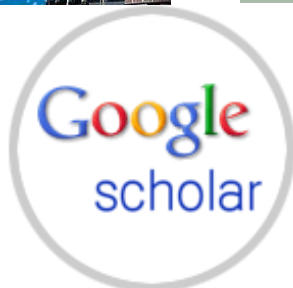
УДК 338.47:338.45

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 № 11 від 02 грудня 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 Фейєрбаха, 7, кім. 505. Тел: 730-10-96, 730-10-97

e-mail: vetp_euvkb@ukr.net,

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

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

ISSN 2075-4892
ISSN online 2413-4892

© Український державний університет
залізничного транспорту 2021р.

Зміст

Проблеми транспортного комплексу України

Дикань В.Л., Воловельська І.В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період	7
Кірдіна О.Г., Ямпольська А.С. Управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації	15
Назаренко І.Л., Воробйова А.В. Оцінювання рівня економічної безпеки вагонної дільниці та виявлення чинників впливу (на прикладі Полтавської вагонної дільниці АТ «Українська залізниця»)	26
Назаренко І.Л., Погорілець Н.А. Оцінювання та нарощування інтелектуального капіталу вагонної дільниці АТ «Укрзалізниця»	33
Токмакова І.В., Чорнобровка І.В., Войтов І.М., Ковалюк А.В. Формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту	43

Економіка та управління національним господарством

Зайцева А.С., Павленко В.С. Державна регіональна політика України в умовах євроінтеграції: стан та перспективи розвитку	51
Українська Л.О. Цифровізація технологічної основи виробництва в постіндустріальному суспільстві	62

Економіка підприємства

Аванесова Н., Сергієнко Ю. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємств у період глобальної економічної трансформації	69
Воловельська І.В., Данкова В., Мурза Я.В., Юращук Л.Б. Управління ризиками. Теоретичний аспект	76
Каличева Н.Є., Маслова В.О., Єрошкін Д.Г. Управлінські аспекти організації виробництва в умовах трансформації бізнес-середовища	81

Корінь М.В., Чорнобровка І.В., Верховод М.М., Вradій Ю.О. Модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту	86
Овчиннікова В.О., Зайцева І.Ю., Кондратюк М.В., Антонова І.О. Засади впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємствах залізничного транспорту	94
Харченко О.В. Удосконалення механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту	99

Менеджмент і маркетинг

Компанієць В.В. Щодо глибинних викликів нової реальності та будування життєздатної моделі управління національною компанією : принципів положення на ґрунті соціокультурної парадигми (на прикладі залізничного транспорту)	107
Обруч Г.В., Бережний І.О., Гавадзюк Є.Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації	119
Петрикова О.С. Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу	130

Інвестиційна та інноваційна діяльність

Калабухін Ю.Є., Зоріна О.І., Каменева Н.М., Мкртичян О.М. Науково-практичний підхід до розподілу експлуатаційних витрат на утримання вантажних станцій в умовах невизначеності	138
Кузнецов Є.М. Стратегічні напрями підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту	150

Context

Problems of the transport complex of Ukraine

Dykan V.L., Volovelska I.V. The main objectives of the system of economic security of railway transport in the post-industrial period	7
Kirdina O., Yampolskaya A. Managing the resource support of railway transport development in the context of digitalization	15
Nazarenko I.L., Vorobiova A.V. Assessing economic security level of the Railcar Section and identifying influencing factors (on the example of the production unit Poltava Railcar Section of Ukrzaliznytsia JSC)	26
Nazarenko I.L., Pohorilets N.A. Evaluation and increase of intellectual capital Of a railcar section of JSC Ukrzaliznytsia	33
Tokmakova I.V., Chernobrovka I.V., Voytov I.M., Kovaliuk A.V. Management of environmental activities in railway transport	43

Economics and management of the national economy

Zaytseva A.S., Pavlenko V.S. State regional policy of Ukraine in the conditions of European integration: state and prospects of development	51
Ukrainska L.O. Digitalization of the technological basis of production in a post-industrial society	62

Enterprise economics

Avanesona N., Serhyenko Yu. Theoretical principles of economic security management of enterprises during the period of global economic transformation	69
Volovelska I.V., Dankova V., Murza Y.V., Yurashchuk L.B. Risk management. Theoretical aspect	76
Kalicheva N.E., Maslova V.O., Yeroshkin D.G. Management aspects of the organization of production in the conditions of transformation of the business-environment	81

Korin M., Chernobrovka I., Verkhovod M., Vradii Yu. Model for ensuring the development of intellectual potential of railway transport enterprises	86
Ovchynnikova V.A., Zaitseva I.Yu., Kondratyuk M.V., Antonova I.A. Basis for implementation of management concepts strategic change in railway enterprises	94
Kharchenko O. V. Improving the resource saving mechanism at railway transport enterprises	99

Management and marketing

Kompaniets V.V. About deep challenges of a new reality and creating a viable model of managing a national company: principal provisions based on a sociocultural paradigm (on the example of railway transport)	107
Obruch H., Berezhnyi I., Havadziuk Ye. Features of managing the customer experience of enterprises in the context of digitalization	119
Petrykova O.S. Features of financial management in small business organizations	130

Innovation and investment practice

Kalabukhin Y. E., Zorina O.I., Kameneva N.N., Mkrtychyan O.N. Scientific and practical approach to the distribution of operating costs for the maintenance of freight stations in the face of uncertainty	138
Kuznetsov E. Strategic directions for increasing the innovative activity of railway transport enterprises	150

УДК 338.47:656.2

ОСНОВНІ ЦІЛІ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНИЙ ПЕРІОД

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

Залізничний транспорт є ключовою ланкою життєзабезпечення країни, пов'язуючи всі її галузі в єдиний господарський комплекс за допомогою здійснення транспортного процесу, що об'єднує споживача і виробника сировини, продукції і послуг. Усі зміни в його роботі безпосередньо впливають як на інші галузі виробництва і споживання, так і на розвиток держави в цілому. Система економічної безпеки, будучи інтегрованою системою, сприяє інноваційному розвитку підприємства і захищає його від небажаних ризиків і загроз. Така система повинна сприяти підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок прийняття складних і нетрадиційних управлінських рішень. Основні цілі і завдання системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, засновані на принципах творчого задоволення і враховують вимоги певного етапу постіндустріального періоду, сприятимуть не тільки підвищенню якості продукції в агресивному зовнішньому середовищі, а й відповідати цінностям морального вигляду, корпоративного духу, розвитку творчої активності тощо.

З переходом від традиційного до індустріального, а потім і постіндустріального розвитку суспільства виникло явне протиріччя між матеріальним і духовним. Можна сказати, що постіндустріальний розвиток покликаний змістити пріоритети концепції цінності з товару як такого на наукові знання, високотехнологічні технології і творчий розвиток людської праці. Тобто змінюється сама концепція продукту: в нього включається творча складова. Іншими словами, якщо раніше наявність тільки отримання прибутку було основоположним критерієм успіху, то тепер на перше місце вийшли інноваційні розробки і нестандартні рішення поставлених завдань. Для більш глибокого розуміння і визначення цілей системи економічної безпеки в умовах сучасного розвитку суспільства необхідно розробити генезис постіндустріального економічного розвитку.

Слід зазначити, що перехід від однієї стадії економіки до іншої не має різких меж, більш того, деякі характеристики однієї стадії плавно перетікають в іншу, ускладнюючи економічну структуру і додаючи в неї нові фактори. Ми вважаємо, що етапи постіндустріального економічного розвитку повинні виглядати так: економіка споживання, економіка вражень,; створювальна економіка, економіка щастя, моральна економіка.

Ключові слова: *економічна безпека, створювальне задоволення, економіка, постіндустріальний період.*

THE MAIN OBJECTIVES OF THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF RAILWAY TRANSPORT IN THE POST-INDUSTRIAL PERIOD

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

There is no doubt that rail transport is a key link in the country's life support, linking all its branches into a single economic complex through the implementation of the transportation process that unites the consumer and the producer of raw materials, products, and services. All changes in its work directly affect both other sectors of production and consumption, and the development of the state as a whole. The economic security system, being an integrated system, contributes to the innovative development of the enterprise and protects it from undesirable risks and threats. Such a system should contribute to improving the competitiveness of railway transport by making complex and unconventional management decisions. The main goals and objectives of the system of economic security of railway transport enterprises, based on the principles of creative satisfaction and taking into account the requirements of a certain stage of the post-industrial period, will contribute not only to improving the quality of products in an aggressive external environment, but also correspond to the values of moral character, corporate spirit, the development of creative activity, etc.

With the transition from traditional to industrial, and later post-industrial development of society, there was a clear contradiction between the material and the spiritual. We can say that post-industrial development is designed to shift the priorities of the concept of value from the commodity as such to scientific knowledge, high-tech technologies and the creative development of human labor. That is, the very concept of a product is changing: a creative component is included in it. In other words, if earlier the presence of only making a profit was the fundamental criterion for success, now innovative developments and unconventional solutions to the tasks set have come out on top. For a deeper understanding and definition of the goals of the economic security system in the conditions of modern development of society, it is necessary to develop the genesis of post-industrial economic development.

It should be noted that the transition from one stage of the economy to another has no sharp boundaries, moreover, some characteristics of one stage smoothly flow into another, complicating the economic structure and adding new factors to it. We believe that the stages of post-industrial economic development should look like this: the economy of consumption, the economy of impressions, creative economy, the economics of happiness, moral Economy

Keywords: *creative satisfaction; economy; post-industrial period; economic security.*

Постановка проблеми. Основні цілі системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, засновані на принципах створювального задоволення і враховуючі вимоги певного етапу постіндустріального періоду, повинні сприяти не тільки підвищенню якості продукції в умовах агресивного зовнішнього оточення, а й відповідати цінностям морального характеру. Для формування такої системи необхідно розглянути не тільки особливості роботи

підприємства і його зовнішнього середовища, а й розвиток економіки в постіндустріальний період. У статті запропоновано основні цілі системи економічної безпеки підприємства залежно від вимог етапів постіндустріального періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Вагомий внесок у вивчення поняття формування системи економічної безпеки

підприємства внесли такі вчені, як В.Л. Дикань, С.В. Панченко, І.В. Воловельська, В.О. Маслова, О.В. Маковоз [4,5,6,] та ін. Питання щодо характеристики економік досліджували такі вчені, як Ж.Бодийяр; Дж.Пайн, В.Л. Ключня, Е.Ю. Количева, Л.І. Макарова [1,2,3,7,8,9,10] і ін. Однак слід зауважити, що всі запропоновані авторами системи економічної безпеки є недостатньо комплексними, особливо це стосується підприємств залізничного транспорту, що і стало підставою для написання статті.

Метою статті є: розробка цілей системи економічної безпеки підприємства на основі генезису економік постіндустріального періоду.

Основний матеріал дослідження. Не підлягає сумніву, що залізничний транспорт є ключовою ланкою життєзабезпечення країни, пов'язуючи в єдиний господарський комплекс всі її галузі за рахунок реалізації перевізного процесу, що об'єднує споживача і виробника сировини, продукції, послуг.

Таким чином, всі зміни в його роботі безпосередньо впливають як на інші галузі виробництва і споживання, так і на розвиток держави в цілому.

Система економічної безпеки, яка є комплексною системою, сприяє інноваційному розвитку підприємства і захищає його від небажаних ризиків і загроз. Така система повинна сприяти підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту за рахунок прийняття складних і нетрадиційних управлінських рішень.

Основні цілі і завдання системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, засновані на принципах творчого задоволення і враховують вимоги певного етапу постіндустріального періоду, сприятимуть не тільки підвищенню якості продукції в умовах агресивного зовнішнього оточення, а й відповідати цінностям морального характеру, корпоративного духу, розвитку творчої активності та ін.

З переходом від традиційного до

індустріального, а пізніше і постіндустріального розвитку суспільства, стало явним протиріччя між матеріальним і духовним. Можна сказати, що постіндустріальний розвиток покликаний перенести пріоритети поняття вартості з товару як такого на наукові знання, наукові технології і творчий розвиток людської праці. Тобто змінюється саме поняття товару: в нього включається творча складова.

Інакше кажучи, якщо раніше наявність тільки отримання прибутку було основоположним критерієм успіху, то зараз на перше місце вийшли інноваційні розробки і нетрадиційне вирішення поставлених завдань. Для більш глибокого розуміння і визначення цілей системи економічної безпеки в умовах сучасного розвитку суспільства, слід розробити генезис постіндустріального економічного розвитку.

Слід зазначити, що перехід одного етапу економіки до іншого не має різких меж, більш того, деякі характеристики одного етапу плавно перетікають в інший, ускладнюючи економічну структуру, додаючи до неї нові фактори.

Ми вважаємо, що етапи постіндустріального економічного розвитку повинні виглядати наступним чином:

1. Економіка споживання
2. Економіка вражень
3. Створювальна або Інноваційна економіка
4. Економіка щастя
5. Моральна економіка

Економіка споживання. [1]. Її суть полягає в тому, що не стільки реальні потреби змушують споживача купувати, але рівень його фінансового добробуту і положення в суспільстві – тобто статус.

Пропозиція перевершує попит і при інших рівних, вам пропонують трохи видозмінену продукцію як інноваційну і статусну, змушуючи тим самим купувати, а також [9], то, без чого ви цілком можете обійтися, але за відомостями виробника, тільки цей продукт зробить ваше життя

повноцінним і насиченим.

З'являється чіткий поділ на багатих і бідних – споживання і надспоживання. Ще цей час називають «ерою кредитування» - людина не має коштів на здійснення потреб, прагне купити нав'язані рекламою і громадською думкою товари і беруть непосильні кредити. [2]

Гроші перестають бути засобом для досягнення мети, вони самі стають метою. Соціальні, морально-культурні цінності відходять на другий план.

Також з'являється нове поняття «економіка спільного споживання» або Шерінг-економіка (sharing economy), на якій не можна не зупинитися. Основні принципи – спільна дія. Але є один нюанс: з одного боку ця економіка передбачає видимість більш довірчого співробітництва, відводячи від цінності грошей як таких, але з іншого – знеособлює споживача і знижує його безпеку: на каршерінгових машинах відбувається більше аварій.

Основними цілями системи економічної безпеки в цей період, з урахуванням того, що моральні цінності поступаються матеріальним, стають фізичне збереження як комерційної таємниці та інформації, так і співробітників підприємства.

Економіка вражень – другий етап розвитку економіки постіндустріального періоду [3]. Цей етап характеризується тим, що війна цін відходить на задній план і враження стає основою нової економічної пропозиції. Споживач купує товар, а вміст з ним емоції і відчуття.

На нашу думку це відбувається через те, що основна маса придбаних товарів і послуг по суті залишився тим же, як і століття тому: їжа, одяг, засоби пересування. У них лише з'являється нове оформлення, так як агресивна конкуренція передбачає приблизно однакову якість і ціну. Виграти можна тільки за допомогою нової пропозиції однакової продукції.

Увага тут звертається вже не на те, як працює товар, а на емоції, які відчуває людина при використанні цього товару.

Таким чином, тут вже підключається психологічна складова економічної безпеки. Як приклад для залізниці – Східний експрес. Дуже дорогий квиток, а по – суті тільки враження, адже мета перевезення все та ж – доставка з одного пункту в інший.

Згідно з дослідженням PwC, споживачі витрачають на 16% більше на ті товари і послуги, які дозволяють їм отримати більш високу якість обслуговування і приємні враження від процесу придбання товару. За іншими даними 78% людей охочіше платять за досвід і враження, ніж за речі [3].

Тут метою системи економічної безпеки стає максимальна мотивація співробітників підприємства, розвиток їх творчого мислення для створення інноваційних рішень поставлених завдань. А також з іншого боку – створення таких вражень для споживача, які змусять його звернутися саме до вашого бренду і рекомендувати вас своєму колу спілкування.

Створювальна економіка з'являється через повсюдну глобалізацію, зростаючу конкуренцію на ринку, екологічної кризи, демаграфічних катаклізмів.

Ця економіка побудована на тому, що інновації, міцно входять в життя суспільства є спонукальною силою полегшення людської праці, його саморозвитку і самовдосконалення за рахунок цифровізації та інтелектуалізації виробництва.

І слід зазначити, що залізничний транспорт є найбільш доступним, бюджетним і екологічно чистим, основне завдання економічної безпеки полягає в інтелектуалізації всіх складових, забезпеченні можливостей для творчого розвитку, а також безпеки екологічної складової.

Четвертим етапом постіндустріальної економіки є *економіка щастя*. На відміну від інших видів економік, тут можна з упевненістю зробити висновок про те, що основною

Проблеми транспортного комплексу України

метою виробника стає не отримання прибутку або виконання поставлених цілей, але задоволення споживача.

На цьому етапі підключається творче задоволення, тобто задоволення виробника від задоволення споживача, тобто місія підприємства вважається виконаною, коли повністю здійснені всі

бажання споживача і він рекомендує вас своєму оточенню.

Основні характеристики цього етапу: свобода вибору; відсутність класової нерівності; нові показники добробуту держави такі як: індекс людського розвитку (ІЛР); індекс щастя (табл. 1-2).

Таблиця 1

Значення ІЛР, 2020 рік (оцінюються 197 країн світу) [11]

№п/п	Країна	індекс	рейтинг
1	Норвегія	0.957	1
2	Ірландія	0.955	2
3	Швейцарія	0.955	2
4	Гонконг	0.949	4
5	Ісландія	0.949	4
6	Германія	0.947	6
7	Швеція	0.945	7
8	Сінгапур	0.938	11
9	Великобританія	0.932	13
10	Нова Зеландія	0.931	14
11	Ізраїль	0.919	19
12	Россія	0.824	52
13	Беларуссія	0.823	53
14	Україна	0.779	74

Таблиця 2

Індекс щастя [12]

№п/п	Країна	Місто в рейтингу ВВП	ВВП на душу населення, \$, 2020г	Місто в рейтингу Індекса щастя	Індекс щастя 2020 р.
1	Норвегія	5	65 396	3	7.55
2	Ірландія	3	70 332	16	7.021
3	Швейцарія	7	58 674	6	7.48
4	Гонконг	8	56 088	76	5.43
5	Ісландія	14	47 694	4	7.49
6	Германія	17	45 836	2	7.60
7	Швеція	15	47 042	7	7.343
8	Сінгапур	2	88 923	34	6.262
9	Великобританія	23	40 140	15	7.054
10	Нова Зеландія	28	36 350	8	7.307
11	Ізраїль	31	33 441	13	7.139
12	Россія	46	25 056	68	5.684
13	Беларуссія	59	17 676	81	5.323
14	Україна	114	3 653	133	4.332

Аналізуючи дані таблиці, ми бачимо, що дохід не завжди є показником

Вісник економіки транспорту і промисловості № 75, 2021

щастя, а індекс людського розвитку зовсім не ідентичний індексу щастя. Наприклад, у Ірландії ВВП на 3 місці, індекс щастя на 3, а ІЛР – 2.

Для економічної безпеки цей етап стає вирішальним, так як вона починає працювати на принципах творчого задоволення.

Заключний етап – *моральна економіка*. Це вищий етап економічного розвитку постіндустріального періоду. Моральність оцінюється більшістю вчених, як необхідність, що забезпечує рівновагу життєвих сил, властивих вищим істотам [10]. Існує кілька загально визнаних моделей моральної економіки; даний термін введений в обіг економічної науки в кінці ХХ-го століття [7,8]. Характеристики моделей моральної економіки виглядають наступним чином:

1. Перша модель. Слоган: душа на першому місці, все інше- на другому.

Основні пріоритети економічного розвитку спрямовані на моральне вдосконалення. Не економіка визначає поведінку людини, а моральні норми.

Цей підхід є настільки популярним з тієї причини, що все, що не має «душі» по суті своїй не має тривалого терміну життєдіяльності. На сьогоднішній день вчені аналітики прийшли до висновку, що після отримання певної суми фінансових коштів їх отримання стає для людини не самоціллю, а лише інструментом для саморозвитку.

2. Друга модель. Тут характерно матеріальні і духовні основи знаходяться в рівновазі. Прихильники цього підходу вважають, що економіка і моральність безпосередньо впливають один на одного і складають гармонійну і нерозривну єдність. Їх взаємозв'язок настільки тісний, що визначити чільну сферу неможливо. Людина ж в цій моделі повинен слідувати нормам моралі по шляху досягнення економічних цілей.

3. Третя модель. Тут з'являється новий науковий термін «раціональна моральність». На перше місце виходять економічні цілі, однак керуючись

принципом раціональності і розуму, людина дотримується моральних норм, які не є при цьому самоціллю. Мораль розуміється як засіб для збереження балансу співіснування між людьми. Цінність моральних принципів вимірюється їх корисністю при досягненні економічних цілей. Приклад «"економічна людина" а. Сміта.

4. Четверта модель. Ця модель відрізняється від попередніх кардинально. Якщо попередні три моделі розглядають економіку і моральність у взаємозв'язку, то ця модель пропонує розглядати два цих поняття в стані протидії і протиборства, так як на думку вчених, що дотримуються цієї теорії, матеріальне і духовне несумісне, той, хто прагне до грошей і влади не має моральних принципів, а той, хто прагне до досконалості душі – не може думати про збагачення.

Але слід зазначити, що ці вчені заперечують верховенство матеріального і підкреслюють, що людина повинна слідувати тільки по шляху морального розвитку., хоча деякі автори вважають моральність неприродним явищем, вигаданим для управління людьми.

Ми вважаємо цю модель не життєздатною, так як позбавлене моральних цінностей суспільство поступово деградує і дегуманізується.

Як ми бачимо, всі моделі є працюючими, однак, на наш погляд, шлях розвитку суспільства показує, що третя і четверта моделі, в яких матеріальне первинно або знаходиться в конфлікті з духовним, це саме те, що відбувається в сучасному світі.

Але також не слід забувати, що існуюча в деяких країнах початкова стадія «економіка щастя», де населенню відкриваються небачені раніше можливості для творчого розвитку і самореалізації, а підприємства починають працювати за принципом «творчого задоволення», свідчать про те, що сучасні тенденції розвитку світової економіки ведуть до того, що рано чи пізно увійде в дію друга, а потім і перша модель

Проблеми транспортного комплексу України

«економіки моральності».

Основою формування системи економічної безпеки стає постулат про те, що підприємство працює на принципах створювального задоволення, працівники – на принципах творчої свободи і самовдосконалення, блок психологічного впливу втрачає систему мотивації, так як

співробітники одержують задоволення від роботи і задоволення клієнта, а заробітна плата для них не основний мотив, так як її вистачає на забезпечення всіх потреб і бажань.

Для спрощення сприйняття пропонуємо наступну таблицю 3.

Таблиця 3

Цілі системи економічної безпеки

Економіка споживання	Економіка вражень	Створювальна економіка	Економіка щастя	Економіка моральності
Цілі системи економічної безпеки				
Визначають стан підприємства, враховуючи стан внутрішнього і зовнішнього середовища				
Основною метою економічної безпеки на цьому етапі є фізичне збереження цілісності як комерційної таємниці та інформації, так і співробітників підприємства. А також максимальної мотивації споживачів на придбання їх товарів і послуг	Мета системи економічної безпеки в тому, щоб максимально мотивувати співробітників підприємства, розвивати їх творче мислення для створення нетрадиційних рішень поставлених завдань. А також створити таку систему вражень для споживача, щоб максимально його зацікавити і він звернувся саме до вашого бренду знову і рекомендував вас своєму колу спілкування.,	Враховуючи, що залізничний транспорт є найбільш доступним, бюджетним і екологічно чистим, основне завдання економічної безпеки полягає в інтелектуалізації і всіх складових, забезпеченні можливостей для творчого розвитку, а також безпеки екологічної складової.	Для економічної безпеки цей етап стає вирішальним, так як вона, як і все підприємство, починає працювати на принципах творчого задоволення.	Основою побудови системи економічної безпеки стає постулат про те, що підприємство працює на принципах створювального задоволення, працівники – на принципах творчої свободи і самовдосконалення, співробітники отримують задоволення від роботи і задоволення клієнта, а заробітна плата для них не основний мотив, так як її вистачає на забезпечення всіх потреб і бажань.

Висновки з проведеного дослідження.

Основне призначення економіки-це забезпечення нормальних умов господарювання. І якщо раніше ці умови полягали лише в задоволенні потреб, то зараз, більшою мірою це задоволення бажань, а в результаті прийде до саморозвитку і задоволення моральних спонукань. Використовуючи наведений генезис економіки постіндустріального періоду, на якому засновані запропоновані цілі системи економічної безпеки, підприємства залізничного транспорту зможуть швидше і без значних витрат адаптуватися до зовнішнього оточення і мобілізувати внутрішні резерви.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бодрияр Жан. Общество потребления. М.: Республика, 2006
2. Дж.К.Гэлбрейт. Новое индустриальное общество. АСТ, 2004.-608с
3. Джозеф Пайн, Джеймс Гилмор «Экономика впечатлений». URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html>
4. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. - Х.: УкрДАЗТ, 2011. - 243 с.
5. Дикань В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. - 315 с.
6. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник економіки транспорту и промисловості.-2018.-№64.-С.1-18
7. Ключня В.Л.; Черновалов А.В. Нравственность и экономика: сущность, модели. Минск: ГИУСТ БГУ, 2016 – С.97-98
8. Колычева Е.Ю. Взаимосвязь экономики и нравственности в истории философской мысли: диссерт. канд. филос. наук:

09.00.03/Е.Ю.Колычева.-Курск.: Курский гос.Университет. 2012.-С.89094

9. Крючкова О.М. Общество по требления и экономика, основанная на нравственном выборе // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. № 4. Том 4. С. 113
10. Макарова Л.И. Нравственная экономика: сущность и предпосылки становления. №22(103)-2007. // Оценка экономических явлений. Экономический анализ: теория и практика
11. Сайт Центра гуманитарных технологий. URL <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>
12. Статистика и обзор стран мира. URL <http://statur.ru/country.php>].

REFERENCES

1. Baudrillard Jean (2006). *Obshchestvo potrebleniya* [Consumer society]. М.: Respublika
2. Galbraith J.K. (2004) *Novoye industrial'noye obshchestvo*. [The New Industrial Society]. AST, 608 p.
3. Joseph Pine, James Gilmore "The Economics of Impressions". Available at: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html>
4. Dykan V.L., Volovelska I.V., Makovoz O.V. (2011) *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva* [Economic security of the enterprise] textbook. manual nickname. H. UkrDAZT, 243 p.
5. Dykan V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovelska I.V. (2017) *Upravlinnya biznesom* [Business management]. Kh.: UkrDAZT, 315 p.
6. Dikan V.L., Volovelskaya I.V. (2018). *Kontseptual'ni pidkhody do zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva* [Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. Vol. 64.- pp.1-18
7. Klyunya V.L., Chernovalov A.V. (2016) *Nravstvennost' i ekonomika*:

sushchnost', modeli [Morality and economics: essence, models]. Minsk: GIUST BSU, P.97-98

8. Kolycheva E.Yu. (2012) *Vzaimosvyaz' ekonomiki i npravstvennosti v istorii filosofskoy mysli* [The relationship between economics and morality in the history of philosophical thought]: dissertation. Candidate of Philosophical Sciences: 09.00.03 / E.Yu. Kolycheva.-Kursk .: Kursk State University. -P.89094

9. Kryuchkova O.M. (2011) *Obshchestvo potrebleniya i ekonomika, osnovannaya na npravstvennom vybore* [Consumer society and the economy based on moral choice]. *Problem analysis and public*

administration design. Volume 4, p. 113

10. Makarova L.I. (2007) *Npravstvennaya ekonomika:sushchnost' i predposylki stanovleniya* [Moral economy: the essence and preconditions of formation]. *Assessment of economic phenomena. Economic analysis: theory and practice*. Vol. 22 (103).

11. Website of the Center for Humanitarian Technologies. Available at: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>

12. Statistics and overview of the world. Available at: <http://stattur.ru/country.php>.

УДК 658:656.2

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Ямпольська А. С., студентка (УкрДУЗТ)*

Проаналізовано рівень забезпеченості залізничного транспорту матеріальними, техніко-технологічними, фінансово-інвестиційними та кадровими ресурсами і встановлено необхідність вирішення проблеми ефективного використання ресурсів та формування належного ресурсного забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту. Доведено, що значні перспективи для дієвого вирішення поставленого завдання надає цифровізація і передові цифрові рішення, впровадження яких у діяльність компаній підвищує їх гнучкість та адаптивність в умовах глобальної нестабільності та поширення кризових явищ. Вказано на доцільність застосування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом залізничної компанії. Зазначено, що саме від якості аналізу ринків ресурсів та прогнозування динаміки їх розвитку і оцінювання потенціалу залізничного транспорту щодо адаптації до цих змін залежить ефективність управлінських рішень і стабільність розвитку залізничного транспорту в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: залізничний транспорт, ресурсне забезпечення, ресурсний потенціал, управління, прогнозно-адаптивний підхід.

© Кірдіна О.Г.,
Ямпольська А.С.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 75, 2021

MANAGING THE RESOURCE SUPPORT OF RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Yampolskaya A., Student (USURT)*

It is established that the delay in the implementation of critical reform measures for the railway industry, an inefficient management system, non-fulfillment of capital investment plans and plans for the purchase of necessary spare parts, materials and equipment, led to an extremely critical state of the railway infrastructure and rolling stock and caused a deepening of the socio-economic crisis in the railway industry. The level of provision of railway transport with material, technical and technological, financial and investment and Human Resources is analyzed, and on this basis the need to solve the problem of efficient use of resources and the formation of proper resource support for its sustainable development is established. It is proved that digitalization and advanced digital solutions provide significant prospects for effectively solving this problem, the implementation of which in the activities of companies increases their flexibility and adaptability in the context of global instability and the spread of crisis phenomena. It is indicated that it is advisable to apply a forecast-adaptive approach to managing the resource support of railway transport, which includes systems of analytical and Forecast support, adaptive management and end-to-end control and monitoring and provides for the active use of digital technologies for decision-making in the field of managing the resource potential of a railway company. It is noted that the effectiveness of management decisions and the stability of railway transport development in the long term depend on the quality of analysis of resource markets and forecasting the dynamics of their development and assessing the potential of railway transport to adapt to these changes. It is proved that in times of crisis, railway transport should have higher flexibility than in conditions of stability of its activities. Ensuring this level of adaptation to internal and external threats requires the development of all possible scenarios of the company's behavior and the formation of proposals for stabilizing its condition with the minimum level of possible losses. This problem can only be solved if digital solutions based on the internet of things, artificial intelligence, blockchain, Big Data.

Keywords: *railway transport, resource support, resource potential, management, forecast-adaptive approach.*

Постановка проблеми. Цифровізація економіки і перехід до «розумного» виробництва на основі технологій Індустрії 4.0 є актуальними світовими трендами, що визначають пріоритетні напрями розвитку суб'єктів господарювання. Цифрове проектування, робототехніка, технології Big Data та інші технологічні рішення покликані оптимізувати бізнес-процеси та трансформувати моделі розвитку підприємств, забезпечивши скорочення витрат, приріст продуктивності праці і нарощення доходності бізнес-суб'єктів.

Домінування

нового

технологічного укладу зумовлює потребу адаптації і залізничного транспорту до нових умов господарювання. Зважаючи на кризовий стан залізничного транспорту і низьку ефективність системи управління ресурсним забезпеченням його розвитку на сьогодні доцільним є використання потенціалу цифровізації і розроблення дієвих підходів, методів та інструментів управління ресурсним потенціалом залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем розвитку залізничного транспорту і розробленню ефективних механізмів та

інструментів ресурсного забезпечення його сталого зростання приділяється активна увага науковців, серед яких слід відзначити таких вчених як В. Дикань, Н. Каличева, М. Корінь, В. Овчиннікова, Г. Озерська, І. Токмакова, О. Чупир та ін. [1-7]. Віддаючи належне їх вагомому науковому та практичному внеску у вирішення проблем ресурсного забезпечення розвитку залізничного транспорту, слід зазначити, що на сьогодні не використовується в належній мірі потенціал цифрових технологій як основа удосконалення системи управління ресурсним потенціалом залізничного транспорту. З огляду на зазначене перспективним напрямом дослідження є розроблення нових підходів та інструментів управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки.

Метою наукової статті є аналіз системи забезпечення залізничного транспорту матеріальними, техніко-технологічними, фінансово-інвестиційними та кадровими ресурсами і розроблення прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Сьогочасний стан АТ «Укрзалізниця» характеризують як найскладніший за роки його існування. Зволікання з реалізацією критично важливих для залізничної галузі реформаційних заходів, неефективна система управління, невиконання планів з капітального інвестування і планів закупівель необхідних запчастин, матеріалів та обладнання, призвело до вкрай критичного стану залізничної інфраструктури та рухомого складу і зумовило поглиблення соціально-економічної кризи в галузі.

За період січня-серпня 2021 р. залізничним транспортом було перевезено 201,7 т вантажів, що на 2,1 % більше порівняно з аналогічним періодом 2020 р., однак на 2,8 % нижче рівня 2019 р. та на

9,6 % менше, ніж за аналогічний період 2017 р. Тобто, спостерігається стала тенденція до падіння попиту на залізничні перевезення. Так, наприклад, аналізуючи динаміку перевезення залізничним транспортом зерна та продуктів перемелу, можна дійти такого висновку, що за останні п'ять років обсяг перевезень даного виду вантажу скоротився на 24,1 %: якщо за січень-серпень 2017 р. його значення склало 23,7 млн т, а за відповідний період 2019 р. – 25,0 млн т, то у 2021 р. – 18,0 млн т. При цьому варто враховувати той факт, що загалом у країні спостерігається зростання врожаю зернових і зернобобових культур: зокрема у 2019 р. зібрано рекордний обсяг врожаю цих культур на рівні 75,1 млн т, з яких 57,2 млн т – поставлено на зовнішні ринки, а у 2021 р. врожайність прогнозується на рівні 70,7 млн т [8-10].

Отже, пропускна спроможність залізничної мережі і провізні можливості залізничного транспорту з кожним роком невпинно знижуються, що свідчить про подальше погіршення стану рухомого складу та інфраструктури залізниці. Станом на вересень 2021 р. робочий парк вантажних вагонів налічує 51,7 тис. од., що складає 49 % від їх загальної кількості в 104,7 тис. од. У свою чергу, інвентарний парк локомотивів налічує 4,4 тис. од., з яких 2,0 тис. од. – робочий парк. Близько 50 % локомотивів через відсутність коштів і невиконання програми закупівель простоє в очікуванні ремонту, терміни виконання якого зазвичай не дотримуються. При цьому більшість одиниць тягового рухомого складу експлуатується вже близько 30-40 років, а рівень їх зносу досягає майже 100 %. Не менш зношеною є і залізнична інфраструктура: близько 6,9 тис. км колії потребує капітального ремонту, а 2,9 тис. км – реконструкції [11]. Це зумовлює ситуацію, коли компанія досить часто не має технічної можливості задовольнити вимоги вантажовласників і зриває заплановані терміни поставки. Так, наприклад, за добу 11.08-12.08.2021 р. у

стані «тимчасово залишених» поїздів знаходився 151 рухомий склад або 6,0 тис. вагонів. За 12 серпня подано 1477 од. порожніх вагонів при заявлених 2294 од., тобто виконання заявок склало 64,4 %. Найбільш складною ситуація була на Одеській залізниці: тимчасово затримано 32 потяги або 1419 вагона, покинуті 12 поїздів або 659 вагонів. Затримки поїздів становили від 21 до 255 годин [12].

Критична ситуація склалася у сфері матеріально-технічного забезпечення. Так, наприклад, протягом року два рази залізнична компанія перебувала на межі зупинки руху поїздів у зв'язку з критичним запасом палива. Зокрема у червні 2021 р. у резерві компанії залишилися 38 магістральних і 85 маневрових тепловозів через відсутність палива. Крім того, на станційних коліях з причини відсутності локомотивів було залишено 59 вантажних поїздів [13].

У свою чергу, постачання запчастин, матеріалів та обладнання для ремонтного виробництва АТ «Укрзалізниця» здійснюється

централізовано через філію Центр забезпечення виробництва (згідно з планом 2020 р. – 34 %) і самостійно виробничими підрозділами, перш за все регіональними філіями (рис. 1). Діюча система постачання АТ «Укрзалізниця», як свідчать результати дослідження, надто централізована, зорієнтована на валові обсяги, відірвана від потреб ремонтних виробничих підрозділів. Так, план постачання відповідає планам ремонту виробничих засобів лише на 1/3 потреби [14].

Крім того, слід вказати на те, що постачальницькі підрозділи і структури не відповідають за дотримання термінів поставки, комплектність та обсяги закупок. Так, наприклад, у 2020 р. поставлено вагонного литва 5 % від потреби, підшипників рухомого складу – 9 %, контактного дроту на електрифіковані дільниці – 15 %, елементи скріплення колії – 31 %, шпал залізобетонних – 41 % тощо. Це, у свою чергу, звичайно, впливає на своєчасність та якість виконання ремонтних робіт і призводить до невиконання планів з ремонту [14].

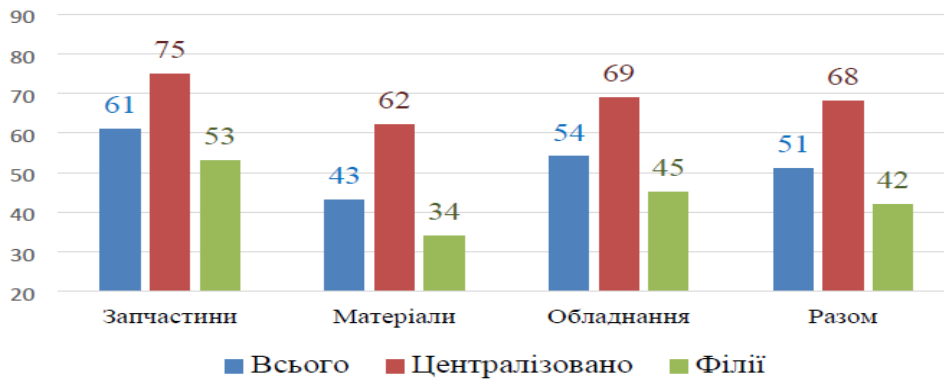


Рис. 1. Виконання плану матеріально-технічного забезпечення АТ «Укрзалізниця» у 2020 р., % [14]

Слід звернути увагу і на втрату виробничо-ремонтної бази залізничного транспорту та поступове скорочення її потужності. Так, окрім кількох сотень виробничих структурних підрозділів, що здійснюють технічне обслуговування та поточний ремонт рухомого складу та об'єктів залізничного транспорту, до

складу АТ «Укрзалізниця» входять заводи з ремонту та будівництва рухомого складу, з випуску продукції для відновлення об'єктів інфраструктури, колійні машинні станції для здійснення капітального ремонту та реконструкції колії, центри колійних робіт, енергопоїзди для будівництва і ремонту контактної

мережі тощо. Не дивлячись на такий потужний потенціал, обсяги роботи підприємств постійно скорочуються: якщо у 2012 р. виробничим комплексом виконано ремонтно-відновлювальних та будівельних робіт, виготовлено запчастин та іншої продукції для потреб галузі загальною вартістю 44,0 млрд грн у цінах 2020 р., то за даними минулого року загальний обсяг його виробництва склав лише 13,2 млрд грн, або в 3,3 рази менше показників 2012 р. Ремонтно-відновлювальні роботи та будівництво інфраструктури скоротилося у 3,9 разів, ремонт і відновлення рухомого складу – у 2,4 рази [14].

Перешкоджають стабільному функціонуванню АТ «Укрзалізниця» і фінансово-кредитні ризики. По-перше, слід звернути увагу на низьку рентабельність діяльності компанії: 2020 р. товариство завершило зі збитком у розмірі 11,4 млрд грн, у 2019 р. – отримало майже 3,0 млрд грн чистого прибутку (при виконанні інвестиційного плану на 51 %). За підсумками роботи в першому півріччі 2021 р. АТ «Укрзалізниця» отримала чистий збиток 1,4 млрд грн. При цьому експерти прогнозують, що АТ «Укрзалізниця» приносить державі збитки цього року та у наступні три роки. Зокрема за базового сценарію збиток компанії у 2021 р. має скласти 725 млн грн, у 2022 р. – 967 млн грн, у 2023 р. – 2,62 млрд грн, а у 2024 р. – 724 млн грн. Песимістичний сценарій передбачає ще вищий рівень збитків: у 2021 р. – 852 млн грн, 2022 р. – 1,45 млрд грн, у 2023 р. – 2,84 млрд та у 2024 р. – 2,95 млрд грн [14-16].

По-друге, посилення залежності компанії від позикового капіталу і нарощення боргових зобов'язань: станом на кінець 2020 р. обсяг основного боргу компанії склав 34,2 млрд грн, що співвідносно 45 % чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг). У свою чергу, зобов'язання акціонерного товариства станом на 1 липня 2021 р. оцінюють у 55,96 млрд грн, у тому числі короткострокові – 26,66 млрд грн.

Загальний обсяг витрат на обслуговування довгострокових запозичень у 2021 р. досягне рівня 7,7 млрд грн, що в 2 рази більше, ніж у 2020 р. При цьому в уряді вбачають погіршення стану ліквідності компанії у 2024 р., що може призвести до необхідності залучення додаткового фінансування для виконання її поточних зобов'язань [14-16].

По-третє, неефективна інвестиційна політика та ігнорування потреб у капітальному оновленні і модернізації рухомого складу та інфраструктури. Протягом останніх років спостерігається хронічне невиконання інвестиційних планів щодо капітального будівництва, оновлення і модернізації залізничної інфраструктури та рухомого складу. Рівень виконання плану з капітального інвестування коливається в межах 50-60 %, зокрема у 2019 р. інвестиційний план АТ «Укрзалізниця» було виконано на 51 % (9,3 млрд грн). У 2020 р. компанією освоєно 8,4 млрд грн інвестицій, обсяг яких, з одного боку, відповідає 67 % виконанню затвердженого плану, а з іншого – не відповідає реальним потребам галузі в інвестиціях і складає близько 50 % від проекту фінансового плану, який було представлено в листопаді 2019 р. Така тенденція до коригування і поступового зменшення запланованого обсягу інвестицій є усталеною практикою в діяльності акціонерного товариства.

Планом на 2021 р. передбачено освоєння інвестицій в обсязі 27 млрд грн. Зокрема дані кошти планується спрямувати на оновлення рухомого складу, підвищення пропускної спроможності мережі і ліквідацію вузьких місць в інфраструктурі. Так, наприклад, заплановано оновлення близько 23,5 тис. од. вантажних вагонів. Сумарно за три квартали 2021 р. вдалося відремонтувати лише 15,2 тис. од., тобто 64,7 % від їх запланованої кількості. Аналогічною є ситуація і за іншими напрямками капітального інвестування. За прогнозами експертів АТ «Укрзалізниця» вдасться освоїти інвестиції на рівні 10-15 млрд грн.

Серед інших ризиків ресурсного забезпечення, що дестабілізують роботу залізничного транспорту, слід звернути на кадрові загрози, викликані зокрема низькою заробітною платою та її невідповідністю обсягам та умовам праці і, як результат, критичною неуккомплектованістю штату працівників. За останні п'ять років з компанії звільнилося 169 тис. осіб, тобто 55 % кваліфікованих працівників, зокрема тих професій, що задіяні в забезпеченні перевезень, які мають значний досвід роботи в галузі і є висококомпетентними фахівцями. На їх місце, у свою чергу, прийнято 112 тис. осіб, з яких лише 2,5 тис. осіб мають відповідну освіту. Середньомісячна заробітна плата працівників, у свою чергу, у 2020 р. склала 11 600 грн. При цьому слід зазначити, що 3,0 % працівників отримували заробітну плату нижче мінімального рівня, 12 % – від 5000 до 7000 грн, 26 % – від 7000 до 10000 грн, 38 % – від 10000 до 15000 грн і 21 % – понад 15000 грн. Тобто, понад 40 % працівників-представників робітничих професій отримували заробітну плату нижче середньої по галузі [14].

Для урегулювання даних питань і налагодження системи матеріально-технічного забезпечення розвитку АТ «Укрзалізниця», зокрема в розрізі інфраструктурного, вагонного і локомотивного господарства, урядом країни на початку вересня 2021 р. було створено антикризовий штаб компанії. Його створення та функціонування має посприяти стабілізації ситуації у сфері матеріально-технічного забезпечення акціонерного товариства. На сьогодні проведено два засідання, зокрема перше – було присвячено обговоренню проблем у сфері закупівлі критично важливих для галузі матеріалів і пошуку дієвих механізмів вирішення даної ситуації, друге – пов'язано з вирішенням проблеми оновлення вагонного парку і підвищенням ефективності вантажних перевезень. Результатом другого засідання стало напрацювання пропозицій щодо

впровадження програми оновлення парку вантажних вагонів, усунення дискримінаційних тарифів на перевезення вантажів для окремих компаній, перегляду укладених у 2021 р. довгострокових договорів на надання послуг з використання вагонів власності компанії на предмет їх економічної обґрунтованості та ресурсної доцільності, розробки і впровадження механізму ідентифікації вантажних вагонів різних власників тощо [17].

Занепокоєні ситуацією у сфері залізничного транспорту і науковці. Зокрема вчені вказують на важливість збереження та нарощення ресурсного потенціалу залізничного транспорту як основи стабілізації його діяльності і поступового відновлення втрачених позицій на ринку транспортних послуг.

Так, колектив вчених [7] розглядають управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту як реалізацію функцій управління з метою забезпечення процесу накопичення, удосконалення та трансформації ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до викликів зовнішнього середовища, що призведе до загального прогресу залізничного транспорту, сприятиме його вдосконаленню та поліпшенню. При цьому ресурсний потенціал визначають як сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних і стратегічних цілей.

У роботі [5] розглянуто розвиток ресурсної складової інноваційного потенціалу за рахунок формування системи відтворення кадрового та інтелектуального потенціалів на засадах економіки знань, удосконалення наукового супроводження інноваційних проектів, впровадження сучасних схем їх фінансування та загальної інформатизації інноваційного процесу, у т.ч. на основі баз даних розробок, які запатентовано та

впроваджено суб'єктами залізничного транспорту України та партнерами, продукція яких забезпечує його виробничі процеси, а також ініціювання створення зовнішніх баз розробок, які, за домовленістю з адміністраціями залізниць інших країн, вміщують знання щодо інноваційних розробок та проєктів, які реалізуються та реалізовані на територіях цих країн і досвід яких, може бути корисним іншим.

І. Токмаковою [6] розроблено підхід до антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту, що включає пропозиції щодо оцінки диспропорцій ресурсного потенціалу і впровадження технологій ощадливого виробництва. При цьому процес удосконалення антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту автором представлено у вигляді таких основних етапів: формування проєктної групи, виявлення проблем, проведення семінарів для проєктної групи, аналіз виробничих і логістичних процесів, розробка та вибір варіантів проєкту. Останній з етапів передбачає формування комплексу заходів щодо оптимізації потоків в логістичних і виробничих процесах за такими напрямками: скорочення тривалості виробничого циклу шляхом адаптації устаткування під людей і процеси; використання інструментів стандартизації і навчання; управління виробничо-технологічними процесами; управління підвищенням продуктивності праці; комп'ютеризація, автоматизація, впровадження систем безпеки; впровадження систем енерго- і ресурсозбереження.

У науковій праці [4] вченим зосереджено увагу на тому, що ефективне формування, використання та розвиток виробничого потенціалу неможливі без побудови оптимальної системи стратегічного управління ним. Оскільки у сучасних умовах господарювання АТ «Укрзалізниця» повною мірою не

використовує цей інструмент для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу і забезпечення сталого економічного розвитку, вченим надано пропозиції відносно формування і реалізації стратегії управління виробничим потенціалом залізничного транспорту, яка орієнтується на забезпечення оптимальності використання виробничого потенціалу галузі та передбачає реалізацію трьох основних стратегічних альтернатив (модернізація, перепрофілювання і скорочення/ліквідація), вибір яких відбувається на основі критеріїв відповідності, ефективності та спеціалізації. Пошук і впровадження резервів підвищення рівня використання виробничого потенціалу залізничного транспорту запропоновано здійснювати шляхом використання інструментарію ощадливого виробництва. Це в сукупності забезпечить підвищення рівня використання виробничого потенціалу залізничного транспорту.

Отже, на сучасному етапі важливого значення для залізничного транспорту набуває вирішення проблеми ефективного використання ресурсів і формування належного ресурсного забезпечення його сталого розвитку. Значні перспективи для дієвого вирішення поставленого завдання надає цифровізація і передові цифрові рішення, впровадження яких у діяльність компаній підвищує їх гнучкість та адаптивність в умовах глобальної нестабільності та поширення кризових явищ. Багатьма компаніями реалізуються проєкти щодо застосування цифрових технологій у сфері технічного та сервісного обслуговування, зокрема додатків на платформі MaaS (Mobility as a Service), ініціативи щодо локалізації виробництва в кооперації з місцевими підприємствами, окремі рішення аналізу великого обсягу даних, прогнозової та предикативної аналітики тощо.

З огляду на зазначене доцільним є застосування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним

Проблеми транспортного комплексу України

забезпеченням залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом залізничної

компанії. Оскільки саме від якості аналізу ринків ресурсів та прогнозування динаміки їх розвитку і оцінювання потенціалу залізничного транспорту щодо адаптації до цих змін залежить ефективність управлінських рішень і стабільність розвитку залізничного транспорту (рис. 2).

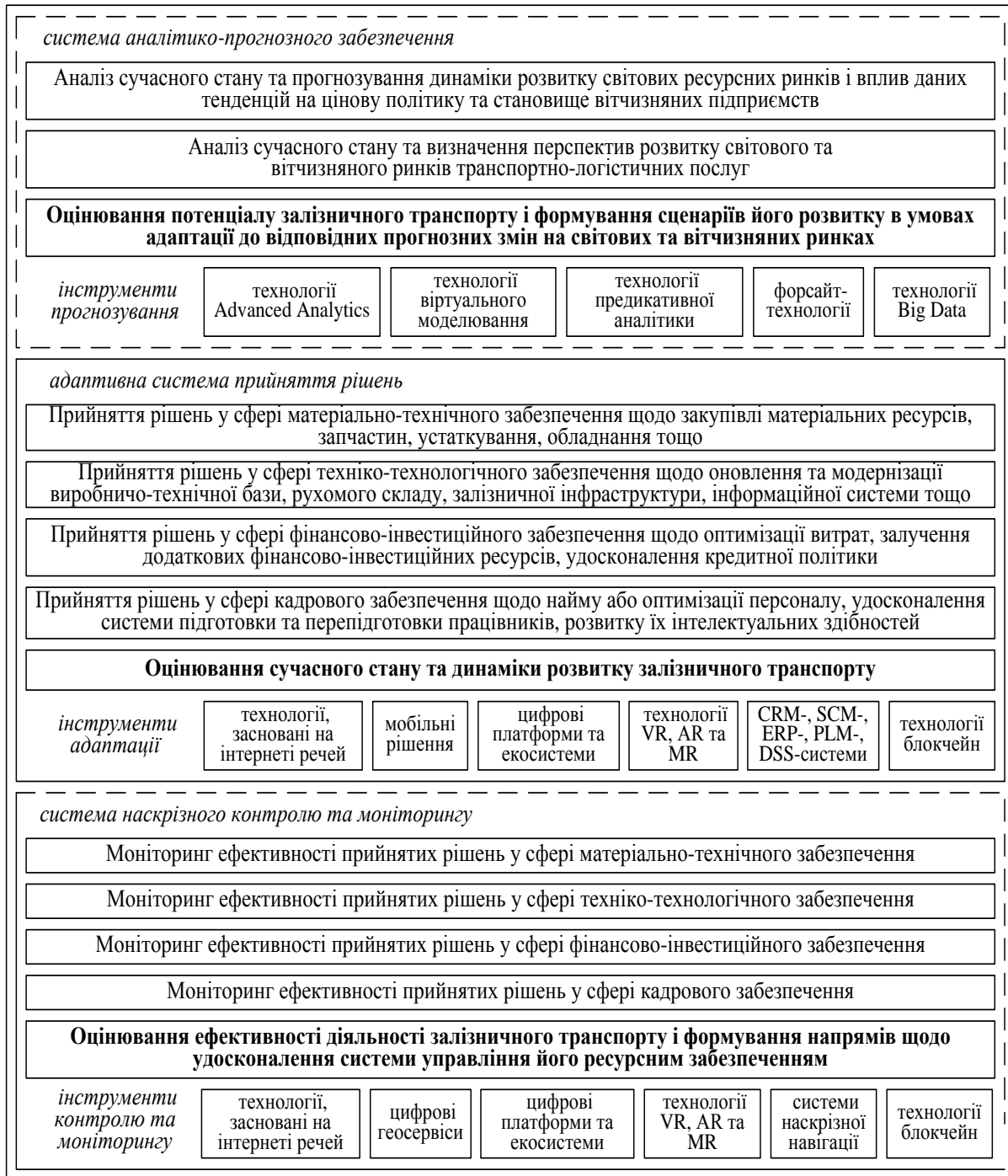


Рис. 2. Прогнозно-адаптивний підхід до управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту (авторська розробка)

Отже, у кризові періоди залізничний транспорт має володіти більш високою гнучкістю, ніж в умовах стабільності його діяльності. Забезпечення такого рівня адаптації до внутрішніх та зовнішніх загроз потребує розроблення всіх можливих сценаріїв поведінки компанії і формування пропозицій щодо стабілізації її стану при мінімальному рівні можливих втрат. Вирішити це завдання можливо лише за умови застосування цифрових рішень, заснованих на інтернеті речей, штучному інтелекту, блокчейн, Big Data та ін.

Висновки. Проаналізовано рівень забезпеченості залізничного транспорту матеріальними, техніко-технологічними, фінансово-інвестиційними та кадровими ресурсами і встановлено необхідність вирішення проблеми ефективного використання ресурсів та формування належного ресурсного забезпечення сталого розвитку залізничного транспорту. Доведено, що значні перспективи для дієвого вирішення поставленого завдання надає цифровізація і передові цифрові рішення, впровадження яких у діяльність компаній підвищує їх гнучкість та адаптивність в умовах глобальної нестабільності та поширення кризових явищ. Вказано на доцільність застосування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом залізничної компанії. Зазначено, що саме від якості аналізу ринків ресурсів та прогнозування динаміки їх розвитку і оцінювання потенціалу залізничного транспорту щодо адаптації до цих змін залежить ефективність управлінських рішень і стабільність розвитку залізничного транспорту в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л., Заєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9–18.

2 Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

3 Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти) : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

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

5 Озерська Г. В. Механізм визначення стратегічних напрямів розвитку інноваційного потенціалу залізничного транспорту. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2759> (дата звернення: 11.10.2021).

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

7 Чупир О. М., Бурлака Є. О. Дослідження сутності поняття «Управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту». *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 15 (1291). С. 26–30.

8 Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.10.2021).

9 Офіційно: у 2019/2020 мр україна оновила рекорд з експорту зернових – 57,2 млн тонн. *Міністерство економіки України: веб-сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2021).

10 Урожай зернових 2021 року та прогноз цін на кукурудзу, пшеницю, ячмінь та ріпак. *agropolit.com*: веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/891-urojaj-zernovih-2021-roku-ta-prognoz-tsin-na-kukurudzu-pshenitsyu-yachmin-ta-ripak> (дата звернення: 12.10.2021).

11 Філія «ГІОЦ» АТ «Укрзалізниця». *Портал відкритих даних*: веб-сайт. URL: <https://data.gov.ua/organization/filii-hiots-pat-ukrzaliznytsia> (дата звернення: 13.10.2021).

12 На сети «Укрзалізниця» без движения находится 34 грузовых поезда. *gmk.center*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/news/na-seti-ukrzaliznici-bez-dvizheniya-nahoditsya-34-gruzovyh-poezda/> (дата обращения: 13.10.2021).

13 «Укрзалізниця» заключила договори на поставку дизтоплива до конца года. *gmk.center*: веб-сайт. URL: <https://gmk.center/news/ukrzalizniya-imeet-dogovory-na-postavku-diztopliva-do-konca-goda/> (дата обращения: 10.10.2021).

14 Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства «Українська залізниця»: Постанова Верховної Ради України від 09.09.2021 р. № 1734-ІХ. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#n17> (дата звернення: 10.10.2021).

15 Аудит «Укрзалізниця» виявив ризиків та порушень на 60 мільярдів. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/24/678119/> (дата звернення: 14.10.2021).

16 Прогнози Мінфіну щодо держкомпаній, чи вийде врятувати «Укрзалізницю»: підсумки тижня для ДП. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/09/18/677950/> (дата звернення: 14.10.2021).

17 Состоялось второе заседание антикризисного штаба «Укрзалізниця». *Центр транспортних стратегій*: веб-сайт. URL:

https://cfts.org.ua/news/2021/10/01/sostoyalos_vtoroe_zasedanie_antikrizisnogo_shtaba_u_z_66996 (дата обращения: 13.10.2021).

REFERENCES

1 Dykan V.L. and Zaiets H. P. (2019) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpriemstv: lohystychnyi pidkhid [Organizational and economic support for the effective operation of enterprises: a logistics approach]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 65. P. 9–18.

2 Korin M. V. (2019) Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobotnytstva [Development of railway transport infrastructure in the context of cross-border cooperation]. Kharkiv: USURT.

3 Kalycheva N. Ye. (2019) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu (metodolohichni aspekty) [Ensuring the competitiveness of railway transport enterprises (methodological aspects)]. Kharkiv: USURT.

4 Ovchynnikova, V.O. (2017), Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of railway transport development in Ukraine], USURT, Kharkiv, Ukraine.

5 Ozerska H. V. (2014) Mekhanizm vyznachennia stratehichnykh napriamiv rozvytku innovatsiynoho potentsialu zaliznychnoho transportu [Mechanism for determining strategic directions for the development of innovative potential of railway transport]. *Efficient economy*. № 65. № 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2759> (Accessed 11 Oct 2021).

6 Tokmakova I.V. (2015) Zabezpechennya harmoniynoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of Ukrainian railways]: a monograph. Kharkiv: UkrDUZT.

7 Chupyr O. M. and Burlaka Ye. O. (2018) Doslidzhennia sutnosti poniattia

“Upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu zaliznychnoho transportu” [Research of the essence of the concept of “Managing the development of the resource potential of railway transport”]. *Bulletin of NTU “KHPP”. Series: Economic Sciences*. № 15 (1291). P. 26–30.

8 *State statistics service of Ukraine: website* (2021), “Economic statistics / Economic activity / Transport”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 14 Oct 2021).

9 *Ministry of economy of Ukraine: website* (2020), “Officially: in my 2019/2020, Ukraine updated the record for grain exports – 57.2 million tons”, available at: <https://www.me.gov.ua/> (Accessed 12 Oct 2021).

10 *agropolit.com: website* (2021), “Grain harvest 2021 and price forecast for corn, wheat, barley and rapeseed”, available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/891-urojay-zernovih-2021-roku-ta-prognoz-tsin-na-kukurudzu-pshenitsyu-yachmin-ta-ripak> (Accessed 12 Oct 2021).

11 *Open Data Portal: website* (2021), “Branch “GIVC” of JSC “Ukrzaliznytsya”, available at: <https://data.gov.ua/organization/filii-hiots-pat-ukrzaliznytsia> (Accessed 13 Oct 2021).

12 *gmk.center: website* (2021), “There are 34 freight trains without traffic on the Ukrzaliznytsia network”, available at: <https://gmk.center/news/na-seti-ukrzalznici-bez-dvizheniya-nahoditsya-34-gruzovyh-poezda/> (Accessed 13 Oct 2021).

13 *gmk.center: website* (2021), “Ukrzaliznytsia has signed contracts for the supply of diesel fuel by the end of the year”, available at: <https://gmk.center/news/ukrzalznicya-imeet-dogovory-na-postavku-diztopliva-do-konca-goda/> (Accessed 10 Oct 2021).

14 *Legislation Of Ukraine* (2021), “Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine on the report of the temporary investigative commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on verification and assessment of the state of Joint Stock Company “Ukrainian railway”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-20#n17> (Accessed 10 Oct 2021).

15 *Economic Truth: website* (2021), “Audit of Ukrzaliznytsia revealed risks and violations worth 6 60 billion”, available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/09/24/678119/> (Accessed 14 Oct 2021).

16 *Economic Truth: website* (2021), “Forecasts of the Ministry of Finance regarding state-owned companies, whether it will be possible to save Ukrzaliznytsia: results of the week for SOEs”, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/09/18/677950/> (Accessed 14 Oct 2021).

17 *Center for Transport Strategies: website* (2021), “The second meeting of the anti-crisis headquarters of Ukrzaliznytsia took place”, available at: https://cfts.org.ua/news/2021/10/01/sostoyalos_vtoroe_zasedanie_antikrizisnogo_shtaba_uz_66996 (Accessed 13 Oct 2021).

УДК 330.341.1:656.2

**ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ВАГОННОЇ ДІЛЬНИЦІ ТА ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ
(НА ПРИКЛАДІ ПОЛТАВСЬКОЇ ВАГОННОЇ
ДІЛЬНИЦІ АТ «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ»)**

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент;
Воробійова А.В., студентка магістратури (УкрДУЗТ)*

В статті отримала подальший розвиток методика оцінки рівня економічної безпеки вагонної дільниці з урахуванням більшої кількості локальних показників, що дозволяє точніше визначати рівень економічної безпеки вагонної дільниці та розробляти ефективніші заходи з його підвищення. Виконані розрахунки рівня економічної безпеки Полтавської вагонної дільниці за 2016 – 2020 рр., які показали колосальне зменшення рівня економічної безпеки у 2020 році порівняно з 2016 роком, а особливо з 2019 роком. Виявлені чинники зменшення рівня ЕБ вагонної дільниці у 2020 році порівняно з 2019 роком за допомогою діаграми Ісікави.

Ключові слова: оцінювання рівня економічної безпеки, залізничний транспорт, вагонна дільниця, діаграма Ісікави.

**ASSESSING ECONOMIC SECURITY LEVEL OF THE RAILCAR
SECTION AND IDENTIFICATING INFLUENCING FACTORS (ON
THE EXAMPLE OF THE PRODUCTION UNIT POLTAVA RAILCAR
SECTION OF UKRZALIZNYTSIA JSC)**

*Nazarenko I.L., PhD (economics), associate professor,
Vorobiova A.V., master's student (Ukrainian State University of Railway Transport)*

The method of assessing economic security level of the Railcar Section has been further developed in the article. It is based on a larger number of local indicators which allows to assess the economic security level of the Railcar Section more accurately and to develop more effective measures for increasing it.

Railcar Sections provide transportation of passengers, efficiency of the railcar fleet, implementation of measures for safe and uninterrupted movement of trains. Therefore, the level of their economic security is determined on the basis of the following indicators: labor productivity, revenue per one transported passenger, capital productivity, percentage of operating costs covered by transportation revenue, absolute liquidity ratio, fixed_capital_depreciation_ratio, working capital turnover ratio and profitability of support activities. The level of economic security can be in the range (-1; +1). There are 5 zones: from -1 to 0 - the disaster risk zone, from 0 to 0.8 - the risk zone, from 0.8 to 0.95 - suitable security zone, from 0.95 to 0.99 - high security zone, from 0.99 to 1.00 - ideal security zone.

The calculations of the level of economic security of production unit Poltava Railcar Section of Ukrzaliznytsia JSC for 2016 – 2020 have been done in the article. In 2016 - 2020 it was in the risk zone, and in 2019 it significantly improved - to 0.799 and almost reached the suitable security zone, but in 2020 it deteriorated sharply and appeared in the disaster risk zone (- 0.136).

Factors of reducing the level of economic security of the Poltava Railcar Section in

2020 compared to 2019 have been identified using the Isikawa diagram. The main factors are: reduction of the number of transported passengers and consequently, of revenue, slowing down the turnover of working capital, supercritical depreciation of fixed assets. But the main cause is the decrease in traffic in 2020 due to the COVID-19 pandemic. Thus, the population of the car decreased from 52.0 passengers per a railcar to 3.4 passengers per a railcar. Thus, the objective reasons had a very significant impact on reducing the economic security level of Poltava Railcar Section. It should be taken into account while developing measures to increase this level.

Key words: assessment of economic security level, railway transport, Railcar Section, Isikawa diagram

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на економіку всіх галузей економіки України, зокрема на транспорт. Локдаун 2020 року вплинув на зменшення обсягів перевезень, особливо пасажирських. За даними Держкомстату [1], у 2020 році вантажообіг всіх галузей транспорту знизився на 14,3%, а пасажирообіг – на 53,9%. Ситуація на залізничному транспорті ще гірша – вантажообіг знизився на 3,4%, а пасажирообіг - на 63,2%,

Таке зниження обсягів перевезень погіршує і якісні показники залізничного транспорту. Звісно, інші негативні фактори продовжують негативно впливати на залізничний транспорт, а саме – фінансово-економічна криза, війна на Сході, окупація Криму, як наслідок – зниження транзитного потенціалу України та послаблення економічної безпеки залізничного транспорту.

Економічна безпека (ЕБ) транспорту визначається його спроможністю якісно забезпечувати попит економічних суб'єктів на внутрішні та міжнародні перевезення; конкурувати на ринках міжнародних перевезень; ефективно реалізовувати транзитний потенціал. Система забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту повинна охоплювати забезпечення її на рівні структурних підрозділів – локомотивних і вагонних депо, станцій, дистанцій сигналізації та зв'язку, вагонних дільниць тощо.

Тому актуальним є оцінювання економічної безпеки вагонної дільниці та виявлення чинників, які на неї впливають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання рівня економічної безпеки, забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту висвітлені у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г. Ейтутіса, Р.А. Кожевникова, З.П. Межох, Н.П. Терьошиної, Д.І. Ковальова, Ж.С.Костюк, В.Л. Диканя, І.Л. Плетникової (Назаренко), Т.Г. Сухорукової, Т.О. Тимофєєвої, А.В. Толстової та інших учених [2 – 12]. В їх працях визначається сутність, складові економічної безпеки залізничного транспорту, розроблені методики її оцінювання. Зокрема методика оцінки економічної безпеки локомотивного депо розроблена у [10], вагонної дільниці – у [11, 12].

Виділення недосліджених аспектів проблеми. Незважаючи на наявність певної кількості публікацій, в літературі недостатньо висвітленим залишається забезпечення економічної безпеки вагонних дільниць в аспекті факторів, які впливають на ЕБ.

Метою статті є уточнення методики оцінювання рівня економічної безпеки вагонної дільниці та виявлення факторів, які на неї впливають.

Основний матеріал статті. Виробничий підрозділ Полтавська вагонна дільниця філії «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця» не має статусу юридичної особи, діє від імені Полтавської філії, товариства УЗ, здійснює притаманні їй функції. Метою діяльності є забезпечення перевезень пасажирів, працездатності вагонного парку,

здійснення заходів по безпечному та безперервному руху поїздів. Предметом діяльності зокрема є перевезення пасажирів справним парком вагонів з високою культурою обслуговування в поїздах на шляху прямування, забезпечення безпеки руху поїздів та автотранспорту, охорони праці працівників, безпеки життя та здоров'я пасажирів, виконання виробничих планів, ремонту та обслуговування рухомого складу, модернізації основних фондів, ведення господарської діяльності з дотриманням фінансової та розрахункової дисципліни.

Як зазначено у [11], економічна безпека вагонної дільниці – це стан захищеності її діяльності від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз; стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток вагонної дільниці, досягається шляхом максимального ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до

умов середовища, що змінюється.

Методика оцінки рівня ЕБ вагонної дільниці розроблена у [12] на основі [2, 3]. Згідно з нею, рівень ЕБ вагонної дільниці визначається на основі розрахунку локальних показників, а саме - продуктивності праці, фондівіддачі, коефіцієнта оборотності оборотних засобів, коефіцієнта абсолютної ліквідності, доходів на 1 відправленого (перевезеного) пасажирів. Але, враховуючи погіршення економічної ситуації та обмеження, пов'язані з пандемією коронавірусу, які вплинули на всі галузі, надто на залізничний транспорт, вважаємо за доцільне модифікувати формулу рівня ЕБ, розширивши перелік показників. Це дозволить точніше визначати рівень ЕБ вагонної дільниці та розробляти ефективніші заходи з його підвищення.

Вихідні дані для розрахунку рівня ЕБ Полтавської вагонної дільниці наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Показники, від яких залежить рівень ЕБ Полтавської вагонної дільниці

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Критичне значення (найгірше)	Максимальне значення (найкраще)
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Продуктивність праці ($P_{пр}$), ваг-км/люод.	18805	16932	18655	21688	13958	13958	21688
2 Доходи від надання послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого (перевезеного) пасажирів ($D_{пас}$), грн	7,57	11,89	9,83	17,89	8,28	7,57	17,89
3 Фондовіддача ($\Phi_{вд}$), грн./грн.	0,56	0,20	0,54	0,95	0,39	0,20	0,95
4.Покриття експлуатаційних витрат доходами від перевезень ($P_{дох}$), %	32,6	25,4	37,7	61,3	32,8	25,4	61,3
5.Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), %	0,000 04	0,000 03	0,000 02	0,000 02	0,0	0,10	0,25
6 Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів ($K_{прод}$), %	75,94	70,41	69,80	63,25	60,57	50,00	75,94

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
7 Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ($K_{об}$), оборотів на рік	10,22	3,38	10,45	15,19	6,42	3,38	15,19
8 Рентабельність ПДД ($R_{ПДД}$), %	24,8	27,0	3,0	80,2	-19,3	0	80,2

Стосовно критичних та максимальних значень показників – всі вони обрані з динаміки показників за 5 років, окрім коефіцієнта абсолютної ліквідності та коефіцієнта придатності основних виробничих фондів. Згідно з Європейською практикою, прийнятний інтервал значень коефіцієнта абсолютної ліквідності складає від 0,10 до 0,25, тому ці значення й обрані в

якості критичних та максимальних. Стосовно коефіцієнта придатності основних фондів – його критичне значення складає 50%, або 0,5, тому його і обрано.

Згідно з етапами розробки методики [2, 3, 11, 12], отримано наступну залежність рівня ЕБ Полтавської вагонної дільниці від системи показників її діяльності:

$$R_{ЕБП} = 0,0535f(\Pi_{пр}) + 0,0891f(D_{1пас}) + 0,1452f(\Phi_{від}) + 0,0909f(\Pi_{дох}) + 0,0938f(K_{ал}) + 0,0515f(K_{прид}) + 0,1112f(K_{об}) + 0,3648f(R_{ПДД}), \quad (1)$$

де $f(\Pi_{пр})$, $f(D_{1пас})$, $f(\Phi_{від})$, $f(\Pi_{дох})$, $f(K_{об})$, $f(K_{ал})$, $f(K_{прид})$, $f(K_{об})$, $f(R_{ПДД})$ – локальні функції залежності рівня ЕБ вагонної дільниці від обраних вище показників.

Локальні формули залежності рівня ЕБ від показників діяльності вагонної дільниці визначені згідно з [3, 12].

Виконані розрахунки рівня економічної безпеки Полтавської вагонної

дільниці філії «Пасажирська компанія» акціонерного товариства «Українська залізниця», з використанням комп'ютерної програми у додатку DELPHI 5 [3], і отримані наступні результати (див. рис. 1).

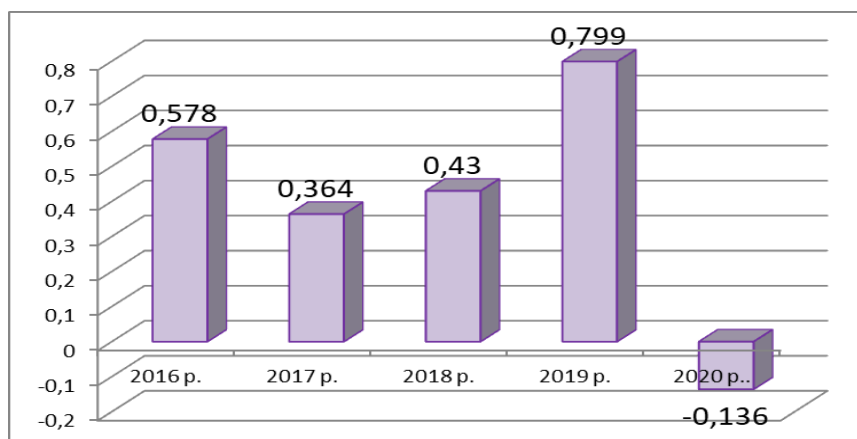


Рис. 1. Рівень ЕБ Полтавської вагонної дільниці у 2016 – 2020 рр.

Як бачимо з рис. 1, рівень економічної безпеки Полтавської вагонної дільниці у 2016 – 2020 рр. знаходився у зоні ризику (зона ризику, згідно з [3], від 0,0 до 0,80), причому у 2019 році значно покращився і майже досягнув зони прийнятної безпеки (від 0,80 до 0,95, згідно з [3]). Але у 2020 р.

рівень ЕБ різко погіршився і опинився у зоні загрози катастрофи (від -1 до 0, за [10]).

Вплив чинників на рівень економічної безпеки Полтавської вагонної дільниці візуалізований на рис. 2 за допомогою діаграми Ісікави.

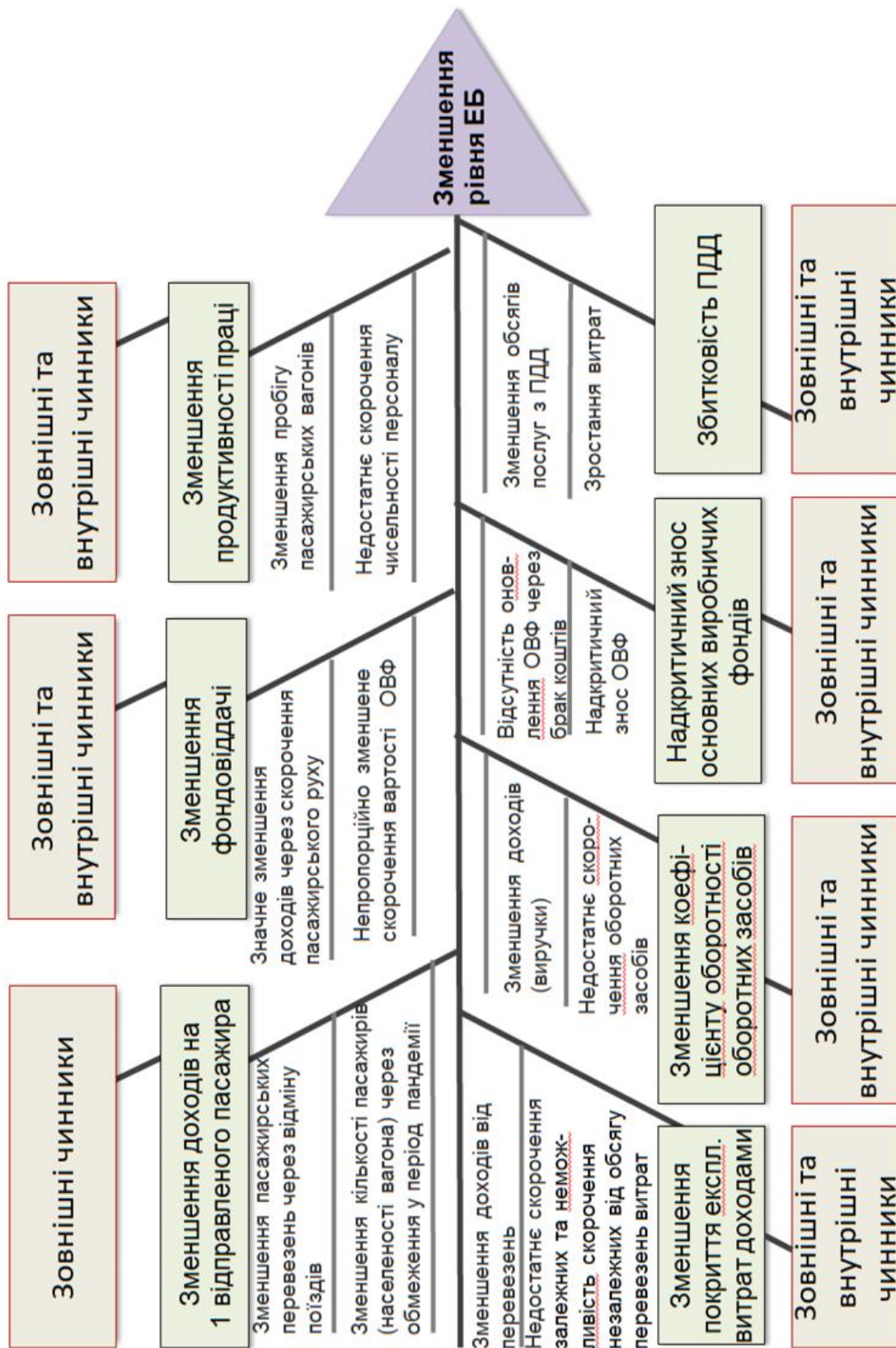


Рис. 2 Діаграма Ісикави чинників зменшення рівня ЕБ Полтавської вагонної дільниці (у 2020 р. порівняно з 2019 р.)

Тут на особливу увагу заслуговує показник населеності вагона, оскільки він прямо впливає на величину доходів від перевезень та, відповідно, на показники покриття експлуатаційних витрат доходами, доходи на 1 відправленого пасажера, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, рентабельність ПДД та фондівіддачу. У 2016 році населеність вагона складала 36,2 пас., у 2017 р. – 32,7 пас., у 2018 р. – 46,1 пас., у 2019 р. – 52,0 пас., а у 2020 р. – лише 3,4 пас. Таким чином, бачимо, протягом перших чотирьох років цей показник був зіставним з кількістю місць у вагонах (36 у купейному, 54 у плацкартному). А у 2020 р. він різко зменшився під впливом обмежень на переїзди людей по країні у період пандемії та через зниження мобільності населення з тієї ж причини. Отже, населеність вагону за 5 років зменшилася у 10,6 рази, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – у 15,3 рази. Таким чином, об'єктивні причини справили дуже суттєвий вплив на зменшення рівня ЕБ Полтавської вагонної дільниці. І це необхідно враховувати при розробці заходів зі збільшення рівня ЕБ вагонної дільниці.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті отримала подальший розвиток методика оцінки рівня ЕБ вагонної дільниці з урахуванням більшої кількості локальних показників, що дозволяє точніше визначати рівень ЕБ вагонної дільниці та розробляти ефективніші заходи з його підвищення. Він визначається на основі таких основних показників її діяльності: продуктивність праці, доходів від надання послуг та реалізації продукції в поїздах на 1 відправленого (перевезеного) пасажера, фондівіддачі, покриття експлуатаційних витрат доходами від перевезень, рентабельності ПДД, коефіцієнтів абсолютної ліквідності, придатності основних виробничих фондів, оборотності оборотних засобів.

Виконані розрахунки рівня економічної безпеки вагонної дільниці

Полтавської вагонної дільниці за 2016 – 2020 рр., які показали колосальне зменшення рівня ЕБ, особливо порівняно з 2019 роком. Виявлені чинники зменшення рівня ЕБ вагонної дільниці за допомогою діаграми Ісікави. Напрямами подальших досліджень може бути розроблення стратегії забезпечення ЕБ вагонних дільниць (вона повинна базуватися на стратегії забезпечення ЕБ УЗ).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підсумки роботи транспорту у 2020 році. Експрес випуск. Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Ковальов Д.І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / [Текст] / Д.І. Ковальов, І.Л. Плетникова // Економіка України. – 2001. - №4. - С. 35 – 40.

3. Плетникова І.Л. (Назаренко І.Л.). Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці: дис. ... канд.екон. наук: спец. 08.07.04 – Економіка транспорту і зв'язку. Хар. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2001. — 234 с.

4. Кожевников Р.А. Экономическая безопасность железнодорожного транспорта [Текст]: учебник для вузов ж.-д. транспорта / Р.А. Кожевников, З.П. Межох, Н.П. Терешина и др. – М.: Маршрут, 2005. – 326 с.

5. Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту [Текст] / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2009. - №1. – С. 56-59.

6. Тимофєєва Т. О. Розробка механізму щодо забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.екон. наук : спец. 08.00.03 "Економіка та упр. нац. госп-вом" / Тимофєєва Тетяна Омельянівна ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2009. — 20 с.

7. Дикань В.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної

безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства [Текст]: монографія / В.Л. Дикань, І.Л. Назаренко. – Харків:УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.

8. Толстова А. В. Залізничний комплекс України як основа економічної безпеки країни [Текст]/ А. В. Толстова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 37. - 2012. — С. 75–78.

9. Костюк Ж.С. Функціональні складові економічної безпеки підприємств залізничного транспорту / Ж.С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 42. – 2013. – С. 308-311.

10. Назаренко І. Л. Забезпечення економічної безпеки локомотивного депо в умовах реформування галузі / І.Л. Назаренко, Т.Г. Сухорукова, Н. Кірія // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 52. С. 114–120.

11. Назаренко І.Л. Забезпечення економічної безпеки вагонної дільниці в умовах фінансово-економічної кризи [Текст] / І.Л. Назаренко, Ю.Г. Гавриленко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №60. - 2017. – С. 94 – 101.

12. Назаренко І.Л. Оцінка економічної безпеки вагонної дільниці / І.Л. Назаренко, С.В Черненко. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - N 63, 2018. – С. 89 – 96.

REFERENCES

1. Pidsumky roboty transportu u 2020 rotsi. Ekspres vypusk. Derzhkomstat Ukrainy [The results of transport in 2020. Express issue. State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 12.11.2021).

2. Kovaljov D.I., Plietnukova I.L. (Nazarenko I.L.) (2001) Kiljiskna ocinka rivnja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Quantitative assessment of the economic security level of an enterprise]. *Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 35-40.

3. Plietnukova I.L. (Nazarenko I.L.) (2001) Vyznachennja rivnja i zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky zaliznyci. [Determining the level and ensuring the economic security of the railway]. (PhD Thesis). Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport.

4. Kozhevnykov R.A., Mezhokh Z.P., Tereshyna N.P. y dr. (2005). *Ekonomicheskaja bezopasnost zheleznodorozhnogo transporta: uchebnik dlja vuzov zh.-d. transporta* [Economic safety of railway transport: a textbook for high schools. of transport]. Moscow: Marshrut. P.326.

5. Ejtutis Gh. (2009) *Ocinka ekonomichnoji bezpeky zaliznychnogho transporta*. [Assessment of the economic security of railway transport]. *Economist*, vol.1, pp 56 – 59.

6. Tymofjejeva T. O. (2009) *Rozrobka mekhanizmu shhodo zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky zaliznychnogho transporta*. [Development of a mechanism for ensuring the economic safety of railway transport]. (PhD Thesis). Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport.

7. Dykan V.L., Nazarenko I.L. (2010) *Kompleksna metodyka vyznachennja rivnja ekonomichnoji bezpeky, ocinky ryzykiv ta jmovirnosti bankrutstva pidpryjemstva*. (Monograph) [Complex methodology for determining the level of economic security, risk assessment and bankruptcy probability of the enterprise]. Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport. –142 p.

8. Tolstova A. V. (2012) *Zaliznychnyj kompleks Ukrainy jak osnova ekonomichnoji bezpeky krajiny*. [Railway complex of Ukraine as the basis of economic security of the country]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 37, pp. 75-78.

9. Kostjuk Zh.S. (2013) *Sutnistj ponjattja «Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv zaliznychnogho transportu»*. [The essence of the concept "Economic security of railway enterprises"]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.. 41, pp. 173-179.

10. Nazarenko I. L., Sukhorukova T.H., Kiriya N. (2015) Zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky lokomotyvnoho depo v umovakh reformuvannja ghaluzi. [Ensuring the economic security of the locomotive depot in the context of industry reform]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 52, pp. 114-120.

11. Nazarenko I.L., Havrylenko Y.G. Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky vahonnoi dilnytsi v umovakh finansovo-

ekonomichnoi kryzy (2017). [Providing of economic security of railway carriage station in the conditions of financional-economic crisis]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 60, pp. 94 – 101.

12. Nazarenko I.L., Chernenko S.V. (2018) Otsinka ekonomichnoi bezpeky vahonnoi dilnytsi [Assessment of economic security of a Railcar Section]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 63, pp. 89 – 96.

УДК 330.142: 656.2

ОЦІНЮВАННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВАГОННОЇ ДІЛЬНИЦІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент,
Погорілець Н.А., студентка магістратури (УкрДУЗТ)*

В статті виконані розрахунки рівня інтелектуального капіталу Полтавської вагонної дільниці у 2016 – 2020 рр. Протягом розглянутого періоду він зменшився до 0,349 або на 15,5%, в основному за рахунок зменшення показника споживчого капіталу, незважаючи на незначне підвищення показників організаційного та людського капіталів.

Виконаний SWOT-аналіз інтелектуального капіталу досліджуваного підприємства, який показав, що однією з найперспективніших можливостей нарощування ІК вагонної дільниці є цифровізація. На основі Дорожньої карти цифрової трансформації залізниці виділено цифрові технології які повинні впроваджуватися у вагонних дільницях, а саме: «Інтелектуальний пасажирський вагон», «Інтелектуальний пасажирський склад», а також «Мобільність як послуга».

Ключові слова: інтелектуальний капітал, залізничний транспорт, методика оцінювання інтелектуального капіталу, вагонна дільниця, SWOT-аналіз, цифровізація

EVALUATION AND INCREASE OF INTELLECTUAL CAPITAL OF A RAILCAR SECTION OF JSC UKRZALIZNYTSIA

*Nazarenko I.L, PhD (economics), associate professor,
Pohorilets N.A., master student (Ukrainian State University of Railway Transport)*

The calculations of the level of intellectual capital of Poltava Railcar section in 2016 – 2020 have been done in the article. The level of intellectual capital ranged from 0.328 to 0.429, which corresponds to the average level, and at the end of the period decreased to 0.349 or 15.5%. This was mainly due to a decrease in consumer capital (because of a

decrease in the share of income from ancillary activities and the share of work performed to the side), despite the slight increase in organizational and human capital.

The SWOT-analysis of the intellectual capital of the researched enterprise has been done in the article.

The results of the SWOT analysis showed that one of the most promising opportunities to increase the intellectual capital of the railcar section is digitalization. After analyzing the Roadmap for the digital transformation of the railway, we have identified digital technologies related to the car section, namely: "Intelligent passenger car", "Intelligent passenger train", as well as "Mobility as a service". JSC Ukrzaliznytsia is developing the Intelligent Passenger Car technology now. Viber and Telegram chatbots were launched in early 2021 with the functions of direct ticket sales, ordering food during the trip, displaying the schedule, returning purchased tickets, informing about arrival. delay, track number, etc.

It is concluded that conductors of passenger cars will be responsible for Internet services on the train, and they will solve all passenger issues. And this requires increasing the digital literacy of conductors (note, as well as train chiefs) and the level of their corporate culture, courtesy, willingness to help, etc., which are components of intellectual capital. It is determined that JSC Ukrzaliznytsia should provide conductors with all necessary electronic devices and organize training on the usage of these devices and of relevant mobile applications.

Prospects for further research may be the development of measures for digitization and other measures to increase the intellectual capital of railcar sections.

Key words: intellectual capital, railway transport, methods of intellectual capital assessment, railcar section, SWOT-analysis, digitization

Постановка проблеми. Побудова економіки знань, або інноваційної економіки, є одним з провідних завдань розвинутих країн світу. Україна, на жаль, поки що відстає у її формуванні, вкладаючи більше 75% інвестицій в розвиток застарілих третього та четвертого технологічних укладів.

Відмінною особливістю інноваційної економіки є те, що вона базується на обміні та використанні ключового ресурсу її розвитку – інтелектуального капіталу (ІК). З одного боку, ІК є провідним фактором виробництва, життєво необхідним ресурсом економічної діяльності; з іншого, – виступає самостійним об'єктом економічних і управлінських відносин.

На рівні компанії здатність створювати і ефективно використовувати ІК стає одним з основних факторів, що визначають її економічний потенціал і конкурентні переваги, отже, конкурентоспроможність на швидко мінливому ринку товарів і послуг. Саме тому актуальною є проблема нарощування

ІК як АТ «Укрзалізниця» в цілому, так і її структурних підрозділів, адже ця компанія є стратегічно важливою для економіки України, забезпечує 60,5% вантажообігу та 21,2% пасажирообігу (у 2020 р., за [1]), є одним із найбільших роботодавців України, де працює близько 260 500 співробітників, або 1,6% від загальної кількості працюючих в Україні, генерує 2,6% ВВП України [2].

Інтелектуальний капітал залізничного транспорту – це складова його капіталу, яка не має матеріальної форми, створює частину його вартості, сприяє підвищенню конкурентоспроможності і складається з людського та структурного (який у свою чергу містить організаційний та споживчий капітал). Людський капітал – це знання, практичні навички, творчі й розумові здібності людей, їх моральні цінності, особисті та лідерські якості, культура праці, які використовуються для отримання доходу. До структурного капіталу відносяться процедури, технології, системи управління, технічне і

програмне забезпечення, організаційні форми та структури, патенти, культура організації; зв'язки та стійкі відносини з замовниками і споживачами, що сприяють успішній реалізації транспортних послуг.

На жаль, незважаючи на надзвичайну важливість ІК для залізничного транспорту, він не згадується в жодному офіційному документі УЗ, надто в Стратегії її розвитку на 2019 – 2023 рр.

Все вищеперераховане обумовлює необхідність пошуку шляхів нарощування ІК не тільки УЗ в цілому, а й її структурних підрозділів, зокрема, вагонних дільниць, працівники яких на пряму контактують зі споживачами транспортних послуг – пасажирями, і формують імідж УЗ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні загрози інтелектуальному капіталу ПАТ «Українська залізниця» визначені у статті І.Л. Назаренко [3], а напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту запропоновано в статті М.В. Корінь [4]. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту розроблена І.Л. Назаренко та Т.О. Мороз у [5] та модифікована з урахуванням специфіки діяльності локомотивних та вагонних депо у [6] та [7]. Система управління інтелектуальним капіталом структурних підрозділів залізничного транспорту (на прикладі моторвагонного депо) розроблена у [8], питанням інноваційного розвитку вагонної дільниці присвячена стаття [9]. Класифікація інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту розроблена у праці О. Олійник [10]; проблемі людського капіталу залізничного транспорту присвячені зокрема праці В. Компанієць [11].

Виділення недосліджених аспектів проблеми. Незважаючи на наявність певної кількості наукових праць,

недостатньо дослідженою є проблема оцінювання та нарощування інтелектуального капіталу вагонних дільниць.

Тому метою даної статті є оцінювання рівня ІК Полтавської вагонної дільниці, її SWOT-аналіз та розроблення шляхів нарощування ІК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вагонні дільниці здійснюють забезпечення перевезень пасажирів, працездатності вагонного парку, а також заходи по безпечному та безперебійному руху поїздів.

Оцінювання ІК вагонної дільниці виконується згідно з методикою, розробленою у [5], за допомогою інтегрального показника, який визначається як середньгеометрична величина з оцінок трьох складових ІК (людського, організаційного та споживчого). Результати розрахунків локальних показників ІК Полтавської вагонної дільниці наведено в табл. 1, а рівня ІК – в таблиці 2.

Як бачимо з табл. 2, рівень ІК Полтавської вагонної дільниці протягом 2016 – 2020 рр. знаходився в межах від 0,328 до 0,429, що відповідає середньому рівню ІК (за [7]), і наприкінці розглянутого періоду зменшився до 0,349 або на 15,5%. В основному це відбулося за рахунок зменшення показника споживчого капіталу (через зменшення показника частки доходу від підсобно-допоміжної діяльності та частки робіт, виконаних на сторону), незважаючи на незначне підвищення показників організаційного та людського капіталів.

Таким чином, необхідно розроблення заходів з нарощування інтелектуального капіталу вагонної дільниці.

Але спочатку вважаємо доцільним виконати SWOT-аналіз інтелектуального капіталу досліджуваного підприємства (див. рис. 1).

Локальні показники ІК Полтавської вагонної дільниці

Показник	Питом а вага	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
<i>1. Людський капітал:</i>						
- рівень творчої активності персоналу	0,125	0,0096	0,0028	0,0043	0,0091	0,0094
-рівень нормальної результативності творчої активності персоналу	0,125	0,0027	0,0042	0,0014	0	0,0031
- індекс освітнього рівня працівників	0,125	0,1094	0,1094	0,1142	0,1128	0,1092
-індекс розвитку працівників	0,125	0,0561	0,0757	0,0376	0,0595	0,0437
-доля молодих спеціалістів в загальній чисельності працівників	0,125	0,2613	0,2637	0,2645	0,2561	0,2605
- коефіцієнт використання робочого часу	0,125	0,9590	0,9439	0,9451	0,9558	0,9579
-показник якості управлінського персоналу	0,125	0,0096	0,0140	0,0145	0,0183	0,0187
- показник забезпечення магістрами посад, які потребують магістерської освіти	0,125	0,3684	0,5263	0,5000	0,5217	0,4444
Усього по людському капіталу	1,00	-	-	-	-	-
<i>2. Організаційний капітал:</i>						
-рівень реальної результативної творчої активності персоналу	0,125	0,0027	0,0028	0,0014	0,0	0,0016
-індекс матеріального заохочення працівників	0,125	0,1185	0,1420	0,1607	0,1839	0,1180
-індекс статусного заохочення	0,125	0,0096	0,0126	0,0087	0,0061	0,0125
-індекс стабільності кадрів	0,125	0,5714	0,6207	0,5000	0,6923	0,5556
-частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства	0,125	0,0000 5	0,0000 6	0,0000 6	0,0000 7	0,0000 8
-частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства	0,125	0,5666	0,5419	0,5116	0,5547	0,6173
-ефективність раціоналізаторської діяльності	0,125	2,7917	2,7407	2,6764	-	2,8095
- забезпечення необхідним програмним забезпеченням	0,125	0,5714	0,5714	0,5714	0,5714	0,5714
Усього по організаційному капіталу	1,000	-	-	-	-	-
<i>3. Споживчий капітал:</i>						
- частка робіт, виконаних на сторону	0,5	0,9804	0,9823	0,9917	0,9970	0,9472
- частка доходу від підсобно-допоміжної діяльності	0,5	0,1145	0,1429	0,1360	0,1665	0,0764
Усього по споживчому капіталу	1,0	-	-	-	-	-

Визначення рівня ІК Полтавської вагонної дільниці

Показник	2016 р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Людський капітал	0,2220	0,2425	0,2352	0,2417	0,2309
2. Організаційний капітал	0,3543	0,3584	0,3383	0,2511	0,3596
3. Споживчий капітал	0,5475	0,5626	0,5589	0,5818	0,5118
Рівень ІК	0,4128	0,4291	0,3543	0,3281	0,3490

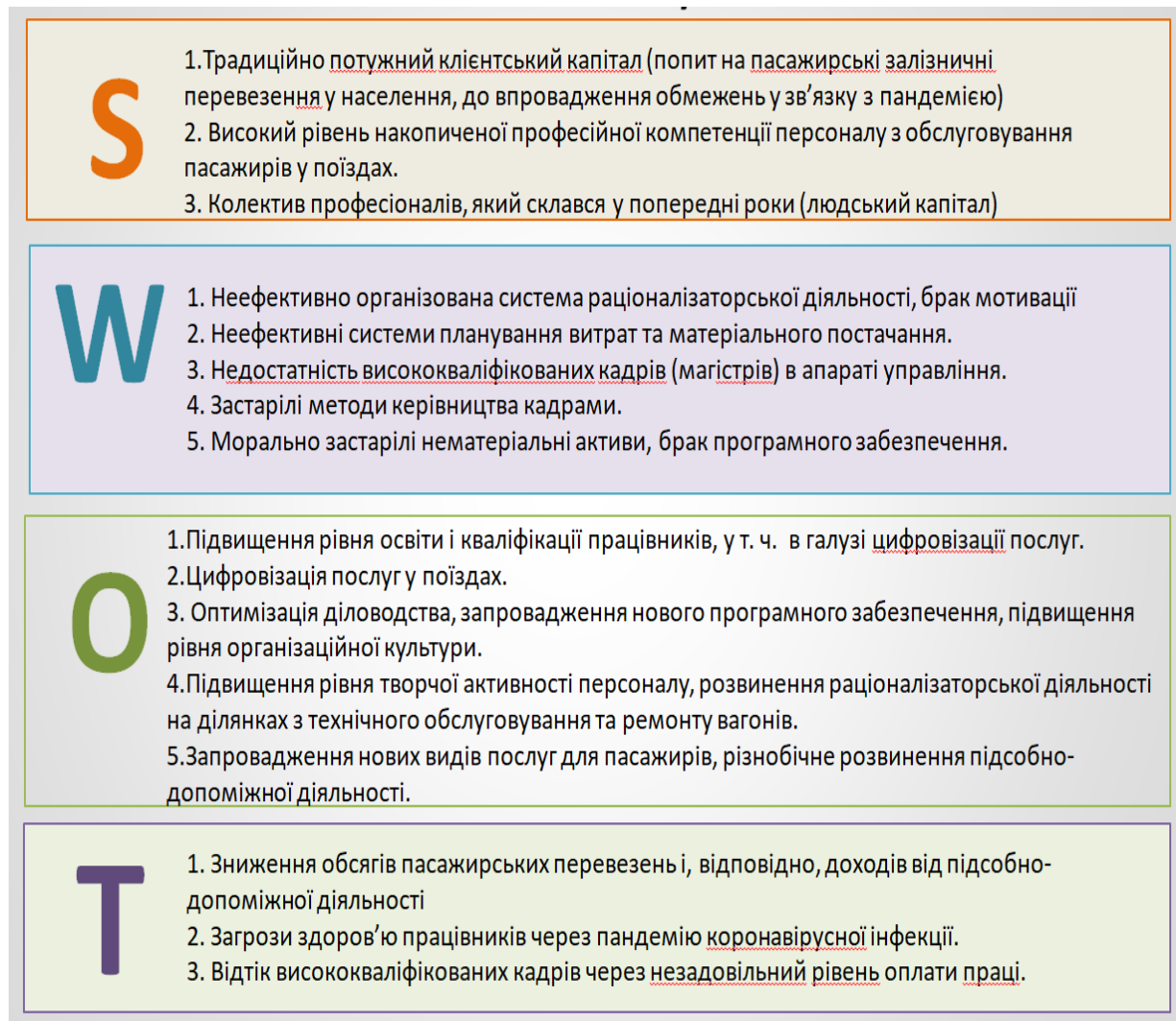


Рис. 1. SWOT-аналіз ІК Полтавської вагонної дільниці

З результатів SWOT-аналізу бачимо, що однією з найперспективніших можливостей нарощування ІК вагонної дільниці є цифровізація. Це відповідає розробленій експертами, але не прийнятій офіційно Дорожній карті цифрової трансформації залізничної галузі України [12].

Дослідженням питань розвитку залізничного транспорту в умовах

цифровізації економіки займаються В.Л. Дикань, Г.В. Обруч [13], І.В. Токмакова [14] та інші учені, в працях яких визначено перспективи розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки. В наших тезах [15] вибрані рішення з цифровізації, які стосуються вагонної дільниці (див. табл.3).

Цифрові технології у пасажирських перевезеннях [12, 13]

Базові цифрові технології	Можлива цифрова технологія (аналог)	Примірні рішення (що стосуються вагонної дільниці)
Широкосмуговий мобільний інтернет	Інтелектуальний пасажирський вагон	Е-commerce на борту: продаж товарів і послуг пасажиру, які можуть бути надані одразу або по прибуттю на станцію
		Управління пасажиром елементами вагону: освітлення (індивідуальне, в купе), мікроклімат в купе
Big Data Analysis	Інтелектуальний пасажирський склад	Он-лайн моніторинг ємностей і систем поїзною бригадою. Наприклад, ємності з водою, септики, стан дверей, управління освітленням, кондиціонуванням та опаленням тощо.
Хмарні розрахунки	Мобільність як послуга	3D-близнюк вагона, поїзда

В концепції Інтернету Потягів (Internet of Trains або Connected Train) інтелектуальні підсистеми потягу передають дані через хмарні обчислення на центральну платформу даних. Щоб мати можливість використати функціональність Інтернету Потягів, потрібний надійний і безперервний зв'язок між трьома різними мережами: 1) забезпечуюча мережа зв'язку між компонентами потягу і бортовими вимірювальними пристроями, 2) мережа машиніста і поїзної бригади, 3) широкосмуговий мобільний інтернет для пасажирів. Впровадження інтернету іотягів є перспективним для залізничних операторів і пасажирів. Виділяють складові даної технології: інтелектуальний пасажирський вагон; інтелектуальний пасажирський склад; мобільність як послуга [12], які можуть бути реалізовані у вигляді, наведеному в табл. 3.

Звісно, для здійснення комплексу перетворень по цифровій трансформації потрібні воля перших осіб і узгодженість дій менеджерів усіх рівнів УЗ. І такі роботи вже проводяться.

Так, 12 січня 2021 року «Укрзалізниця» у співпраці з Visa та Middleware запустила перший власний чат-бот у Viber та Telegram з функціями прямого продажу квитків, замовлення

харчування під час поїздки, відображення розкладу руху, повернення придбаних квитків, інформування про прибуття, запізнення, номер колії та ін. Оплата за квитки може бути здійснена безпосередньо у боті без «редіректу», для цього можливо прив'язати платіжну картку в електронному гаманці, а також використовувати Google Pay, Apple Pay та Viber Chatbot Payments [16].

Проект реалізовано спільно з технологічним партнером Visa та «Укрзалізниця» – компанією Middleware Inc. (США) – на базі технології Corezoid Hyperautomation Engine. Компанія Middleware вперше у світі інтегрувала технологію оплати у чат-боті в месенджері за допомогою токенів Visa. Технологія використання токенів робить платежі у чат-боті ще більш безпечними та простими. Банком-набувачем сервісу виступив Ощадбанк. Бот розмовляє трьома мовами – українською, англійською та російською – і окрім довідкової інформації надає можливість зворотного зв'язку. У першому релізі для замовлення доступні квитки на швидкісні поїзди Інтерсіті+ та їхній розклад. [16].

У січні 2021 року керівник філії «Пасажирська компанія» Олександр Перцовський повідомив про те, що упродовж 2021 року Укрзалізниця планує

у чат-бот у Viber та Telegram додати інформацію про курсування всіх пасажирських поїздів. Через запроваджений чат-бот для замовлення будуть доступні квитки на швидкісні поїзди Інтерсіті+ та їхній розклад, і можливості сервісу упродовж року будуть стрімко розширюватися.

«Сподіваємось, що протягом цього року ми зможемо розширити функціонал і додати всі поїзди, і 2021 рік у цьому плані стане проривним. Ми подивимось на популярність сервісу, і якщо буде шалений попит і великий відсоток користувачів Інтерсіті+, тоді ми, звичайно, прискоримо темп розгортання проекту», — повідомив Олександр Перцовський [17].

Він також зауважив, що подальша реалізація цього сервісу залежатиме, зокрема, від запровадження мобільного додатку для провідників поїздів, а також забезпечення їх сучасними пристроями для валідації квитків. Цей мобільний додаток є власною розробкою ІТ-фахівців Укрзалізниці, яка була розроблена у досить швидкі терміни і вже проходить тестування. В теперішній час він тестується в Інтерсіті+, а далі планується його використання у всіх інших поїздах. Крім того, поступово впродовж року у чат-боті у Viber та Telegram буде відображатися табло з інформацією про курсування поїздів не лише київського залізничного вокзалу, а й інших вокзалів. Через те, що вокзали мають окремі інформаційні системи, ця робота проводитиметься поетапно, в першу чергу у містах-мільйонниках [17].

Додамо, що безкоштовний Wi-Fi повинен стати важливою зброєю в боротьбі за лояльність пасажирів, які вже звикли до існування даної послуги в кафе і торгових центрах.

Очікується, що саме провідники пасажирських вагонів будуть відповідальними і за Інтернет-послуги в поїзді, і саме вони будуть вирішувати всі питання пасажирів. А це вимагає підвищення цифрової грамотності

провідників (відмітимо, як і начальників поїздів) та рівня їхньої корпоративної культури, ввічливості, бажання допомогти тощо, що і є складовими інтелектуального капіталу. Додамо, що УЗ повинна забезпечити провідників всіма необхідними електронними пристроями і організувати навчання з правил користування ними та відповідними мобільними додатками.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті виконані розрахунки рівня ІК Полтавської вагонної дільниці у 2016 – 2020 рр. Рівень ІК знаходився в межах від 0,328 до 0,429, що відповідає середньому рівню, і наприкінці розглянутого періоду зменшився до 0,349 або на 15,5%. В основному це відбулося за рахунок зменшення показника споживчого капіталу (через зменшення показника частки доходу від підсобно-допоміжної діяльності та частки робіт, виконаних на сторону), незважаючи на незначне підвищення показників організаційного та людського капіталів.

Виконаний SWOT-аналіз інтелектуального капіталу досліджуваного підприємства, який показав, що однією з найперспективніших можливостей нарощування ІК вагонної дільниці є цифровізація. Проаналізувавши Дорожню карту цифрової трансформації залізниці, ми виділили цифрові технології які стосуються вагонної дільниці, а саме: «Інтелектуальний пасажирський вагон», «Інтелектуальний пасажирський склад», а також «Мобільність як послуга». Саме технологію «Інтелектуальний пасажирський вагон» розвивають в УЗ, коли на початку 2021 року були запуснені чати-боти у Viber та Telegram з функціями прямого продажу квитків, замовлення харчування під час поїздки, відображення розкладу руху, повернення придбаних квитків, інформування про прибуття, запізнення, номер колії тощо.

Зроблено висновок, що саме провідники пасажирських вагонів будуть відповідальними і за Інтернет-послуги в

поїзді, і саме вони будуть вирішувати всі питання пасажирів. А це вимагає підвищення цифрової грамотності провідників (відмітимо, як і начальників поїздів) та рівня їхньої корпоративної культури, ввічливості, бажання допомогти тощо, що і є складовими інтелектуального капіталу. Визначено, що УЗ повинна забезпечити провідників всіма необхідними електронними пристроями і організувати навчання з правил користування ними та відповідними мобільними додатками.

Перспективами подальших досліджень може стати розроблення заходів з цифровізації та інших заходів з нарощування ІК вагонних дільниць.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2. Підсумки роботи транспорту у 2020 році. Експрес випуск. Держкомстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2019–2023 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Turography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Turography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)
4. Назаренко І.Л. Інтелектуальний капітал ПАТ «Українська залізниця»: основні загрози [Текст] / І. Л. Назаренко, М. В. Косик // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2017. - № 58 (Додаток). - С. 279-282.
5. Корінь М. В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту / М. В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 44. - С. 56-59.
6. Назаренко І.Л., Мороз Т.О. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. – Вип. 34. - С. 307 – 315.
7. Назаренко І.Л., Косик М.В. Удосконалення методики оцінки інтелектуального капіталу локомотивного депо: стаття // Глобальні та національні проблеми економіки (Електронне видання). 2017. Вип. 19. С.197-202. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3411-nazarenko-i-l-kosik-m-vudoskonalennya-metodiki-otsinkiintelektualnogo-kapitalu-lokomotivnogo-depo> (дата звернення 26.05.2021)
8. Назаренко І. Л. Оцінка інтелектуального капіталу вагонного депо / І. Л. Назаренко, Ю. Ю. Новак, О. В. Луценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 63. - С. 111-119.
9. Назаренко І. Л. Система управління інтелектуальним капіталом структурних підрозділів залізничного транспорту (на прикладі моторвагонного депо) / І. Л. Назаренко, Д. В. Уживий // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2019. - № 67. - С. 139-149.
10. Назаренко, І. Л. Інноваційний розвиток вагонної дільниці [Текст] / І. Л. Назаренко, Н. В. Корчинська // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 160-166.
11. Олійник О.М. Класифікація інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту /О.М. Олійник // Вісник економіки транспорту та промисловості. № 40. 2012. С. 180-187.
12. Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» /В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. 2009. № 3. С.42 - 47.
13. Дорожня карта цифрової трансформації залізниці, версія АППАУ. Rail EXPO : веб-сайт. URL:

<https://railexpoua.com/novyny/dorozhnyakart> a/ (дата звернення: 10.11.2021).

14. Дикань В. Л. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації / В. Л. Дикань, Г. В. Обруч // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2020. - № 69. - С. 9-21.

15. Токмакова І. В. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку / І. В. Токмакова, О. Ю. Чередниченко, І. М. Войтов, Я. С. Паламарчук // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 68. - С. 125-134.

16. Назаренко І. Л. Нарощування інтелектуального капіталу вагонної дільниці шляхом цифровізації: тези доповіді / І. Л. Назаренко, А.В. Воробйова, Н.А. Погорілець. // Матеріали 17-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика" (3 - 4 червня 2021 р., м. Харків). УкрДУЗТ. – 2021. - С. 46 – 49.

17. «Укрзалізниця» запускає чат-бот у Viber та Telegram з функцією продажу квитків. 12.01.2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/532330/ (дата звернення: 10.11.2021).

18. Перцовський О. 2021 рік стане проривним у цифровізації послуг для пасажирів Укрзалізниці. 12.01.2021. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/532465/ (дата звернення: 10.11.2021).

REFERENCES

1. Pidsumky roboty transportu u 2020 rotsi. Ekspres vypusk. Derzhkomstat Ukrainy [The results of transport in 2020. Express issue. State Statistics Committee of Ukraine].

Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 12.11.2021).

2. Stratehiia AT «Ukrzaliznytsia» na 2019–2023 roky [Strategy of JSC "Ukrzaliznytsia" for 2019-2023]. Available at: [https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-5-Typography%20(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

3. Nazarenko I.L., Kosyk M.V. (2017). *Intelektualnyi kapital PAT «Ukrainska zaliznytsia»: osnovni zahrozy* [Intellectual capital of PJSC "Ukrainian Railways": main threats]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 58, pp. 279-282.

4. Korinj M.V. (2013). *Naprjamky zberezhennja ta rozvytku intelektualnogo kapitalu zaliznychnogo transportu* [Directions for the preservation and development of railway intellectual capital]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 44, pp. 56-59.

5. Nazarenko I.L., Moroz T.O. (2011). *Metodyka ocinky intelektualnogo kapitalu linijnykh pidpryemstv zaliznychnogo transportu* [Methodology of estimation of intellectual capital of linear enterprises of railway transport]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 34, pp. 307 – 315.

6. Nazarenko I.L., Kosyk M.V. (2017). *Udoskonalennia metodyky otsinky intelektualnoho kapitalu lokomotyvnoho depo* [Improving the methodology for assessing the intellectual capital of the locomotive depot]. *Global and national economic problems (Electronic edition)*. Vol. 19. Pp. 197 - 202. Available at: URL: <http://globalnational.in.ua/issue-19-2017/27-vipusk-19-zhovten-2017-r/3411-nazarenko-i-l-kosik-m-vudoskonalennya-metodiki-otsinki-intelektualnogo-kapitalu-lokomotivnoho-depo> (accessed 26.05.2021).

7. Nazarenko I.L., Novak Y., Lutsenko O. (2018). *Otsinka intelektualnoho kapitalu vahonnoho depo* [Estimation of wagon depot's intellectual capital value]. *Bulletin of*

- Economics of Transport and Industry*, vol. 63, pp. 111 – 118.
8. Nazarenko I.L., Uzhiviy D.V. (2019). Systema upravlinnia intelektualnym kapitalom strukturnykh pidrozdiliv zaliznychnoho transportu (na prykladi motorvahonnoho depo) [System of management of intellectual capital of railway transport's structural divisions (on the example of a motorway depot)]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 67. - Pp. 139-149.
9. Nazarenko I.L., Korchyńska N.V. (2018) Innovatsiinyi rozvytok vahonnoi dilnytsi [Innovative development of a railway carriage station]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 61. - Pp. 160-166.
10. Oliinyk O.M. (2012). Klasyfikatsiia intelektualnoho kapitalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Classification of intellectual capital of railway transport enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.40. 2012. Pp. 180-187.
11. Kompaniets V.V. (2009). Systema jakosti upravlinnja (menedzhmentu) na zaliznychnomu transporti: konceptualjni pidkhody ta metodyka ocinky «ljudskoji skladovoji» [Railway Transport Quality Management System: Conceptual Approaches and Methods for Assessing the “Human Component”]. *Railway transport of Ukraine*, vol. 3, pp. 42 - 47.
12. Dorozhnia karta tsyfrovoy transformatsii zaliznytsi, versiia APPAU [Road map of digital transformation of the railway, APPAU version]. Rail EXPO : Available at: URL: <https://railexpoua.com/novyny/dorozhnyakart a/> (accessed: 10.11.2021).
13. Dykan V.L., Obruch H.V.(2020). Upravlinnia realizatsiieiu spilnykh investytsiinykh proektiv za uchastiu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of the implementation of a joint investment project with the participation of railway enterprises in digital conditions]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.69. - Pp. 9-21.
14. Tokmakova I.V., Cherednychenko O.Yu., Vojtov I.M. and Palamarchuk Ya.S. (2019). Tsyfrova transformatsiia zaliznychnoho transportu iak faktor joho innovatsijnoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 68, pp. 125-134.
15. Nazarenko I.L., Vorobiova A.V., Pohorilets N.A. (2021). Naroshchuvannia intelektualnoho kapitalu vahonnoi dilnytsi shliakhom tsyfrovizatsii [Increasing the intellectual capital of a railcar section by digitization]: abstracts of the report. Proceedings of the 17th Scientific and Practical International Conference "International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics" (June 3-4, 2021, Kharkiv). UkrSURT. - 2021. - Pp. 46 - 49.
16. «Ukrzaliznytsia» zapuskaie chat-bot u Viber ta Telegram z funktsiieiu prodazhu kvytkiv. 12.01.2021.[Ukrzaliznytsia launches a chatbot on Viber and Telegram with a ticket sales function]. Available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/532330/ (accessed: 10.11.2021).

УДК 005.334:656.2

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент,
Войтов І.М., ст. викладач,
Ковалюк А.В., магістр (УкрДУЗТ)*

Проведено аналіз стану виробничо-господарської діяльності залізничного транспорту, який засвідчив поширення кризових явищ на підприємствах галузі. Розкрито заплановані АТ «Укрзалізниця» антикризові заходи і зроблено висновок щодо їх низької ефективності, особливо в контексті забезпечення сталого розвитку галузі на довгострокову перспективу. Встановлено особливості і зміст антикризової стратегії, визначено компоненти антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту.

Ключові слова: криза, антикризові заходи, антикризова стратегія, розвиток, залізничний транспорт.

FORMATION OF ANTI-CRISIS STRATEGY FOR RAILWAY TRANSPORT DEVELOPMENT

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Chernobrovka I.V., of Economics, PhD Associate Professor,
Voytov I.M., Senior lecturer,
Kovaliuk A.V., master (USU of RT)*

The analysis the state production and economic activity railway transport was carried out, which showed the spread of crisis phenomena at the enterprises the industry. In particular, there is a sharp decrease in traffic volumes and a deterioration in the financial results JSC "Ukrzaliznytsia". It is established that in order to overcome the manifestations the crisis at the enterprises the railway industry, the Ministry of infrastructure of Ukraine has created an anti-crisis headquarters to restore the sustainable functioning JSC "Ukrzaliznytsia". As part the "anti-crisis plan" developed by the headquarters, they are trying to lay off a quarter the staff and carry out a "restructuring", which means the usual closure stations, depots and the termination of the work some regional divisions. It is concluded that the anti-crisis measures planned by JSC "Ukrzaliznytsia" are low in efficiency, especially in the context ensuring sustainable development the industry in the long term. Taking into account the negative consequences anti-crisis measures implemented by JSC "Ukrzaliznytsia", the issue developing an effective anti-crisis strategy for the railway industry, which in the modern economy plays a crucial role in ensuring long-term functioning and effective operation in a competitive environment, is being updated. The article reveals the essence the anti-crisis strategy as a system goals and a set measures to achieve them, which provide a transformation process aimed at identifying and eliminating the development imbalance and the consequences negative environmental influences that cause the loss dynamic stability of the enterprise (which is the basis for the crisis). It is stated that the anti – crisis strategy should be a comprehensive analytical model of the functioning railway

transport enterprises in the conditions dynamic changes in the internal and external environment, aimed at achieving the ultimate goal-long-term economic stability and competitiveness. A systematic and progressive approach to the formation of an anti-crisis strategy in railway transport is proposed, which will ensure the growth of the economic potential of industry enterprises to ensure their sustainable development and competitiveness. The proposals and recommendations developed on the basis this approach will contribute to improving efficiency by reducing resource intensity, improving the quality transport services and developing social and economic responsibility.

Keywords: *crisis, anti-crisis measures, anti-crisis strategy, development, railway transport.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішній день в АТ «Укрзалізниця» склалася критична ситуація, що може призвести до дестабілізації роботи об'єктів критичної інфраструктури залізничної галузі та створити реальну загрозу життєво важливим інтересам України. Починаючи з 2011 року спостерігається стабільне падіння обсягів перевезення вантажів, що є наслідком дії внутрішніх і зовнішніх чинників негативного впливу. Як наслідок АТ «Укрзалізниця» втратила статус надійного партнера для вантажовласників та почала позбавлятися своїх конкурентних переваг. Вантажі почали активно мігрувати до головного конкурента залізниць – на автомобільний транспорт. АТ «Укрзалізниця» суттєво погіршила свою платоспроможність та збільшила залежність від кредиторів. Надходження коштів на рахунки знизилося, що призвело до суттєвого зменшення витрат на закупівлю запасних частин та комплектувальних, ремонт інфраструктури та рухомого складу, зниження зарплати робітникам компанії. Це зробило професію залізничника непрестижною та призвело до відтоку кваліфікованих кадрів. Здебільшого запчастини та комплектувальні закуповуються з відстрочками платежів і фактично постачальники кредитують АТ «Укрзалізницю» в цей період. У розпорядженні Укрзалізниці залишився єдиний рятівний фінансовий інструмент, який щомісяця використовується – це отримання кредитів. За таких умов важливим аспектом стало розвину

ття підприємств залізничної галузі є проведення ефективного антикризового управління, реалізація якого досягається завдяки розробленню дієвої антикризової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Вивченню антикризового управління присвячено праці сучасних вітчизняних учених-економістів, таких як І. Бланк [1], В. Василенко [2], Л. Лігоненко [3], О. Терещенко [4], А. Штангрет [5], А. Чернявський [6] та інших. Вчені у наукових дослідженнях розглядаються теоретичні та методичні основи антикризового управління вітчизняними підприємствами різних галузей народного господарства, значна увага приділяється питанням виникнення та розвитку кризових явищ, а також заходам виведення підприємств з кризи.

Окремі проблеми антикризового управління на підприємствах залізничної галузі вирішуються у працях таких вчених як В. Дикань, І. Токмакова, В. Павличенко, О. Чередниченко, М. Корінь М.В. [7], Н. Панченко [8], Т. Чаркіна [9] та інших. Серед здобутків зазначених науковців такі як формування системи антикризових заходів для підприємств залізничної галузі, що забезпечують стан економічної безпеки, сприяють розвитку соціально-господарської відповідальності, розвитку пасажирських перевезень.

Однак нині питання формування антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту залишається

Проблеми транспортного комплексу України

надзвичайно актуальним у зв'язку з посиленням дії негативних факторів зовнішнього середовища і неефективним використанням наявного потенціалу підприємств залізничної галузі, що і обумовлює визначення нових підходів до її реалізації.

Мета статті полягає в дослідженні стану АТ «Укрзалізниця» в сучасних умовах господарювання і запланованих заходів виходу з кризи підприємств галузі, розкритті ключових компонентів ефективної антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день ситуація в АТ «Укрзалізниця» залишається

надзвичайно складною. Різке зниження обсягів перевезень і погіршення фінансових результатів роботи АТ «Укрзалізниця» поступово занурює підприємства залізничної галузі в стан кризи.

Збиткову діяльність АТ «Укрзалізниця» спричинено зменшенням обсягів перевезень та перевищенням темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу. Зокрема, відбулося невиконання 6% планових вантажних перевезень та 11,3% пасажирських перевезень. Так, залізницями України у 2020 році перевезено 305,5 млн тонн вантажів, що порівняно з аналогічним періодом 2019 року менше на 7,5 млн тонн, або на 2,4 % [10] (табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники перевезень вантажів залізничним транспортом, 2019-2020 рр. [10]

Найменування показників	2019 рік	2020 рік	"+/-" до 2019	% до 2019
Перевезено, млн т, зокрема	312,94	305,48	-7,46	97,6
транзит	14,39	12,54	-1,85	87,2
імпорт	43,16	36,51	-6,65	84,6
експорт	115,83	112,99	-2,84	97,5
внутрішні	139,55	143,43	3,88	102,8
Вантажообіг, млн т·км, зокрема	181 844,7	175 587,1	-6 257,6	96,6
транзит	15 216,2	14 276,4	-939,8	93,8
імпорт	23 673,5	20 225,5	-3 448,0	85,4
експорт	80 855,8	77 838,8	-3 017,0	96,3
внутрішні	62 099,2	63 246,4	1 147,3	101,8

Серед негативних факторів у сфері вантажних перевезень в АТ «Укрзалізниця» також виділяють зменшення транзитних перевезень залізної та марганцевої руди через Україну, а також зменшення експорту зерна на фоні зменшення цьогорічного врожаю та зниження попиту на українську зернову продукцію на початку року, враховуючи активізацію пропозиції з Росії.

Що стосується пасажирських перевезень, то у 2020 році на зменшення

їх обсягів суттєво вплинула пандемія COVID-19 (табл. 2).

Так, 18 березня 2020 року перевезення пасажирів залізничним транспортом в усіх видах внутрішнього сполучення (приміському, міському, регіональному та дальньому) було заборонено. З 1 червня протиепідемічні заходи було послаблено. Це дало змогу частково відновити пасажирські перевезення з оформленням 50 % місць. З 15 липня було відновлено продаж 100 %

Проблеми транспортного комплексу України

місць у поїздах, курсування яких пасажирських поїздів від планових поновилося. Поступово до 31.12.2020 р. обсягів. було відновлено курсування 70 %

Таблиця 2

Основні показники пасажирських перевезень у далекому сполученні, 2018-2020 рр. [10]

Показник	2018	2019	2020	% 2020 до 2019 року
Пасажиروобіг, млн пас.-км				
далеке сполучення, зокрема:	23 628,5	23 343,1	8 319,3	35,6
- швидкісне сполучення	2 652	2 147	1 090	50,8
Відправлено пасажирів, тис. осіб:				
далеке сполучення, зокрема:	47 286,7	46 272,6	16 692,5	36,1
- швидкісне сполучення	5 660	4 783	2 356	49,3

Зменшення обсягів перевезень обумовило зростання проявів деструктивних факторів на залізничному транспорті, внаслідок чого було отримано негативні фінансові результати: 11,9 млрд грн чистого збитку; збиток в 2,8 млрд гривень за різницею операційних витрат і доходів. Варто відзначити і те, що доходи компанії за 2020 рік склали за вантажними перевезеннями - 65,3 млрд грн (73,3 млрд у 2019 рік). Чистий прибуток склав 11,1 млрд грн, а роком раніше - 19,5 млрд грн. [10]. Весь прибуток від вантажних перевезень був використаний на покриття зростаючих збитків від пасажирських перевезень.

Поряд з вище вказаним ситуацію ускладнює і те, що на 2021 рік припадає один із пікових періодів погашення боргів державного залізничного перевізника. Компанія має повернути у 2021 р. близько 8,5 млрд грн, і ця сума ще не остаточна, адже понад 90% боргового портфелю Укрзалізниці номіновано в іноземній валюті. Загалом на 01.01.2021 р. залишок за фінансовими зобов'язаннями АТ «Укрзаліниця» оцінювався на суму 41,9 млрд грн (при курсі 28,3 грн/дол), а в 2021 році передбачено залучення запозичень у сумі 50,9 млрд грн, у т.ч. довгострокових запозичень - 50,7 млрд грн.

[11]. Насправді якщо ситуація з доходами АТ «Укрзаліниця» не піде за оптимістичним сценарієм, дотримуватися графіка виплат компанії буде дуже складно. І наймовірніше, АТ «Укрзаліниця» доведеться шукати фінансові інструменти для уникнення дефолту.

Загалом на сьогоднішній день АТ «Укрзаліниця» не виконує в повній мірі свої функції перевізника, гальмує економіку держави, а користуватися залізничним транспортом просто небезпечно. Так, машиністи виводять на розбиті колії АТ «Укрзаліниця» застарілу техніку, ризикуючи власним життям та життям пасажирів. План оновлення та модернізації рухомого складу не виконується, зокрема близько 60% локомотивів технічно не придатні для експлуатації. Дедалі менше вагонів для пасажирів виходить на маршрути, оскільки парк пасажирського рухомого складу за останні п'ять років скорочено на 20-30%. Ще складніше ситуація з приміським рухом: 61% електропоїздів та майже всі дизель-поїзди експлуатуються в непридатному стані, з простроченими капітальними ремонтами. Крім того АТ «Укрзаліниця» фінансує ремонт переданих їй основних фондів майже у три

рази менше, ніж потрібно, а це системне та свідоме знищення ресурсу залізничного рухомого складу і колії.

Для подолання проявів кризи на підприємствах залізничної галузі Міністерством інфраструктури України створено Антикризовий штаб з відновлення сталого функціонування АТ «Укрзалізниця». У рамках розробленого штабом «антикризового плану» намагаються звільнити чверть персоналу та провести «реструктуризацію», під якою мають на увазі звичайне закриття станцій, депо та припинення роботи частини регіональних підрозділів. Загалом, пропонують: закрити половину із 49 депо, які функціонують станом на сьогодні; закрити 10 із 22 сортувальних станцій; закрити 350 малодіяльних залізничних станцій; скоротити біля 70 000 співробітників. Нескладно зробити висновок, що такі антикризові заходи призведуть до знищення регіонального бізнесу, закриття підприємств, зменшення податків у місцеві бюджети, безробіття.

Беручи до уваги негативні наслідки, релізуємих АТ «Укрзалізниця» антикризових заходів, актуалізується питання розробки дієвої антикризової стратегії для залізничної галузі, яка у сучасній економіці відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового функціонування та ефективної діяльності в конкурентному середовищі.

Формуючи стратегію антикризового управління слід чітко розуміти природу зародження та розвитку кризових явищ. Потрібно враховувати, що кризові ситуації мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін. Кризу можна представити з точки зору статичного підходу як порушення стійкості соціально-економічної системи, тобто як руйнування чи перехід у критичний стан певних її складових (підсистем) чи їх зв'язків. З іншого боку, динамічний підхід дозволяє стверджувати, що криза – це порушення процесів розвитку та/або функціонування соціально-економічної системи, тобто поступального

її руху в просторі (чи зміна вектора розвитку). Це явище спостерігається як унаслідок закономірностей розвитку соціально-економічної системи (тобто критичне вичерпання технологій, ресурсів як виробничого, так і управлінського характеру), так і під впливом зміни факторів впливу зовнішнього середовища. Таким чином, визначальними особливостями, котрі відрізняють антикризову стратегію від інших, є: необхідність урахування сили та характеру впливу зовнішнього середовища, що суттєво змінюється; дефіцит ресурсів; вичерпання потенціалу наявних технологій (виробничого й управлінського характеру); обмеженість строків розроблення та впровадження; необхідність урахування стадій життєвого циклу підприємства.

Узагальнення поглядів вчених [2, 3, 5, 6] на сутність антикризової стратегії дозволяє розглядати останню як систему цілей і комплекс заходів щодо їх досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, які спричиняють втрату динамічної стійкості підприємства, (що є підґрунтям виникнення кризи). Антикризова стратегія повинна являти собою комплексну аналітичну модель функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямованої на досягнення кінцевої мети – довгострокової економічної стійкості і конкурентоспроможності.

Зважаючи на визначені змістовні характеристики кризи вважаємо за доцільне застосування системно-прогресивний підходу до розроблення антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту, який забезпечить формування конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Даний підхід розкриває механізм антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту як систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємств галузі

в довгостроковій перспективі (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти антикризової стратегії розвитку залізничного транспорту

Процес формування стратегії антикризового управління залізничним транспортом має підпорядковуватись низці принципів [5-6]: підпорядкованість стратегічним пріоритетам підприємства; своєчасність і гнучкість реакції на нові зовнішні і ендогенні чинники, що впливають на результати діяльності підприємства; кількісна і якісна вимірюваність результатів і параметрів антикризових заходів; конкретність змісту для виконавців.

Стратегічна мета і завдання – це вихідний пункт формування заходів, планування, мотивації і контролю

реалізації стратегії антикризового управління на підприємствах залізничного транспорту. Варто вказати, що зважаючи на визначену на рис. 1 стратегічну мету, до основних завдань антикризової стратегії слід віднести такі: активізація підприємницької діяльності, що полягає в формування ефективної клієнтоорієнтовної політики; активізація інноваційної діяльності, що передбачає впровадження нових технологій та інструментів в бізнес-процеси підприємств галузі; підвищення ресурсоефективності, як ключового напрямку оптимізації витрат.

Механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку, заснований на теорії управлінського циклу, представляє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається із суворо визначеної послідовності етапів. Даний механізм містить у собі такі основні етапи: обґрунтування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних індикаторів; розробку методики обґрунтування «критичних» значень системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства.

Реалізація антикризової стратегії насамперед належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти: створення організаційних можливостей для успішного використання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного раз розміщення коштів; визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії; використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи; заохочення внутрішнього керівництва для забезпечення контролю реалізації стратегії.

Важливим кроком на шляху досягнення ефективності антикризового управління є зосередження на процесах забезпечення якості управлінських процесів, формування механізмів контролю і відповідальності менеджерів.

Висновок. Встановлено, що сучасні умови господарювання характеризуються посиленням дії негативних факторів зовнішнього середовища на виробничо-господарську діяльність підприємств залізничної галузі. Пандемія COVID-19, що супроводжується економічним спадом, загострила численні проблеми залізничного транспорту, серед яких

аварійний стан інфраструктури і рухомого складу, невиконання планів інноваційно-інвестиційної діяльності, неефективна тарифна і кадрова політики, та інші. В результаті дії вищевказаних факторів на підприємствах залізничної склався критичний стан, що загрожує банкрутством. Вирішення окреслених проблем можливо шляхом розроблення і впровадження дієвої антикризової стратегії. Запропоновано системно-прогресивний підхід до формування антикризової стратегії на залізничному транспорті, що забезпечить нарощення економічного потенціалу підприємств галузі для забезпечення їх сталого розвитку і конкурентоспроможності. Розроблені на основі даного підходу пропозиції і рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності за рахунок зниження ресурсоемності, підвищення якості транспортних послуг і розвитку соціально-господарської відповідальності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
5. Штангрет А.М., Копилук О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
6. Чернявський А.Д. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
7. Dykan V., Tokmakova I., Pavlichenko V., Cherednychenko O., Korin M. The concept of management of economic security of the railway transport in the context of overcoming the manifestations of a systemic crisis. SHS Web of Conferences.

2019. Vol. 67. P. 6.

8. Панченко Н.Г. Антикризовий підхід до розвитку соціальної відповідальності на залізничному транспорті України. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6668> (дата звернення: 25.09.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.65

9. 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

10. Інтегрований звіт 2020: для інвесторів: офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (дата звернення: 11.09.2021)

11. Пояснювальна записка до проекту консолідованого фінансового плану АТ «Українська залізниця» на 2021 рік. Міністерство інфраструктури України : офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/> (дата звернення: 15.09.2021)

REFERENCES

1. Blank I.A. (2006) *Antikrizisnoye finansovoye upravleniye predpriyatiyem* [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Kyiv: Elga;Nika-Tsentr. (in Ukrainian).

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V. (2008) *Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpriyemstvakh Ukrainy v umovakh yevro intehratsii* [Development of ecological and economic management at the enterprises of Ukraine in the conditions of European integration]: monohrafiia. (in Ukrainian).

3. Vasylenko V.O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriyemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian).

4. Lihonenko L.O. (2005)

Antykryzove upravlinnia pidpriyemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian).

5. Tereshchenko O.O. (2004) *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriyemstvi* [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

6. Shtanhret A.M., and Kopyliuk O.I. (2007) *Antykryzove upravlinnia pidpriyemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian).

7. Cherniavskiy A.D. (2000) *Antykryzove upravlinnia* [Anticrisis management]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian).

8. Dykan V., Tokmakova I., Pavlichenko V., Cherednychenko O., Korin M. (2019) The concept of management of economic security of the railway transport in the context of overcoming the manifestations of a systemic crisis. *SHS Web of Conferences*. Vol. 67. P. 6.

9. Panchenko, N. G. (2018), “Crisis management approach to the development of the social responsibility of railway transport of Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6668> (Accessed 25 Sep 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.65

10. Charkina T. (2020), “Conceptual principles of provision of anti-crisis anagement of the passenger complex”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 45–49. DOI: 0.32702/2306-6806.2020.12.45

11. Intehrovanyi zvit 2020: dlia investoriv: ofitsiinyi sait AT «Ukrzaliznytsia». Available at: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (data zvernennia: 11.09.2021)

12. Poiasniuvalna zapyska do proiektu konsolidovanoho finansovoho planu AT “Ukrainska zaliznytsia” na 2021 rik. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy : ofitsiinyi sait. Available at: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/> (data zvernennia: 15.09.2021)

УДК 330.31(477)

ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Зайцева А.С., к.е.н., доцент,
Павленко В.С., магістр (ХНУ імені В. Н. Каразіна)*

В області регіонального розвитку та підприємницьких умінь і популяризації підприємницької культури України вдалося домогтися успіхів у розробці програм з підтримки регіонів, а саме створення клубів підприємців, сприяння експорту та заохочення відповідального поведінки. У той же час необхідно докласти додаткових зусиль для підвищення фінансової грамотності, розвитку соціального підприємництва і заохочення навчання протягом усього життя. Про це свідчить значний прогрес в області підприємницької діяльності в окремих регіонах і розвитку підприємницьких структур по країні, а також про незначне прогрес в сфері вищої освіти та професійної підготовки взагалі.

Ключові слова: політика регіонального розвитку, підприємництво, євроінтеграція, конкурентоспроможність регіону.

STATE REGIONAL POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION: STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

*Zaytseva A.S., Ph.D., Associate Professor,
Pavlenko V.S., Master (VN Karazin KhNU)*

In the field of regional development and entrepreneurial skills and the promotion of entrepreneurial culture in Ukraine, we have succeeded in developing programs to support the regions, namely the creation of business clubs, export promotion and the promotion of responsible behavior. At the same time, additional efforts are needed to increase financial literacy, develop social entrepreneurship and encourage lifelong learning. This is evidenced by significant progress in business in some regions and the development of business structures in the country, as well as little progress in higher education and training in general.

The state strategy for regional development in Ukraine is a significant step forward in comparison with previous documents, but it also requires a number of significant additions. The latter should be based on new methodological approaches, a new vision of the role and place of individual territorial formations in the economic development of the country. It is necessary to concretize strategic goals for individual levels and objects of regional policy, as well as to create an integral planning system for the regional development of the national economy with appropriate methodological and organizational support. Regional policy requires coordinated institutional and financial support from the state and other participants; systems for monitoring, assessing regional policy and its impact on the development of the national economy; more active cooperation with international organizations; adaptation to the norms of the European Union.

Regional development policies should take into account the typology of regions and

provide for the provision of support and assistance in an effective combination of approaches to regional development.

In this regard, new tasks arise related to the problems of socio-economic development of the territories, the adoption of effective decisions at all levels of government.

Key words: *regional development policy, entrepreneurship, European integration, competitiveness of the region.*

Постановка проблеми. Україні в спадок від Радянського Союзу дісталися методи вертикального містобудування і система, в основі якої лежали програми галузевого розвитку, що базувалися на єдиному підході для всіх регіонів. Зі здобуттям Україною незалежності, на зміну старим проблемам, прийшли нові, а саме занепад провідних галузей. Уряд почав приймати відповідні заходи щодо підтримки і розвитку конкретних секторів промисловості. Але з часом, в силу своєї неефективності, політика в цьому напрямку була переглянута та перетерпіла певні зміни. На її місце прийшли принципово нові підходи, засновані на регіональному розвитку. У зв'язку з цим, в даний період часу пріоритетною стає саме стратегія регіонального розвитку, яка повинна стати запорукою розвитку національної економіки України та інтеграції країни в європейський простір [7, с. 3-4]. На сучасному етапі Кабінет міністрів України передбачив дві програми на фінансування розвитку регіонів - субвенції соціально-економічного розвитку і Державного фонду регіонального розвитку.

Уряд не став прибирати програму витрат на соціально-економічний розвиток, адже таке рішення не підтримали депутати. У той же час витрати на цю програму зменшили, паралельно збільшивши фінансування на Фонд регіонального розвитку.

В Україні в умовах євроінтеграційних зрушень залишилось два інструменти, які по-різному будуть працювати із засобами, але і той і інший інструмент буде використовуватися для фінансування освіти, науки, інших соціально важливих об'єктів на місцях.

Уряду слід відстежувати те, щоб ні в одному, ні в іншому випадку не було проявів ніякої соціально-політичної корупції. Відзначимо, що витрати на субвенції соціально-економічного розвитку часто критикують за те, що їх засобами зловживають посадові особи, використовуючи їх для політичної реклами і власної агітації. У зв'язку з цим виникає ключове питання: чи можна досвід по веденню політики регіонального розвитку провідних країн-членів Європи, який був успішний в інших країнах, спроектувати на Україну і отримати аналогічний ефект?

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як у зарубіжній так і у вітчизняній літературі питаннями регіонального розвитку цікавляться багато вчених, але вивчення та розгляд починається с законодавства [5]. Серед вчених, що займалися питаннями регіонального розвитку, слід відзначити роботи М. Бутко, В. Василенко, В. Куйбіди, А. Ткачука, І. Савчука, В. Воротвань, С. Романюк, І. Сторонянська, Л. Федулової, М. Чумаченко, Б. Кравців, Р. Возняка, Х. Патіцкой, О. Мрінської, В. Рєзніков, І. Матюшенко та інші. Однак, незважаючи на значний обсяг досліджень, відкритими залишаються питання формування ефективної регіональної політики України та її адаптації до норм Європейського Союзу.

Багатьма вченими, проаналізовано і доведено, що механізм формування та реалізації стратегії регіонального розвитку в аспекті європейської інтеграції – це тільки спосіб дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування через сукупність методів, інструментів,

заходів, засобів, стимулів з метою поглиблення зв'язку України з політикою ЄС та її наближення до участі у програмах та агентствах, а також забезпечення посиленого політичного діалогу в усіх сферах, які становлять взаємний інтерес задля поступової інтеграції України до ЄС.

Спираючись на аналіз наукових джерел таких авторів, як М. Калина, І. Рафальський, В. Трюхан та вітчизняного нормативно-правового забезпечення з'ясовано, що відсутнє правове та науково визначення поняття «євроінтеграційної політика розвитку регіонів України». Така термінологічна неточність у політико-правових документах призводить до виникнення багатьох непорозумінь під час реалізації політики.

Аналіз результативності і практичних механізмів реалізації політики регіонального розвитку державної політики та державного регулювання у сфері європейської інтеграції України проводили такі дослідники: Є. Ангел, І. Беззуб, Т. Гоголь, М. Емерсон, В. Єрмоленко, В. Ємельянов, Л. Лисенко та інші. Враховуючи характер досліджуваної наукової проблеми, теоретико-методологічним підґрунтям стали: положення щодо механізмів формування і реалізації державної політики регіонального розвитку; сучасні підходи щодо організації діяльності державних та недержавних інституцій з європейської інтеграції; наукові положення державної інтеграційної політики як складової державної політики та управління. Зазначені ідеї та положення викладені у працях таких вчених, як: І. Артџомова, В. Бакуменка, В. Бондаренка, О. Ващука, серед зарубіжних вчених можна виділити, таких як: Х. Андерсон, Р. Арон, Б. Альтстренд, К. Дойч, та інші.

Особливості формування та реалізації державної політики регіонального розвитку у сфері європейської інтеграції України в сучасних умовах потребують аналізу

проблемних аспектів і протиріч та вироблення інструментарію їхнього розв'язання на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання розробки механізмів державного регулювання регіонального розвитку та європейської інтеграції України на рівні окремих територіальних одиниць у роботах вітчизняних дослідників мають поки що фрагментарний характер, що зводиться до аналізу лише окремих сфер і галузей. Як результат теоретичних напрацювань, є відсутність загальних рекомендацій і обґрунтованих висновків щодо адаптації економіки та державних стратегій України до нових конкурентних умов розвитку регіонів, що підкреслює актуальність теми.

Метою статті є визначення сутності та особливостей регіональної політики України, визначення стратегічних пріоритетів нової регіональної політики України в умовах європейської інтеграції.

Викладення основного матеріалу. Регіональне планування являє собою сукупність заходів, спрямованих на розміщення виробництва і населення в окремих регіонах країни відповідно до цілей і завдань загальнонаціонального розвитку, визначених у часі і затвердження в певних документах: генеральних і регіональних програмах, планах і тощо. Регіональний розвиток націлене на задоволення потреб конкретної території, яка прийшла в занепад, або знаходиться в стані перетворень. На підставі цього, формуються умови для розвитку певного регіону, а не підтримки окремих галузей.

Регіональна політика більшості розвинених країн включає економічні, адміністративні, законодавчо-нормативні заходи, які націлені на розвиток регіонів за рахунок координації зусиль на регіональному та місцевому рівнях, з огляду на партнерство з представниками бізнесу. Головною метою на

загальнодержавному рівні виступає стимулювання економічного розвитку, зменшення коливань макроекономічних показників, збільшення внутрішнього попиту, розширення ринків збуту [8, с. 39].

Основні інструменти сучасної регіональної політики можна виділити наступні:

1. Планування і координацію регіонального розвитку - узгоджені програми дії на державних, регіональному та місцевому рівнях для прискорення розвитку певного регіону.

2. Програму інвестицій або розвитку - це довгострокова програма, розроблена, виходячи з основних принципів стратегічного планування, тобто визначає угоду між відповідними державними органами, які фінансують і вносять певний внесок в реалізацію програми регіональному розвитку.

3. Загальнонаціональні програми підтримки конкретних регіонів - конкретні програми, котрі формуються та прописуються в залежності від конкретних проблем, пов'язаних з економікою, урбанізацією, екологією та ін. Тому, в залежності від гостроти і масштабності проблеми, можуть розробляються конкретні територіальні програми, котрі будуть спрямовані на розвиток конкретного регіону [8, с. 6].

Інструменти регіонального розвитку можуть застосовуватись різними способами. У зв'язку з цим, для розробників відкривається цілий ряд можливостей.

Як показує світова практика, регіональний розвиток в багатьох випадках не пов'язане з необхідністю реформування держави в цілому. Багато країн застосовували ефективні форми втручання на рівні регіонів, які не потребували масштабних реформ державних інститутів. Такий регіональний розвиток можна назвати функціональним. Його метою є тільки економічний розвиток, не потрібно підкріплювати

подальшими політичними процесами, такими як децентралізація або регіоналізація держави. Досвід різних розвинених країн свідчить, що здійснення регіонального розвитку в виключно економічних рамках цілком можливо [8, с. 9-10].

Ключовим фактором успішного розвитку регіону сьогодні виступає взаємодія між громадянами і державними інститутами. Європейська практика підтверджує, що успіху досягають ті регіони, котрі спрямовують свої зусилля на поліпшення внутрішніх умов, що сприяють залученню інвестицій. До внутрішніх умов можна віднести компетенції, повноваження, напрямки діяльності, які здійснюються регіональними або місцевими зацікавленими сторонами. Така здатність пов'язана з тим, як регіон діагностує і вирішує внутрішні проблеми, використовуючи доступні можливості. Першим кроком до розвитку може стати співпраця влади і бізнесу, інформування та консультування територіальної громади заради перспективного майбутнього.

Якщо розглядати сучасну модель інтегрованого регіонального розвитку Європейського Союзу, то вона ґрунтується на трьох основних напрямках:

1. Сприяння економічному зближенню, в рамках якого надається допомога менш розвиненим регіонам, за рахунок чого вдається зменшити відставання від більш розвинених регіонів.

2. Підвищення регіональної конкурентоспроможності та зайнятості.

3. Сприяння співпраці між регіонами і країнами з метою зменшення значення національних кордонів.

Ці заходи дозволяють залишатися Європейському Союзу центром зосередження значного багатства і економічного потенціалу.

Для реалізації політики регіонального розвитку Європейського Союзу були створені три основні ланки фінансування. Один з них - Фонд

європейського регіонального розвитку, що сприяє економічному зростанню, зростання зайнятості та конкурентоспроможності, враховуючи інвестиції в інфраструктуру. Фонд зближення, який, в свою чергу, підтримує щільність зв'язків між розвитком транспортної та екологічної інфраструктури, поновлюваних джерел енергії. А також Європейський соціальний фонд. Він зосереджує зусилля на інвестиціях в людський капітал у сфері освіти і професійної підготовки. Дані структурні фонди тільки доповнюють національні і місцеві джерела фінансування [3, с. 5].

Регіони Європейського Союзу, котрі мали право на отримання коштів структурних фондів, отримали їх на розвиток інфраструктури, зі створення нових робочих місць, впровадження інновацій. Розподіл коштів діючих фондів безпосередньо залежало від внутрішніх пріоритетів: регіональний розвиток, розвиток транспортної інфраструктури, захист зовнішнього середовища та інше. Головним результатом роботи фондів є зростання ВВП і рівня зайнятості в регіонах [5; 10].

У програмі регіонального розвитку Європейського Союзу на 2014-2020 рр. було зазначено, скорочення бюджету реалізації регіональної політики. За цей період планувалось збільшення програм підтримки конкурентоспроможності разом з програмами згуртування для регіонів і міст нових країн-членів Європейського Союзу. Кошти, виділені на політику згуртування, заплановано направити на створення нових робочих місць, боротьбу з кліматичними незгодами, підвищення економічного зростання, вивільнення від енергетичної залежності та інші заходи. У даній програмі також було обговорено залежність виплат структурних фондів від дотримання національними урядами макроекономічних показників, які можуть гарантувати стабільність економіки. Регіональна політика зажадає від регіонів

визначення секторів, технологічних зон або основних сфер для можливих технологічних переваг. Також, чітко простежується зв'язок між регіоналізацією та процесом управління в Європейському Союзі. Регіоналізм, в свою чергу, взаємопов'язаний з децентралізацією, яка передбачає певну передачу атрибуції від урядів або центральних органів влади, регіональних органів влади. Країни Європейського Союзу повністю переходять на створення в регіонах дієвих економічних стимулів для розвитку місцевої економічної ініціативи і забезпечення саморозвитку регіонів [4; 10].

Так як Європа є однією з найбільш урбанізованих територій в світі, Європейський Союз розглядає урбаністичні агломерації як гострий фактор економічного зростання. Середні міста відіграють роль сполучної ланки між великими і малими містами, стримують зменшення абсолютної чисельності сільського населення. Місцевий розвиток тут відіграє провідну роль в стимулюванні економічного зростання нерозвинених регіонів. Підвищується роль зайнятості населення з метою зменшення його бідності. Регіональний розвиток Європейського Союзу викликало необхідність створення інститутів різного рівня. В системі вертикального управління європейська, національна і місцева влада стимулюються за допомогою розробки планів і програм, шляхом обміну інформацією для руху в обраному напрямку і забезпечення вигоди на місцях. При горизонтальному управлінні компанії, громадські організації та соціальні групи беруть участь у процесі управління, впливаючи на вибір або формування стратегії розвитку власних секторів і сфер [3, с. 11].

Україна теж є високо урбанізованою територією. Але для неї питання розвитку регіонів стоять більш гостро, ніж для країн Європейського Союзу. В Україні за останні двадцять років сформувалася своя

система управління розвитком регіонів, але відкритими залишається ряд питань, що стосуються нерівномірності економічної активності, збільшення активності великих міст і втрата економічного потенціалу малих міст, поляризація сільського населення. Європейська інтеграція України стримується відсутністю якісного інституційного забезпечення на державному та регіональному рівнях. Механізм планування в Україні функціонує у вигляді програм розвитку регіонів.

Закон України «Про засади державної регіональної політики», визначає державну регіональну політику як систему цілей, заходів, засобів і узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної та культурної самобутності [6].

Затверджена Державна стратегія регіонального розвитку до 2020 року, визначала основні напрями модернізації регіональної політики в Україні. Так як Україна є високо урбанізованою територією, то у зв'язку з цим, основним пріоритетом виступає вдосконалення міжмуніципального співробітництва шляхом підвищення взаємодії з оточуючими територіями для розширення зони їх впливу. Для цього Стратегією передбачено: розробка інструментів регіональної політики, які могли б вирішити проблеми окремих міст, а також реалізувати можливості і унікальність міських агломерацій і регіонів; застосування оптимального набору інструментів для регулювання розвитку різних типів міст і регіонів, з урахуванням динаміки, умов і факторів їх розвитку; процес розробки і втілення інструментів,

що забезпечують позитивні зовнішні ефекти від регіональних метрополій на прилеглих територіях; впровадження механізмів взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, недержавних інститутів і бізнесу за рахунок розробки програм, стратегій і проектів по територіальному розвитку; застосування механізмів державно-приватного партнерства, міжмуніципального співробітництва, корпоративної соціальної відповідальності; активізація стимулювання окремих типів територій (агломерацій, великих міст, територій пріоритетного розвитку тощо.), які передбачають застосування фінансових, економічних та інших інструментів, шляхом впровадження ефективної системи державних і місцевих грантів, вдосконалення нормативно-правового забезпечення функціонування великого міста і агломерацій.

Першочерговими в цьому напрямку визначені наступні заходи: регулювання на законодавчому рівні засад державної регіональної політики, вироблення критеріїв типізації регіонів (високо-середньо- і слабо урбанізовані), визначення першочерговості розвитку кожного окремого регіону; розробка моделей розвитку високо урбанізованих територій; правове визначення агломерацій; вдосконалення певних пріоритетів, планування і використання територій країни, передбачених Генеральною схемою планування території України, з урахуванням особливостей високо урбанізованих територій в рамках національної стратегії соціально-економічного розвитку; введення на національному рівні «Міського аудиту», в рамках якого здійснювалися оцінка і аналіз розвитку великих міст; допомога в розробці національних стандартів якості життя населення та забезпечення прозорих механізмів по їх дотриманню на території; вдосконалення механізмів реалізації

державної політики високо урбанізованих територій в контексті їх активізації та інтеграції в європейське співтовариство.

Одним з основних питань, яке виникає на даному етапі, є конкурентоспроможність виробничої сфери регіонів. Тут робота ведеться в декількох напрямках. Одне з них - промисловість. Для неї визначені наступні завдання: оптимізація; розвиток видів діяльності, які здатні забезпечити внутрішній ринок конкурентоспроможними вітчизняними товарами і підвищити розміри експорту; фінансування інноваційних науково-виробничих програм з високим ступенем віддачі інвестицій, спрямованих на розробку і впровадження новітніх технологій, які повинні стати об'єктами конкретної прояви державної селективної політики підтримки вітчизняної промисловості.

Певна роль відведена сприяння розвитку потенційно прибуткових, наукомістких, високотехнологічних промислових виробництв з паралельним закриттям або реструктуризацією неефективних підприємств. Однією з першорядних завдань є підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту вітчизняної продукції, шляхом переходу промислового виробництва на замкнуті технологічні цикли виготовлення товарів як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків кінцевого споживання. Передбачено забезпечення розвитку виробничої інфраструктури в регіоні за рахунок створення розгалуженої мережі транспортно-індустріальних парків на основі партнерства між державою і бізнесом; визначення і законодавче закріплення чіткого порядку фінансування (співфінансування) пріоритетних проектів, а також прозорого розподілу, за результатами діяльності, прибутку і активів. Важливим являється вирішення питання зниження рівня енергоємності виробництва. Тут також сформульовано

ряд завдань - це і зниження енергоємності на основі енергозберігаючої моделі розвитку промисловості; і реалізація енергозберігаючої моделі розвитку з розширенням використання нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії, диверсифікації енергопостачання та формування ефективної структури енергогенеруючих потужностей в промисловому виробництві. Передбачається також приведення системи технічного регулювання у відповідність з міжнародними стандартами у сфері якості продукції, екологічних вимог до продукції і технологічного процесу її виробництва, охорони праці, техніки безпеки. Істотними є завдання впровадження екологічно ефективних методів модернізації виробництва, принципів корпоративної соціальної відповідальності з метою зменшення обсягів викидів і скидів, мінімізації утворення відходів та комплексного використання матеріальних, сировинних ресурсів, в тому числі вторинних, розвиток технологій промислового виробництва, що зменшують обсяг використання екологічно небезпечних хімічних речовин та їхніх сполук.

Наступний напрямок - транспортна сфера. Для неї необхідно формування регіонального конкурентного ринку транспортних послуг шляхом створення прозорих умов роботи для приватних операторів. У зв'язку з цим передбачено забезпечення прозорості фінансової звітності підприємств-пасажи́роперевізників на основі впровадження електронної системи обліку пасажиропотоків; розширення переліку послуг на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і наукових розробок. Важливими є завдання підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародних компаній перевізників; досягнення рівня європейських і світових стандартів в транспортних перевезеннях; створення

умов для впровадження принципів європейської транспортної політики; зменшення негативного впливу транспортних засобів на навколишнє середовище [9, с. 140-146]. До основних напрямів модернізації регіональної політики і шляхів вирішення проблем територіального розвитку також відноситься: розширення доступу до інвестиційних ресурсів, збільшення можливостей для впровадження інновацій, розвиток міжрегіонального співробітництва, раціональне та ефективне використання природних оздоровчих і рекреаційних ресурсів, вирішення проблем регіональної екологічної політики.

Такий аспект як, розширення доступу до інвестиційних ресурсів, для нього передбачено: створення сприятливого інституційного поля для залучення державних і приватних інвестицій в модернізаційні проекти регіону; формування системи моніторингу інвестиційних проектів, що реалізуються в рамках державно-приватного партнерства, і контролю над їх реалізацією; проведення щорічної рейтингової оцінки інвестиційної привабливості адміністративно-територіальних одиниць. Необхідне створення умов для більш тісної співпраці з європейськими організаціями і фондами, які надають фінансову підтримку, спрямовану на регіональний розвиток в рамках програм міжнародного співробітництва. Сюди відносять кошти Європейського Союзу через інструменти добросусідства і партнерства, програми прикордонного співробітництва, інших міжнародних програм і донорів (Всесвітній банк, Європейський банк реконструкції і розвитку, Європейський інвестиційний банк та ін.).

Збільшення можливостей для впровадження інновацій. Основними завданнями в цьому напрямку є: розвиток інноваційної інфраструктури в регіоні шляхом створення інноваційних кластерів

або технопарків (зокрема на базі інститутів Національної академії наук України); проведення моніторингу потреб підприємств різних форм власності в інноваціях і наявних в наукових, конструкторських установах розробок, які призначені для продажу і створення на цій основі інформаційного каталогу інновацій за принципом «попит-пропозиція». Також передбачено створення механізму формування ефективної організаційної, фінансової підтримки і розвитку інноваційної діяльності шляхом надання фінансово-кредитної допомоги суб'єктам господарювання, які реалізують інвестиційні проекти інноваційної спрямованості, зокрема в енерго- та ресурсозбереженні; створення пайових інвестиційних фондів для реалізації інноваційних проектів з ресурсами державного та місцевих бюджетів, приватного капіталу; формування дієвої мережі «наука – виробництво» на основі створення центрів трансферу технологій для об'єднання потенціалу науки, виробництва і фінансового капіталу; проведення семінарів, презентацій науково-технічних розробок Національної академії наук України, в практичному впровадженні яких зацікавлені органи виконавчої котельної влади і місцевого самоврядування.

Розвиток міжрегіонального співробітництва передбачає: розвиток інституційно-правових форм міжмуніципального співробітництва; розробку та впровадження моделі міжрегіонального взаємодіє наслідком, заснованої на принципах поєднання і взаємного посилення рівноцінних центрів зростання; реалізація з розширення про міжрегіональне співробітництво, кооперації і інтеграції з усіма регіонами України, а також регіонами інших країн, перш за все Європейського Союзу; сприяння організації та проведенню форумів, бізнес-зустрічей, презентацій, круглих столів, тематичних виставок та інших заходів в рамках укладених угод

про співпрацю між регіонами України та адміністративно-територіальними одиницями інших країн.

Раціональне та ефективне використання природних оздоровчих і рекреаційних ресурсів. Основними завданнями в цьому напрямку є: розвиток санаторно-курортного оздоровлення та рекреації як стратегічного пріоритету соціально-економічного розвитку для переважної більшості регіонів; забезпечення державної підтримки всіх без винятків оздоровчих та рекреаційних закладів, а особливо тих, які надають послуги соціально-незахищеними верствам населення, пропонують низько-дохідні, але значущі, з точки зору оздоровлення людей, послуги; надання державної підтримки реалізації стратегій розвитку рекреаційно-туристичних комплексів регіонів, зокрема, в частині розвитку видів рекреації, орієнтованих на широку громадськість і масового споживача; створення мережі закладів «економ» класу, доступних для рядового жителя із середніми і низькими доходами; переорієнтація на розвиток внутрішнього туризму та рекреації. Немаловажним є і впровадження заходів кризового менеджменту в умовах різкого скорочення матеріальної бази рекреаційно-туристичного комплексу України, загальних обсягів рекреаційно-туристичних послуг і дії форс-мажорних обставин (анексія і військові дії на території держави). Надання посиленої підтримки тим регіонам, котрі можуть частково взяти на себе рекреаційно-туристичні потоки, традиційно орієнтувалися на курортні зони; розробка туристичного районування регіонів і визначення зон пріоритетного розвитку туризму [9, с. 148-149].

До позитивних сторін Державної стратегії регіонального розвитку в Україні можна віднести: застосування інтегрованого підходу при формуванні цілей і пріоритетів державної регіональної політики, яка передбачає поєднання

секторного, територіального і управлінського підходів; визначення інституційних партнерів реалізації Стратегії; 3- будівлю системи індикаторів для результатів реалізації Стратегії. При цьому в даному документі не зроблений необхідно акцентуватись на проблемі децентралізації влади в Україні, а сьогодняшня ситуація в країні вимагає врахування цих особливостей. За даними Центрального офісу реформ при Міністерстві регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, з початку 2018 року всі 665 об'єднаних територіальних громад в Україні перейшли на прямі міжбюджетні відносини (у тому числі і ті, де перші місцеві вибори відбулися тільки наприкінці 2017 року) [1]. А це означає, що основною особливістю сучасного етапу формування регіональної політики України залишається її акцент на децентралізації і на цій основі - формування здатного місцевого самоврядування з розширеними повноваженнями і сферами відповідальності. Серед недоліків також можна відзначити: недостатність нормативно-правового та інституційного забезпечення механізмів реалізації Стратегії; не встановлення ролі громадськості, органів влади та представників бізнесових кіл у формуванні та реалізації даної Стратегії, відсутність механізму вибору пріоритетних цілей. Такі недоліки негативно впливають на можливості досягнення поставлених цілей в процесі реалізації регіональної політики України. Важливим є і той факт, що в умовах європейської інтеграції, необхідна адаптація Стратегії до норм Європейського Союзу, які визначають вектори розвитку регіонів в Європі.

У зв'язку з цим, виникають нові завдання, пов'язані з проблемами територіально-економічного розвитку території, прийняттям ефективних рішень на всіх рівнях управління. Пріоритетами

розвитку регіональної політики повинні стати: формування та реалізація удосконаленої регіональної політики; вибудова сучасних інституційних механізмів регіонального розвитку; розширення і, одночасно, захист внутрішнього ринку в рамках європейського простору, посилення інноваційних економічних процесів, вдосконалення механізму перерозподілу поділу фінансових потоків для допомоги менш розкрученим регіонам.

Як показує європейський досвід, всі програми регіонального розвитку слід ретельно адаптувати до потреб і прагнень відповідного регіону. Політика регіонального розвитку повинна враховувати типологію регіонів і передбачати надання підтримки і допомоги в ефективному співвідношенні підходів до регіонального розвитку, пов'язаних з поліцентричним і орієнтованим на полюса росту / агломерації, а також зворотна стимуляція міст на периферії, зокрема забезпечення доступності державних послуг. Це не означає, що слід повністю ігнорувати інтереси менш розвинених територій, а значить пом'якшення тих відмінностей і причин, які можуть завжди спотворити потенціал розвитку депресивних або відсталіх регіонів.

Висновок. Таким чином, аналіз в цілому підтвердив те, що ведення державної політики регіонального розвитку в умовах євроінтеграції, спираючись на досвід країн ЄС, може стати достатньо сильним поштовхом для відродження економіки окремих регіонів. Державна стратегія регіонального розвитку в Україні є вагомим кроком вперед у зіставленні з попередніми документами, але і вона вимагає ряду суттєвих доповнень. Останні повинні зупинитись на нових методологічних підходах, новому бачення ролі та місця окремих територіальних утворень в економічному розвитку країни. Необхідна підтримка та конкретизація стратегічних

цілей на певних рівнях влади, та об'єктів регіональної політики, а також створення цілісної системи планування регіонального розвитку національної економіки з відповідним методичним і організаційним забезпеченням. Регіональна політика вимагає скоординованої інституційної та фінансової підтримки з боку держави та інших учасників; системи моніторингу, оцінки регіональної політики і її впливу на розвиток національної економіки; більш активного співробітництва з міжнародними організаціями; адаптації до норм Європейського Союзу спираючись на досвід країн- учасниць ЄС.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державний бюджет 2018 року та децентралізація: експертний аналіз [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/7960>.

2. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-p.pdf>

3. Європейська регіональна політика: натхнення для країн, що не входять до ЄС? Застосування принципів та обмін досвідом / Office of the official publications of the European Union. — Luxembourg, 2009. — 16 с.

4. Європа-2020 — головні цілі економічного зростання / Europe 2020 — EU-wide headline targets for Economic Growth — European Commission [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm

5. Мрінська О. Регіональна політика ЄС: посткризові реалії / О. Мрінська [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://regionalnyaktsenty.blogspot.com/search/label/ЄС>

6. Закон України "Об основах государственной региональной политики"

[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

7. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / В. Куйбіда, А. Ткачук, Т. Забуковець-Ковачич; за заг. ред. Р. Ткачука. — К.: Леста, 2010. — 224 с.

8. Савчук І.Г. Поліцентричний розвиток як складова сучасної регіональної політики / І.Г. Савчук // Український географічний журнал. — 2013, № 1. — С. 39—45.

9. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні: актуальні проблеми, ризики та перспективи адміністративно-фінансової децентралізації / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. — Львів, 2017. — 120 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

10. Zaitseva A., Olena Sadchenko, Liliya Yakymyshyn, Modern marketing to scale the business, International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, Volume-11, Issue-4, April 2020, P. 324-333. ISSN: 09766480, SCOPUS

11. Commission lays foundations to boost impact of cohesion investments after 2013. Retrieved from: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference>

REFERENCES

1. Derzhavnyy byudzhnet 2018 roku ta detsentralizatsiya: ekspertnyy analiz [State budget for 2018 and decentralization: expert analysis] [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://decentralization.gov.ua/news/7960>.

2. Derzhavna stratehiya rehional'noho rozvytku na period do 2020 roku [State strategy of regional development for the period up to 2020] [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-p.pdf>.

3. Yevropeys'ka rehional'na polityka: natkhnennya dlya krayin, shcho ne vkhodyat' do YeS? Zastosuvannya pryntsyviv ta obmin dosvidom [2009] [European regional policy: inspiration for non-EU countries? Application of principles and exchange of experience]. Office of the official publications of the European Union. — Luxembourg. pp.16.

4. Yevropa-2020 — holovni tsili ekonomichnoho zrostannya / Europe 2020 — EU-wide headline targets for Economic Growth — European Commission. [Europe 2020 - the main goals of economic growth / Europe 2020 - EU-wide headline targets for Economic Growth - European Commission]. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_en.htm.

5. Mrins'ka O. Rehional'na polityka YES: postkryzovi realiyi / O. Mrins'ka [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://regionalnyaktsenty.blogspot.com/search/label/Yes>

6. Zakon Ukrainy "Ob osnovakh hosudarstvennoy rehyonal'noy polityky" [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19>

7. V. Kuybida, A. Tkachuk, T. Zabukovets'-Kovachych; za zah. red. R. Tkachuka. [2010] *Rehional'na polityka: pravove rehulyuvannya. Svitovyy ta ukrayins'kyy dosvid*. K. Lesta. (in Ukrainian)

8. Savchuk I.H. [2013] Politsentrychnyy rozvytok yak skladova suchasnoyi rehional'noyi polityky. Ukrayins'kyy heohrafichnyy zhurnal. (in Ukrainian)

9. Terytorial'nyy rozvytok ta rehional'na polityka v Ukraini: aktual'ni problemy, ryzyky ta perspektyvy administratyvno-finansovoyi detsentralizatsiyi / NAN Ukrainy. [2017] ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2017. pp. 120. (in Ukrainian)

12. Zaitseva A., Olena Sadchenko, Liliya Yakymyshyn, Modern marketing to scale the business, International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology, Volume-11, Issue-4, April 2020, P. 324-333. ISSN: 09766480, SCOPUS

13. Commission lays foundations to boost impact of cohesion investments after 2013. Retrieved from: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference>

УДК 33.338.2

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ОСНОВИ ВИРОБНИЦТВА В ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Українська Л.О., д.е.н., професор (ХНЕУ)

Узагальнено особливості цифровізації технологічної основи виробництва в умовах становлення постіндустріального суспільства, виявлено особливості формування людського капіталу, узагальнено нові вимоги до робочої сили, розкрито взаємозв'язок технологічних змін в засобах виробництва і особливостей формування виробничих відносин в цифровій економіці, надано рекомендації щодо заходів з соціального захисту при розробці стратегій розвитку на різних рівнях національної економіки.

Ключові слова: *цифровізація; цифрова економіка; власність; виробничі відносини; людський капітал.*

DIGITALIZATION OF THE TECHNOLOGICAL BASIS OF PRODUCTION IN A POST-INDUSTRIAL SOCIETY

Ukrainska L.O., Doctor of Economics professor (KhNUE)

The features of factors of production and the state of production relations in the context of the transition to the digital economy are generalized, the features of the formation of human capital are revealed, and new requirements for the labor force are generalized. The relationship between technological changes in the means of production and the peculiarities of the formation of industrial relations in the digital economy is revealed. Recommendations on the focus of human capital, the development of industrial relations, social protection are advisable to use when developing development strategies at different levels of the national economy. The transition to the digital economy means qualitative transformations in the material and personal factors of production, modifies all economic and social processes in society, creates a virtual reality parallel to the real one, accelerates the life of society, forms a number of contradictions of both economic and social nature.

Digitalization transforms the relationship between employees, eliminates the block of competencies that are delegated to high-tech information and communication technologies. The value of a digital product exacerbates the competition between individual workers or groups that have united for appropriation, which enhances the importance of ensuring

information security, while simultaneously solving the contradiction between the need to build "transparent" production, financial, information systems and the need to protect them from unauthorized appropriation.

The improvement of the efficiency of the system of social security is guilty and the establishment of a minimum level of social security, sufficient for the suspension, the expansion of the out-of-pocket hunting to the quiet members of the suspension, as may be required in any number of times. An institutionalized mechanism for the development of industrial relations between entities in the digital economy can potentially act as a source of economic growth for areas that are underdeveloped in an innovative perspective.

Key words: *digitalization; digital economy; own; relations of production; human capital.*

Постановка проблеми. Зростання уваги науковців і практиків до теоретичних висновків та інструментів економічної теорії пояснюється тим, що, по-перше, в науковій, економічній, політичній сферах недостатньо обґрунтовані неоліберальні погляди зазнають серйозної кризи внаслідок розходження відповідних наукових висновків і результатів їх реалізації в практиці господарювання; по-друге, прискорення змін структури і змісту продуктивних сил, спричинених активізацією процесів цифровізації, і відповідні зміни у виробничих відносинах, насамперед відносинах власності, ще не одержало адекватного теоретичного аналізу і трактування [1, 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування цифрової економіки у вітчизняній та закордонній науковій літературі приділяється значна увага, насамперед це технологічні зміни у речовинних факторах виробництва, вплив на ці зміни комп'ютеризації і роботизації виробництва, на національному рівні розробляються концептуальні підходи до розвитку цифрової економіки та суспільства [2, 8], в багатьох роботах приділено увагу змінам у змісті та характері робочої сили в контексті цифровізації виробництва, вивчаються особливості формування і спрямованості розвитку людського капіталу [1, 9] тощо.

Проте якісні зміни, що мають місце в факторах виробництва, у характері і особливостях їх поєднання під впливом

повсюдної цифровізації обумовлюють необхідність подальшого поглибленого дослідження цих проблем.

Формулювання цілей статті. Метою цієї роботи є дослідження стану та якісних змін засобів виробництва, робочої сили і виробничих відносин в цифровій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток суспільного виробництва обумовлює характерні істотні зміни факторів виробництва і особливо це стосується їх якісних характеристик. Трансформація технологічної основи, адекватна постіндустріальному суспільству і зорієнтована на задоволення якісно нових потреб, зокрема, інформаційного характеру, поширення автоматизації, кібернетизації і цифровізації, поряд із зростаючою прискореними темпами соціалізацією виробництва, з одного боку є результатом взаємодії взаємозалежних процесів розвитку речовинних і людського факторів виробництва, з іншого, - пред'являє нові вимоги до цих факторів виробництва [1, 4]. Особливо це стосується робочої сили, як визначальної у всіх прогресивно спрямованих процесах розвитку, яка і в цій взаємодії відіграє провідну роль, наповнюється принципово новими складовими і набуває характеру людського капіталу.

Однією з центральних характеристик існуючої економіки є зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій в усіх

економічних і соціальних процесах в суспільстві. Розвиток цих технологій є тим підґрунтям, на якому сформувалися основи цифрової економіки, яка в науковому сенсі є економічною категорією, що, з одного боку, відображає певні виробничі відносини і, з іншого, - є надсучасним методом господарювання. Як відображення реальних процесів, що відбуваються і прискорюються в суспільному виробництві, в науковий і політичний обіг увійшов термін «цифрова економіка». Однак, незважаючи на його широке застосування, розуміння самої категорії, її глибинної суті, проявів, перспектив подальшого розвитку є значною мірою поверхневим [7].

Слід зауважити, що наявні підходи до визначення категорії мають певні розбіжності внаслідок структурних особливостей, рівней розвитку тощо між різними країнами. Тому і стратегічні пріоритети різних держав в галузі розвитку цифрової економіки не однакові.

Введене в широкий обіг ще в середині 90-х років минулого століття поняття цифрової економіки міцно увійшло в наше життя. Причому якщо спочатку процес цифровізації розглядався як супутній, допоміжний, який опосередковує та полегшує економічну діяльність [4], то зараз цифровізація видозмінює всі економічні і соціальні процеси в суспільстві, формує попит і пропозицію, створює віртуальну реальність, що є паралельною реальній економіці та доповнює її, істотно прискорюючи життєдіяльність суспільства в цілому. По суті вона є господарською діяльністю, ключовим фактором виробництва в якому є дані в цифровій формі. В наукових дослідженнях суті цифрової економіки та її ролі і значення для практичної діяльності вирішальним повинно бути не само по собі застосування програмного забезпечення, а доцільність його використання у виробництві, ті товари, послуги та сервіси, що створюються і реалізуються за

допомогою електронного бізнесу, електронної комерції [2, 3].

Обмеженість можливостей подальшого екстенсивного розвитку ринків веде до того, що основною конкурентною перевагою сьогодні стають технології, що дають можливість кардинальної економії всіх використовуваних бізнесом ресурсів. Саме тому головною змістовною відмінністю цифрової економіки стає економія не на масштабі, а на ресурсах (всіх без винятку), перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої системи організації виробництва.

Якісні зрушення у складі продуктивних сил завдяки втіленню цифровізації і інформаційних технологій в цілому позитивно проявляються у підвищенні рівня відповідності структури продукції, що виробляється, структурі потреб, які є пред'явленими на ринку. Посилюється взаємозалежність і єдність всіх фаз виробництва, чіткіше враховуються зміни у структурі попиту, прискорюється кругообіг капітальних ресурсів[3]. Разом з цим, з боку нормативного погляду, політекономічний підхід розкриває ті протиріччя, які привносить процес цифровізації у виробничі відносини.

Позитивні результати цифровізації певною мірою наштовхуються на консервативність позиції існуючої влади, що реалізує сучасну економічну політику. Це стосується бюрократизації ланцюжків від прийняття рішень до їх законодавчого і нормативного оформлення, що найчастіше має наслідком відставання такого оформлення від вже реально існуючого явища або процесу. Але, з іншого боку, дійсно економічні і соціальні відносини повинні здійснюватися в межах законодавчого простору і контролю з боку держави, що і виправдовує консервативне ставлення до прогресивних відносин. Процес еволюції економіки повинен бути підконтрольним і регульованим в цілях національної

безпеки. Існуюча система права, державних інститутів цю функцію забезпечує.

Модель цифровізації образно можна уявити як створення світу, в якому віртуальні та фізичні системи виробництва гнучко взаємодіють між собою на глобальному рівні. Фундаментальним завданням цифровізації окремого підприємства є пошук економічної моделі, адекватної сучасним господарським трендам, при якій взаємодія організаційно-управлінської, виробничо-технологічної та інформаційної систем реалізувалася б без протиріч, тобто ефективно.

Зараз на більшості вітчизняних підприємств функціонують системи, що збудовані незалежно одна від одної, тобто недостатньо сумісні. Причини цього у неврахуванні сучасних вимог інформатизації і цифровізації діяльності відповідних суб'єктів, а саме: відсутність концептуального бачення системного розвитку сучасних компаній; невідповідність використовуваних програмних продуктів в різних технологічних процесах; імпортозалежність від програмного забезпечення і технологій, які супроводжують господарські процеси, та ін. В цьому зв'язку істотним чинником підвищення рівня конкурентоспроможності сучасних господарюючих суб'єктів повинно стати втілення у всі сфери господарської діяльності цифрових технологічних рішень.

Приймаючи вимоги технологічного переозброєння, компанії перебудовують свої бізнес-моделі, організаційну структуру. Аналітики сьогодні відзначають тенденцію переходу компаній від жорстких ієрархічних структур до моделей ведення бізнесу, побудованих на участі у гнучких горизонтальних мережах взаємодії. Це обумовлюється необхідністю швидко реагувати на різко зростаючу

невизначеність, стратегічною важливістю вміння перебудовувати конфігурації зв'язків під нові інноваційні проекти. На рівні компаній новими лідерами стають фірми з мінімальною ієрархією і максимальною організаційною мобільністю, що дозволяє використовувати переваги динамічного середовища. Такі перетворення сьогодні можна спостерігати, наприкладі компаній, які здійснюють «самоціфровізацію», трансформацію лінійних і горизонтальних форм співвідпорядкованості і взаємодії між найманими працівниками і власниками засобів виробництва.

Особливу увагу слід приділяти соціальним наслідкам, оскільки впровадження цифрових технологій є далеко не однозначними. Відповідне зростання ефективності виробничих процесів, яке є результатом цифровізації, з одного боку, означає появу нових вакансій з пред'явленням високих вимог до кваліфікації претендентів і відповідним зростанням добробуту тих працівників, які розробляють і втілюють у виробництво прогресивні технології. З іншого боку, цифрова економіка вивільняє велику кількість некваліфікованих працівників або таких, кваліфікація яких була адекватною традиційними технологіями [1, 4].

В процесі цифровізації в межах ринкової моделі господарювання еволюція виробничих відносин простежується у відносинах всередині підприємства між власниками засобів виробництва і найманими працівниками. Оскільки спостерігається впровадження нових технологічних рішень в виробничі процеси, тобто відбувається підвищення технологічності виробничих процесів, відповідно підвищується і компетентісна складова найманого персоналу, що працює з високотехнологічними засобами праці. Зростання значущості висококваліфікованих робітників, підвищення їх освітнього рівня, зміна

умов праці, збільшення долі творчого підходу до виконання виробничих функцій, відповідне підвищення заробітної плати поступово і істотно підвищують соціально-економічного положення інженерних кадрів як безпосередньо на виробництві, так і в суспільстві в цілому.

Цифрові технології змінюють бізнес-моделі, зокрема моделі управління і співвідпорядкованості, трансформують відносини між найманими працівниками. Цифровізація нівелює блок компетенцій, які делегуються високотехнологічним інформаційно-комунікаційним технологіям (хмарні технології, технології великих даних, роботизація, штучний інтелект та ін.). Одним із завдань цифровізації виступає зниження різного роду витрат.

Одним з важливих аспектів цифровізації є захист даних по виробничо-господарській діяльності суб'єктів господарювання. Комплекс чинників визначає зростання цінності таких даних по мірі подальшої інтелектуалізації технологічних процесів, збільшення невизначеності не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища, посилення конкуренції.

З одного боку, цифровізація покликана зробити системи прозорими, з іншого - цінність рідкісного блага буде викликати конкурентну боротьбу між окремими працівниками або групами, що об'єдналися, за його привласнення. Таке положення є підставою для стрімкого розвитку такої сфери цифрової економіки, як забезпечення інформаційної безпеки. Таким чином, можна виділити протиріччя між необхідністю побудови «прозорих» виробничих, фінансових, інформаційних систем і необхідністю їх захисту від несанкціонованого привласнення.

Бурхливий розвиток процесів цифровізації загострює проблему їх правового забезпечення. Основою побудови інституційної бази цифрової економіки і формування відповідного

правового простору є розуміння суті і напрямів змін виробничих відносин, що відбуваються.

Окреме питання стосується нагальної необхідності формування правового і нормативного простору соціального захисту людей, які втрачають робочі місця внаслідок впровадження цифрових технологій і фактично залишаються без засобів існування. Соціально-економічне становище цієї частки суспільства загострюється тим, що професійні вимоги до претендентів зайняти робочі місця, створювані цифровою економікою, навряд чи будуть під силу більшості людей, що втратили роботу в результаті цифровізації.

Справу соціального захисту вивільнених працівників суб'єкти господарювання не схильні вирішувати з низки різних причин, головною з яких є необхідність інвестування в перенавчання персоналу, причому з невизначуваною віддачею, оскільки результат такої освіти є непередбачуваним, а економічний ефект в разі працевлаштування цих робітників відкладений в часі і не може бути розрахованим.

На мікрорівні це питання може бути вирішеним тільки шляхом безпосереднього примушування підприємців з боку держави у єдності директивних вказівок/розпоряджень і заохочувальних заходів. Проте основним шляхом вирішення питання є державне регулювання ринку праці у сукупності із комплексом заходів соціального захисту як вивільнених працівників, так і населення в цілому.

Одним з варіантів захисту людей є встановлення достатнього для суспільства мінімального рівня соціального захисту, що дозволяє людині отримувати допомогу незалежно від статусу зайнятості. Такою моделлю, яка передбачає як обов'язкове, так і добровільне соціальне страхування, можна охопити широкі верстви населення.

Ефективність системи соціального захисту можна підвищити, розширивши її

загальний охоплення з тим, щоб під нього підпадали насамперед ті члени суспільства, які мають потребу в цьому найбільшою мірою. Ще одна можливість - це безумовний основний дохід, однак цей підхід ще не пройшов перевірку практикою, а для бюджетів країн з ринковою економікою він надмірно коштовний. Підвищення ефективності систем соціальної допомоги та соціального страхування полегшить тягар управління ризиками, що покладаються на нормативне регулювання трудових відносин. По мірі підвищення захищеності людей за допомогою таких систем, в необхідних випадках можна було б надати більш збалансований характер регулюванню ринку праці, з тим щоб спростити працівникам перехід з однієї роботи на іншу.

Ці перелічені ймовірні заходи можна охарактеризувати як пасивні, які надають практично мінімальні засоби існування, не сприяють ні матеріально ні морально розвитку особистості людей. І навпаки активним і соціально ефективним шляхом повинен стати подальший розвиток державної системи підвищення кваліфікації/перенавчання з урахуванням викликів цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Перехід до цифрової економіки означає якісні перетворення у речовинних та людському факторах виробництва, видозмінює всі економічні і соціальні процеси в суспільстві, паралельну реальній створює віртуальну реальність, прискорює життєдіяльність суспільства, формує низку протирічч як економічного, так і соціального характеру.

Цифровізація трансформує відносини між найманими працівниками, нівелює блок компетенцій, які делегуються високотехнологічним інформаційно-комунікаційним технологіям.

Цінність рідкісного блага/цифрового продукту загострює

конкурентну боротьбу між окремими працівниками або групами, що об'єдналися, за його привласнення, що посилює значення забезпечення інформаційної безпеки, з одночасним вирішенням протиріччя між необхідністю побудови «прозорих» виробничих, фінансових, інформаційних систем і необхідністю їх захисту від несанкціонованого привласнення.

Інституційно налагоджений механізм розвитку виробничих відносин між суб'єктами в умовах цифрової економіки потенційно може виступити джерелом економічного зростання для слаборозвинених в інноваційному ракурсі територій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головкова Л.С. Людський капітал як ресурс економічного розвитку // Економічний нобелівський вісник, 2014 - №1 (7) - С.122-127
2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/01/17/31946820/> (дата звернення: 12.10.2018).
3. Паркер, Дж. Революція платформ. как сетевые рынки меняют экономику — и как заставит их работать на вас / Дж. Паркер, М. Альстин, С. Чаудари. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 304 с.
4. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки / Інноваційна економіка. - 2018. - № 5-6[75]. - С.131-143.
5. Bell D. The coming of post-industrial society: a venture of social forecasting. — N.Y.: Basic Books, 1973
6. Betancourt, M. The critique of digital capitalism: An analysis of the political economy of digital culture and technology / M. Betancourt. — Brooklyn, NY : Punctum Books, 2016. — 262 p.

7. Huws, U. *Labor in the global digital economy: The cybertariat comes of age* / U. Huws. — New York : Month. Rev. Press, 2014. — 210 p.

8. Thurow, L.C. *Investment in human capital. Wadsworth Series in Labor. Economics and Industrial Relations.* Belmont, California, Wadsworth. Publishing Company, Inc., 1970, 145 p.

REFERENCES

1. Holovkova L.S. (2014) *Lyuds'kyy kapital yak resurs ekonomichnoho rozvytku* [Human capital as a resource of economic development]. *Economic Nobel Herald*. Vol. 1(7), pp.122-127

2. The concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 17, 2018 № 67-r. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2018/01/17/31946820/>.

3. Parker Dzh., Al'stin M., Chaudari S. (2017) *Revolyutsiya platform. kak setevyye rynki menyayut ekonomiku — i kak zastavit' ikh rabotat' na vas.* [Platform revolution. how online markets are changing

the economy - and how to make them work for you.]. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 304p.

4. Putsenteylo P.R., Humenyuk O.O. (2018) *Tsyfrova ekonomika yak novitniy vektor rekonstruktsiyi tradytsiynoyi ekonomiky* [Digital economy as the newest vector of reconstruction of traditional economy]. *Innovative economy*. Vol. 5-6 [75], pp.131-143.

5. Bell D. (1973) *The coming of post-industrial society: a venture of social forecasting*. N.Y.: Basic Books.

6. Betancourt, M. (2016) *The critique of digital capitalism: An analysis of the political economy of digital culture and technology*. Brooklyn, NY : Punctum Books, 262 p.

7. Huws, U. (2014) *Labor in the global digital economy: The cybertariat comes of age*. New York : Month. Rev. Press, 210 p.

8. Thurow, L.C. (1970) *Investment in human capital. Wadsworth Series in Labor. Economics and Industrial Relations.* Belmont, California, Wadsworth. Publishing Company, Inc., 145 p.

УДК 330.16:658.310.7

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*Аванесова Н., д.е.н., професор,
Сергієнко Ю., аспірант (ХНУБА)*

В умовах глобального господарювання підприємство, як відкрита система, функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості. У глобальній економіці підприємства функціонують в умовах невизначеності та непередбачуваності, через що виникають різні небезпечні явища: спад виробництва, недоброчесна конкуренція, шахрайство, корупція, рейдерство, недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, влади та бізнесу. Все це вимагає формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання. Отже, що управління економічною безпекою підприємства являє собою реалізацію управлінських рішень і має забезпечити такий рівень функціонування підприємства, за якого воно може своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що несуть загрозу економічній діяльності, а також рівень, який не обмежує прогресивний стабільний розвиток підприємства.

Ключові слова: глобалізація, економічна безпека, економічна трансформація, глобальна економіка, підприємство

THEORETICAL PRINCIPLES OF ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING THE PERIOD OF GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATION

*Avanesona N., doctor of economics, Professor,
Serhyenko Yu., postgraduate student (KSTUCA)*

In a global economy, the company, as an open system, operates in a complex external environment characterized by instability and constant dynamics. Such an environment forces management to quickly adapt to new conditions, requires knowledge of the laws of development and finding ways to survive in a market economy, taking into account the factors of uncertainty and instability. In the global economy, enterprises operate in conditions of uncertainty and unpredictability, which causes various dangerous phenomena: decline in production, unfair competition, fraud, corruption, raiding, imperfect commercial law, criminalization of society, government and business. All this requires the formation of a system of economic security of economic entities. The main goal of economic security of the enterprise is to guarantee its stable and most efficient operation in the present and high potential for future development. The analysis of the existing tools for assessing economic security made it possible to identify the following areas of its application in the management system of the enterprise: methods of forecasting possible threats and modeling their consequences; methods of identification and assessment of dangerous areas of financial and economic condition of the enterprise. The effectiveness of the management of economic security of the enterprise depends on the type of danger, which has various possible

consequences: whether it will be a warning (a set of circumstances not necessarily threatening to respond to them), risk (type of danger associated with additional profits, and with additional losses), or a threat (a real danger that violates the mode of operation of the enterprise and causes it economic damage). Thus, the management of economic security of the enterprise is the implementation of management decisions and should ensure a level of enterprise operation at which it can respond in a timely manner to external and internal factors that threaten economic activity, as well as a level that does not limit progressive stable development.

Key words: *globalization, economic security, economic transformation, global economy, enterprise*

Постановка проблеми. Тема глобального розвитку є надзвичайно динамічною, оскільки в сучасних умовах глобалізація прискорюється, в практиці міжнародного бізнесу відбуваються значні зміни, що віддзеркалюються в численних публікаціях з глобалістики – нової галузі знань, що вивчає планетарні процеси. Проблема глобального розвитку, а отже, і глобального управління, є надзвичайно суперечливою і дискусійною. Дослідники-глобалісти, політичні та громадські діячі різних країн, менеджери провідних транснаціональних корпорацій дотримуються і гаряче відстоюють не лише в теорії, а й на практиці протилежні погляди, що призводить до гострих міжнародних конфліктів. Глобальні зміни є не лише швидкими, а дуже часто такими, що не піддаються прогнозуванню, тому альтернативи глобалізації виглядають настільки протилежно, що загрожують існуванню людства.

У цих умовах господарювання підприємство, як відкрита система, функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійною динамікою. Таке середовище змушує керівництво швидко адаптуватися до нових умов, потребує знання законів розвитку та пошуку шляхів виживання в ринковій економіці, врахування чинників невизначеності та нестійкості. У глобальній економіці підприємства функціонують в умовах невизначеності та непередбачуваності, через що виникають різні небезпечні явища: спад виробництва, недобросовісна конкуренція, шахрайство, корупція, рейдерство,

недосконале комерційне законодавство, криміналізація суспільства, влади та бізнесу. Все це вимагає формування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання.

У зв'язку з необхідністю вирішення проблем на підприємствах, зумовлених фінансовою кризою, економічними реформами уряду, застарілими технологіями, некомпетентністю персоналу, економічна безпека підприємства стала як ніколи актуальним питанням. Непередбачуваність і динамічність процесів у сучасній економіці спонукають промислові підприємства розробляти стратегічні дії, спрямовані на створення безпечних умов діяльності. Важливою умовою їх забезпечення, успішного функціонування та економічного розвитку є забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх дослідженнях економічну безпеку розглядали Є.А. Олейнікова, С.Н. Ілляшенко [11], Т.Б. Кузенко [9], З.С. Варналій [3], О.А. Грунін [4], В.Л. Ортинський [6], В.Тамбовцев [12], Ю. Лисенко, С. Міщенко [10], З. Стаховяк [1], В.В. Белокуров [2], Р. Дацків [5], Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьова, О.М. Ляшенко [8], Д. Ковальов, Т. Сухорукова [7] та ін. Проте всі ці дослідження розглядають економічну безпеку підприємства з різних функціонально-сутнісних підходів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Не дивлячись на значну кількість праць щодо дослідження сутності економічної безпеки підприємств та

окремих аспектів її забезпечення на конкурентних ринках різних рівнів, на нашу думку, недостатньо розробленою залишається проблематика управління економічною безпекою в період глобальних економічних трансформацій.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад управління економічною безпекою підприємств в умовах глобальної економічної трансформації.

Виклад основного матеріалу. Економічна безпека підприємства є невід’ємною характеристикою процесів його функціонування та розвитку. Тому визначення сутності категорії «безпека» пов’язано із категоріями «зміна», «протиріччя», «стан», «загроза». Погляд на причину створення ситуації загрози економічній безпеці підприємства через виникнення та загострення протиріч визначає необхідність вивчення та виділення об’єктів загроз, що проявляються у конфліктах, кризисних станах й ситуаціях, катастрофах. При цьому слід враховувати можливості управління умовами захищеності цих об’єктів – вирішенням протиріч та передбаченням, оцінкою та активним протистоянням загрозам. Аналіз літературних джерел та здійснених досліджень дозволив виділити основні протиріччя, що є типовими для підприємств та створюють загрози процесам їх функціонування та розвитку.

Аналіз теоретичних досліджень, щодо визначення сутності та змісту поняття «управління економічною безпекою» виявив його багатоаспектність, що проявляється в об’єктному, суб’єктному та інструментальному аспектах. Об’єктний аспект економічної безпеки фокусує увагу на вивченні об’єктів системи, що є найважливішими для неї з точки зору її життєдіяльності та безперервного функціонування й тому потребують певного захисту. До таких об’єктів дослідники відносять можливості щодо досягнення цілей та дотримання цінностей підприємства – інтереси, ресурси та процеси їх

використання. Такий погляд на управління економічною безпекою відповідає ресурсному підходу, а дотримання балансу інтересів підприємства з його цілями – інституціональному [3, 6].

Спрямованість управління економічною безпекою відповідно до параметрів цілей забезпечується такими властивостями стану захищеності як адаптивність (через баланс інтересів, відповідність організаційної структури) та надійність (за рахунок фінансово-економічної стійкості та ефективності функціональних сфер діяльності).

Суб’єктний аспект виділяє організаційні та стратегічні здатності підприємства для створення стану захищеності та виокремлює таку характеристику як компетентність підприємства. Інструментальний аспект розглядає економічну безпеку як функцію управління підприємством й тому зосереджує увагу на методах, моделях, способах та заходах щодо забезпечення захисту його діяльності. З огляду на принцип керованості економічної безпеки, теоретичною базою її дослідження та управління виступає системний підхід для інтеграції в систему управління функціонуванням та розвитком підприємства, а суб’єктний та інструментальний аспекти відповідають принципам стратегічного управління такими процесами.

Сутність та зміст поняття «економічна безпека підприємства» повинні не тільки враховувати сукупність поглядів, способів розуміння та тлумачення, а й формувати основну ідею та завдання забезпечення економічної безпеки функціонування та розвитку підприємства, що відбиваються у результатах його діяльності через вирішення протиріч, передбачення та оцінку загроз, формування стану захищеності та якісні зміни. За таким положенням, з метою синтезу виділених уявлень про економічну безпеку підприємства та їх розкриття, автором сформовано та представлено конфігурацію економічної безпеки

підприємства – «інтереси», «фінансово-економічна стійкість», «ефективна функціональність» «організаційна адаптивність», «стратегічна компетентність» [7, 9].

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування в теперішньому часі і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;

- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);

- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [5].

Проведений аналіз існуючого інструментарію оцінювання економічної безпеки дав можливість виділити такі напрями його застосування в системі управління підприємства:

- методи прогнозування можливих загроз та моделювання їх наслідків;

- методи ідентифікації та оцінювання небезпечних зон фінансово-економічного стану підприємства.

З позицій наявних теоретичних здобутків необхідно зауважити, що для обох напрямів загальними є обмеженість кількісного аналізу, оперування якісними, недостатньо конкретизованими параметрами, суб'єктивізм при оціночних процедурах, встановлені шкали оцінок та ін. Подальший розвиток розроблення аналітичного інструментарію оцінювання економічної безпеки повинен відбуватися як через побудову досконаліших показників-індикаторів для кількісного оцінювання достатності рівня економічної безпеки підприємства та їх застосування в системі стратегічного управління підприємством. Вирішення зазначеного завдання неможливе без врахування особливостей розвитку та функціонування підприємств будь-якої галузі [11].

Найбільш значними викликами, що створюють небезпечний стан для розвитку підприємств є:

- зростання державного боргу;
- погіршення умов розвитку кластерної кооперації між виробництвом та науково-дослідною сферою;

- погіршення готовності делегувати повноваження у корпоративному правлінні;

- повільні темпи процесів розроблення законодавства щодо створення умов, гарантій та стимулів розвитку підприємництва, залучення зовнішніх інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, конкурентоспроможних підприємств, інноваційної діяльності;

- стійка тенденція до зростання складності виробництва, умов постачань та необхідності чіткого дотримання вимог замовників;

- інформатизація та комп'ютеризація виробництва та необхідність забезпечення IT-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки;

- зростання вимог до мінімізації термінів виведення виробів на ринки та змін поколінь техніки;

- політика скорочення витрат на підвищення кваліфікації персоналу підприємств в умовах посткризового

відновлення;

- низька якість шкіл професійного менеджменту.

Для економічної безпеки підприємства характерна сукупність якісних і кількісних показників, найважливішим серед яких є рівень економічної безпеки.

Рівень економічної безпеки підприємства – це оцінка стану використання корпоративних ресурсів за критеріями рівня економічної безпеки підприємства. З метою досягнення її найбільш високого рівня підприємство повинно провести роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи [3, 12].

Чинники, що формують відповідний рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі виробництва мають свою специфіку. Однак є загальні, типові чинники, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства незалежно від форм власності та галузі виробництва, а саме наступні.

1. Безпосередні чинники виробництва – основні чинники, які безпосередньо забезпечують діяльність виробництва. До них належать: безпосереднє розміщення підприємства (територія); наявні природні ресурси та умови їх розміщення на цій території, доступність використання та якісні показники; наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень; наявна виробнича інфраструктура, можливий обсяг її використання; соціально-економічна інфраструктура і рівень матеріального достатку населення.

2. Стабільний попит на продукцію – чинник, який також відіграє важливу роль у рівномірному пропозиційному розвитку виробництва. Він охоплює: укладені довготермінові контракти на реалізацію продукції з її споживачами; рівень конкурентоспроможності продукції, що виробляється; якісно-гарантійні показники виробів; обґрунтовані прогнози щодо стабільності ринку певного виду продукції; державне та регіональне замовлення на виготовлену продукцію.

3. Надійність постачальників, передусім тих, що забезпечують постачання основної сировини і матеріалів. Для цього потрібно: мати довготермінові договори на поставку необхідної сировини і матеріалів, враховуючи терміни постачання та їх якісні показники; знати можливості постачальників і не допускати монополності в їх поставках; для цього, як правило, потрібно мати 3-4 і більше постачальників сировини і матеріалів, щоб була гарантія стабільної цінової політики щодо сировини, матеріалів та інших комплектуючих.

4. Зовнішня конкуренція на продукцію, призначену на експорт. Ця продукція має: відповідати міжнародним стандартам; за якісними показниками і сервісним обслуговуванням бути конкурентоспроможною; мати обґрунтовану та прогнозовану перспективу; бути конкурентоспроможною щодо продукції, яка імпортується в нашу країну, з метою скорочення ввезення в Україну продукції, яку можуть виготовляти вітчизняні підприємства.

5. Державне економічне регулювання діяльності підприємства, яке полягає: у захисті власного товаровиробника незалежно від форм власності на засоби виробництва; регулюванні державної податкової політики; сприянні виробництву, враховуючи економічні, територіальні та інші аспекти; сприянні виробництву продукції, яка ввозиться як критичний імпорт; державному замовленні на товари, які фінансуються за рахунок бюджету, і скорочення імпорту на ці товари.

6. Надійний захист комерційної таємниці. Держава має гарантувати таємницю на науково-технічні досягнення, розроблення нових технологій, інтелектуальну власність, ноу-хау, в тому числі й комерційні таємниці.

7. Компетентність керівництва підприємства. Найважливіші чинники, які можуть найбільш активно впливати на рівень економічної безпеки підприємства, – це високий професіоналізм керівництва і команди його менеджерів

(висококваліфіковані кадри; система їх підготовки і форми навчання; створення для них відповідних виробничих і соціально-економічних умов).

Основою формування системи управління економічною безпекою підприємства є визначення головних сфер, у яких існують джерела та чинники небезпеки, зокрема, активи, персонал, основні фонди, інформація [9, 10].

Ефективність управління економічною безпекою підприємства залежить від виду небезпеки, що несе різні можливі наслідки: чи це буде попередження (сукупність обставин не обов'язково загрозового характеру, які потребують реакції на них), ризик (вид небезпеки, пов'язаний як із додатковими прибутками, так і з додатковими втратами), або ж загроза (реальна небезпека, яка порушує режим функціонування підприємства та наносить йому економічну шкоду).

Якість управління значною мірою відображається від того, які методи використовуються для уникнення чинників небезпеки та характерних особливостей самого підприємства. Проте, для забезпечення ефективного управління економічною безпекою підприємства важливо не тільки розробити методику оцінки рівня економічної безпеки, а й звернути увагу на підвищення конкурентоспроможності продукції, адаптацію підприємства до умов існуючого законодавства країни, модернізацію основних фондів, підвищення кваліфікації персоналу, адже людський капітал є вагомим чинником розвитку і вдосконалення управління економічної безпеки підприємства.

Висновок. Сьогодні глобалізація впливає на хід економічних процесів не лише на світовому, але й на національному та корпоративному рівнях. Функціонування глобальних компаній, їх ефективність прямо залежать від надійності та міцності зв'язків з економічними і політичними інститутами у регіонах базування. У рамках єдиної світової економіки чинники виробництва вже не

лімітують розвиток транснаціональних корпорацій. Особисті контакти з покупцями, постачальниками, органами регіональної влади все більшою мірою визначають головний момент успіху, насамперед, швидкість безперервного вдосконалення роботи й оновлення підприємства.

Саме це «підіймає» питання необхідності забезпечення економічної безпеки окремих підприємств. Ми вважаємо, що управління економічною безпекою підприємства являє собою реалізацію управлінських рішень і має забезпечити такий рівень функціонування підприємства, за якого воно може своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, що несуть загрозу економічній діяльності, а також рівень, який не обмежує прогресивний стабільний розвиток підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Stachowiak Z. Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa: podręczniki szkolne. – Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2012. – 220 s.
- 2 Белокуров В.В. Структура функциональных составляющих экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] // Труды БГТУ, 2019. – №7. – Режим доступа: <http://www.safetyfactor.ru>.
- 3 Варналій З.С. Економічна безпека: навч. посіб. – К.: Знання, 2019. – 647 с.
- 4 Грунин О.А. Экономическая безопасность организации: учеб. пособие / О.А. Грунин, С.О. Грунин. – СПб.: Питер, 2020. – 160 с.
- 5 Дацків Р.М. Економічна безпека держави в умовах глобальної конкуренції. – Львів: Центр Європи, 2016. – 159 с.
- 6 Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький та ін. – К.: Правова єдність, 2019. – 544 с.
- 7 Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – №10. – с. 48-51

8 Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2013. – 280 с.

9 Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т.Б. Кузенко. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 18 с.

10 Механизмы управления экономической безопасностью / Ю.Г. Лысенко, С.Г. Мищенко, Р.А. Руденский, А.А. Спиридонов. – Донецк: ДонНУ, 2014. – 178с.

11 Олейникова Е.А. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность): учеб. пособие / Е.А. Олейникова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2017. – 288 с.

12 Тамбовцев В.Л. Теории институциональных изменений: учеб. пос. / В.Л. Тамбовцев – М.: Инфра-М, 2019. – 160 с.

REFERENCES

1 Stachowiak Z. Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa: podręczniki szkolne. – Warszawa: Akademia Obrony Narodowej, 2012. – 220 s.

2 Belokurov V.V. (2019) Struktura funkcjonal'nykh sostavlyayushchikh ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [The structure of the functional components of the economic security of the enterprise]. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU] (electronic journal), vol. 7. Available at: <http://www.safetyfactor.ru>

3 Varnalij Z.S. (2019) *Ekonomichna bezpeka* [Economic security]. Kyjiv: Znannja. (in Ukrainian)

4 Grunin O.A., Grunin S.O. (2020) *Ekonomicheskaya bezopasnost' organizatsii* [Economic security of the organization]. SPb.: Piter. (in Russian)

5 Dackiv R.M. (2016) *Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh global'noji konkurenciji* [Economic security of the state in the conditions of global competition]. Ljviv: Centr Jevropy. (in Ukrainian)

6 Ortynsjkyj V.L., Kernycjkyj I.S. (2019) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv, orghanizacij ta ustanov* [Economic security of enterprises, organizations and institutions]. Kyjiv: Pravova jednistj. (in Ukrainian)

7 Kovalev D., Sukhorukova T. (1998) *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya* [Economic security of the enterprise] *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 48-51.

8 Kozachenko Gh.V., Ponomarjov V.P., Ljashenko O.M. (2013) *Ekonomichna bezpeka pidpryjemstva: sutnistj ta mekhanizm zabezpechennja* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of provision]. Kyjiv: Libra. (in Ukrainian)

9 Kuzenko T.B. (2004) *Planuvannja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva v umovakh rynkovoji ekonomiky* [Planning the economic security of the enterprise in a market economy] (PhD Thesis), Kyjiv: Jevropejskyj universytet finansiv, informacijnykh system, menedzhmentu i biznesu. (in Ukrainian)

10 Lysenko Yu.G., Rudenskiy R.A., Spiridonov A.A. (2014) *Mekhanizmy upravleniya ekonomicheskoy bezopasnost'yu* [Economic security management mechanisms]. Donetsk: DonNU. (in Russian)

11 Oleynikova E.A. (2017) *Osnovy ekonomicheskoy bezopasnosti (gosudarstvo, region, predpriyatie, lichnost')* [Fundamentals of economic security (state, region, enterprise, personality)]. Moskva: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez». (in Russian)

12 Tambovtsev V.L. (2019) *Teorii institutsional'nykh izmeneniy* [Institutional change theories]. Moskva: Infra-M. (in Russian)

УДК 330.131.7

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Воловельська І.В., к. е. н., доцент,
Данкова В., магістр,
Мурза Я.В., магістр,
Юращук Л.Б., магістр, (УкрДУЗТ)*

Будь-який вид діяльності, особливо в сфері економіки і підприємництва, пов'язаний з вибором і прийняттям рішень щодо подальшої поведінки в умовах невизначеності. Причому джерела невизначеності можуть бути різні: нестабільність економічної, політичної, соціальної ситуації; неможливість спрогнозувати поведінку партнерів, а так само інші фактори, які не піддаються визначенню.

Основна проблема, що виникає в процесі прийняття рішення, полягає в тому, що обов'язково є випадкові процеси, що виникають через вплив негативно або позитивно налаштованих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Фактор ризику є обов'язковим атрибутом сучасної економічної ситуації. Відбувається це тому, що ринкові відносини передбачають економічну свободу суб'єктів господарської діяльності, а також через постійні трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасному світі. Через це і виникає недостатня забезпеченість інформацією при прийнятті рішення по проблемній ситуації або невизначеність.

Для того, щоб підприємство розвивалося успішно, йому необхідно приймати рішення так, щоб негативний вплив зовнішнього середовища було мінімальним.

Щоб знизити негативний вплив факторів зовнішнього середовища, яке характеризується невизначеністю і агресивною конкуренцією, що не дає з великою часткою ймовірності спрогнозувати майбутнє, підприємству необхідно створити таку систему безпеки, яка б беручи до уваги реальний стан, змогла б нейтралізувати наслідки.

***Ключові слова.* ризик, невизначеність, система управління ризиками.**

RISK MANAGEMENT. THEORETICAL ASPECT

*Volovelska IV, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Dankova V., master,
Murza YV., Master,
Yurashchuk L.B., Master, (UkrSURT)*

Any type of activity, especially in the field of Economics and entrepreneurship, is associated with the choice and decision-making regarding further behavior in conditions of uncertainty. Moreover, the sources of uncertainty can be different: instability of the economic, political, and social situation; inability to predict the behavior of partners, as well as other factors that cannot be determined.

The main problem that arises in the decision-making process is that there are necessarily random processes that occur due to the influence of negative or positive factors of the external and internal environment.

The risk factor is a mandatory attribute of the current economic situation. This is because Market Relations provide for the economic freedom of economic entities, as well as through the constant transformation processes taking place in the modern world.

Because of this, there is insufficient information availability when making a decision on a problem situation or uncertainty.

In order for an enterprise to develop successfully, it needs to make decisions so that the negative impact of the external environment is minimal.

In order to reduce the negative impact of environmental factors, which is characterized by uncertainty and aggressive competition, which does not allow us to predict the future with a high degree of probability, the company needs to create a security system that, taking into account the real state, could neutralize the consequences.

Only a risk management system based on their identification using existing classifications will guarantee effective operation, stability and independence of the enterprise. The presented classification of risks and methods of risk management will become the basis for diagnosing the state of the enterprise and its long-term development.

Key words. *risk, uncertainty, risk management system.*

Постановка проблеми. Будь-яка діяльність підприємства пов'язана з ризиками і загрозами, тому вона повинна базуватися на їх досить компетентній діагностиці та системі управління. Специфіка економічної обстановки в країні, а також недосконалість існуючих класифікацій і характеристик ризиків, послужили основою для написання даної статті

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Вагомий внесок у вивчення поняття управління ризиками внесли такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслова В.О., Маковоз О.В. Олифіров А.В [2, 3, 4, 8] та ін.

Питання класифікації ризиків досліджували такі вчені, як Альгин А.П., Каминский А.Б. Лапуста М.Г. Найт Ф.Х. [1, 5, 6, 7] і ін.

Однак, слід зазначити відсутність комплексного підходу до питання комплексної класифікації та системи управління ризиками.

Мета статті полягає в комплексному розгляді поняття ризиків та управління ними на основі існуючих підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб підприємство розвивалося успішно, йому необхідно приймати рішення так, щоб негативний вплив зовнішнього середовища було мінімальним.

Щоб знизити негативний вплив факторів зовнішнього середовища, яке характеризується невизначеністю і

агресивною конкуренцією, що не дає з великою часткою ймовірності спрогнозувати майбутнє, підприємству необхідно створити таку систему безпеки, яка б беручи до уваги реальний стан, змогла б нейтралізувати наслідки.

Слово "ризик" перекладається як прийняття рішення, результат якого невідомий.

Існує кілька теорій, що трактують характеристики цього поняття :

- згідно класичної теорії під поняттям ризику розуміються втрати, які можуть статися в результаті обраного рішення ;

- згідно неокласичної теорії через невизначеність зовнішнього середовища, ризик розглядається як відхилення від наміченого результату: підприємство може як отримати прибуток, так і залишитися в збитку. Прихильники даної теорії вважають, що ризик повинен бути завжди виправданий і якщо він не обґрунтований, то завжди призведе до втрати прибутку. При прийнятті рішення розглядають тільки одну мету – збільшення прибутку при найменших витратах.

- згідно кейсіанської теорії ризик присутній завжди, будучи обов'язковою умовою реалізації прийнятого рішення. Ця теорія вводить в науковий обіход поняття "витрат ризику", під якими мається на увазі створення резервного фонду на покриття можливих збитків. Також ризик класифікується як ризик приймаючого рішення і ризик зміни вартості грошових коштів;

- згідно з фундаментальним підходом ризики класифікуються як прогнозовані і не прогнозовані. Також результат реалізації рішення може мати три види наслідків: отримання прибутку, отримання збитку і прибуток дорівнює збитку.

Якщо систематизувати ці підходи, можна отримати наступні характеристики ризику:

- ризик існує завжди, коли відбувається будь-яка дія, так як дія відбувається в ситуації невизначеності;
- для кожного рішення ризик індивідуальний, як і для підприємства або підприємця;
- ризик – це відхилення від наміченого результату, як в позитивну, так і в негативну сторону;
- ризики бувають як прогнозовані, так і не прогнозовані;
- якщо ризик не обґрунтований, він призведе тільки до втрат.

Як видно з вищесказаного, цих характеристик недостатньо для повної характеристики ризиків і визначення методів впливу на них.

У підприємства є зовнішнє середовище, тобто навколишні його макро- і мікрофактори. А також внутрішнє середовище, тобто всі системи підприємства в їх взаємодії. Отже, ризики можуть виходити як ззовні підприємства, так і всередині нього.

Зовнішні ризики, особливо макроризики, тобто ті, на які підприємство не може вплинути в силу їх глобального походження, це такі ризики, як: політичні, зовнішньоекономічні; валютні ризики; ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами, тобто епідемії, зміна ринкового середовища; інформаційний ризик та ін.

Внутрішні ризики пов'язані з безпосередньою діяльністю підприємства: ризики поставок або ресурсні ризики; ризики продажів або збутові ризики; транспортно-логістичні ризики; фінансові ризики; кадрові ризики та ін.

Залежно від наслідків свого впливу на підприємство ризики можна розділити на допустимі ризики – тобто ризики, чий наслідок

не вплинуть на цілісність підприємства і не приведуть до серйозних збитків. Підприємство тільки втратить прибуток, але збереже виробничі потужності та економічну привабливість бізнесу.

Якщо ж ризики призведуть до збитків, що перевищують прогнозований прибуток, тобто перебуватимуть поза допустимими межами, то такі ризики можуть порушити майнову цілісність підприємства і призвести до втрати підприємством окремих робочих функцій.

У разі, коли ризики призводять до банкрутства підприємства через втрату ним платоспроможності або через форс-мажорні обставини, то вони є критичними для підприємства.

Існують ризики, які несуть пряму шкоду підприємству, наприклад: ризик несплати боргу або невиконання зобов'язань постачальником або контрагентом.

У разі, коли підприємству наноситься непрямий збиток, наприклад, у разі нездійснення угоди, то це ризики упущеної вигоди.

Також ризики класифікуються залежно від об'єкта посягання: фінанси; майно; імідж; інформація; особистість; виробничий процес (всі види діяльності підприємства).

Система управління ризиками на підприємстві – це діяльність, спрямована на виявлення економічних ризиків, визначення їх допустимого рівня та певними діями щодо зменшення або нейтралізації негативних явищ та їх наслідків.

Існують наступні методи управління ризиком:

1. Ухилення від ризику – створюється система запасів і резервів промислового підприємства. Ці резерви створюються із засобів виробництва і предметів споживання, тимчасово вилучених з виробничого процесу. Тобто резервуючи тимчасово вільні ресурси підприємство використовує їх у кризових ситуаціях.

2. Запобігання ризику – створюється система постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Цією системою проводиться збір та аналіз поточної

інформації, зіставлення її з аналогічними періодами розвитку та визначення можливих змін у майбутньому.

3. Передача ризику. Це найбільш поширений метод впливу на ризик. Але він не прийнятний у разі випуску підприємством нової продукції або освоєння нових технологій. Такі ситуації страхові компанії не приймають до розгляду. При ризику, що не підлягає страхуванню, слід використовувати інший метод впливу на ризик. Передача ризику передбачає: передачу ризику у вигляді залучення сторонніх організацій як гаранта угод. У цій якості можуть виступати промислові підприємства, банки, інвестиційні компанії, що несуть відповідальність за здійснення угоди; страхування від можливих втрат очікуваного прибутку або неотримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, зміни курсів валют і т. д., тобто передачу ризику страховим компаніям.

4. Локалізація ризику. Доцільні в тих випадках, коли є можливість конкретизувати джерела ризику. Після виділення найбільш небезпечного етапу або ділянки діяльності вдається його контролювати і таким чином знизити або взагалі уникнути наслідків його впливу. Для цього використовується: створення венчурних підприємств або спеціальних структурних підрозділів для виконання ризикових операцій (наприклад інноваційні розробки). Тоді на цих підприємствах локалізуються найбільш ризиковані частини проекту, контроль і необхідну допомогу якій надає "материнська" компанія; лімітування полягає у встановленні ліміту, тобто граничних сум витрат, продажів, кредиту та ін.

5. Зниження ступеня ризику. Це найбільш гнучкі інструменти впливу на ризик. До них відносяться різні методи розподілу або диверсифікації ризику. Зниження ступеня ризику передбачає розподіл ризику між його учасниками. Це можливо у сфері взаємодії між споживачами, постачальниками або партнерами. Наприклад, диверсифікація інвестицій передбачає процес розподілу інвестованих коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, які не пов'язані між

собою; диверсифікація структури споживачів означає взаємодію з різними споживачами і на декількох товарних ринках. Вибір партнера, для якого така загроза не існує або мінімальна. Диверсифікація-процес розподілу капіталу між різними областями впливу, які безпосередньо пов'язані між собою. Вона дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різними сферами діяльності.

6. Хеджування (від англ. hedge-страховка, гарантія) позиція по термінових операціях, що встановлюється на одному ринку, для компенсації впливу цінових ризиків рівною, але протилежної термівової позицією (позицією по термінових операціях), на іншому ринку. Хеджування здійснюється з метою страхування ризиків зміни цін. При спільному веденні робіт декількох підприємств-чідке розмежування обов'язків і прав між сторонами, а також умови переходу робіт і відповідальності від одного учасника до іншого. Найбільш часто зустрічається хеджування ф'ючерсними контрактами. Ф'ючерс – стандартний строковий біржовий контракт купівлі-продажу базового активу, при укладенні якого сторони (продавець і покупець) домовляються тільки про рівень ціни і термін поставки активу, обумовлюючи заздалегідь всі параметри активу і несуть зобов'язання перед біржею аж до його виконання.

Виявлення та ідентифікація факторів ризику – одне з найбільш важливих завдань забезпечення ефективної роботи підприємства. Більш того, ігнорування існування ризиків при прийнятті стратегічних рішень веде до негативних наслідків, пов'язаних з втратою прибутку; можливого зниження котирувань акцій; зниженню ефективності інвестицій порівняно з планованою; неефективними витратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; утворення наднормативних запасів нереалізованої продукції; іншими видами втрачених вигод.

Виходячи з існуючих проблем підприємств, про які говорилося вище, можна зробити висновок про те, що тільки ідентифікуючи ризики за допомогою наявних

класифікацій, можна вибрати оптимальний метод управління ними.

Висновки: тільки система управління ризиками, заснована на їх ідентифікації за допомогою наявних класифікацій стане гарантією ефективної роботи, стабільності і незалежності підприємства. Представлена класифікація ризиків і методи управління ризиками стане основою діагностики стану підприємства і його перспективного розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альгин А.П. Грани экономического риска / А.П.Альгин.- М.:Знание, 1991.-112с.
2. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. - Х.: УкрДАЗТ, 2011. - 243 с.
3. Дикань В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. - 315 с.
4. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості.-2018.-№64.-С.1-18
5. Каминский А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання/ А.Б.Камінський.-К.:Козаки, 2002.-120с.
6. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности: [учебное пособие] / м.Г. Лапуста, Л.Г Шаршукова. - М.: Инфра – М., 1998.-224с.
7. Найт Ф.Х. Риск. Неопределенность и прибыль/ Ф.Х. Найт. - М.: Изд-во «Дело»,2003.-359с.
8. Олифиров А.В. Управление собственными рисками предприятия: монография/А.В.Олифиров, Д.А.Бабкин; Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М.И.Туган-Барановского.-Донецк: ДОННУЭТ, 2008.-160с.
9. Райзберг Б.А. Современный

экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева - М.: ИНФРА-М, 2004.-480с.

REFERENCES

1. Algin A. P. (1991) *Grani ekonomicheskogo riska* [Facets of economic risk] М.: Znanie, 1991. - 112s.
2. Dikan, V.L., Volovelska I.V., Makovoz O.V. (2011) *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva* [Economic security of the enterprise]: textbook. manual nickname. H.: UkrDAZT, 243 p.
3. Dykan, V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovelska I.V. (2017) *Upravlinnya biznesom* [Business management]: textbook. Kh.: UkrDAZT, 315 p.
4. Dikan V.L., Volovelskaya I.V. Kontseptual'ni pidkhody do zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise] *Bulletin of Transport and Industry Economics*.-2018.-№64.-P.1-18
5. Kamensky A. B. (2002) *Ekonomichny rizik ta metodi yogo vimiryuvannya* [Economic risk and methods of its measurement]. K.: Kazaki, 120 p.
6. Lapusta M. G., Sharshukova L. G. (1998) *Riski v predprinimatel'skoy deyatel'nosti* [Risks in entrepreneurial activity]: textbook. M.: Infra-M., 224p.
7. Knight F. H. (2003) *Neopredelennost' i pribyl'* [Risk. Uncertainty and profit]. M.: Publishing house "Delo", 359p.
8. Olifirov A.V., Babkin D. A. (2008) *Upravleniye sobstvennymi riskami predpriyatiya* [Managing the company's own risks: monograph]. Donetsk National University of Economics and Trade named after M. I. Tugan-Baranovsky.- Donetsk: DONNUET, 160p.
9. Raizberg B. A., Lozovsky L. Sh., Starodubtseva E. B. (2004) *Sovremennyu ekonomicheskii slovar'* Modern economic dictionary.-M.: INFRA-M, 480p.

УДК 658:338

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

*Каличева Н.Є., д.е.н., професор,
Маслова В.О., к.е.н., доцент
Єрошкін Д.Г., магістр (УкрДУЗТ)*

У дослідженні обґрунтовано актуальність розроблення та запровадження заходів щодо підвищення ефективності організації виробництва в умовах постійної трансформації бізнес-середовища. Зазначено, що аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на організацію виробництва підприємства дозволяє виявляти проблемні місця та знаходити шляхи їхнього усунення. Сформовано організаційно-економічний механізм підвищення організаційної гнучкості виробництва, складові якого забезпечують послідовність отримання та оброблення необхідної інформації з метою здійснення діагностики для реалізації управлінського рішення щодо організації виробництва в умовах трансформації ринкової економіки. Окреслено, що на основі наведеного механізму можна сформулювати концептуальні положення проектування організаційної структури управління підприємством через поєднання системно-цільового та функціонально-технологічного підходів.

Ключові слова: організація виробництва, управління, підприємство, економічна нестабільність, зміни, гнучкість, ефективний розвиток

MANAGEMENT ASPECTS OF THE ORGANIZATION OF PRODUCTION IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE BUSINESS- ENVIRONMENT

*Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, professor,
Maslova V.O., candidate of economic sciences, associate professor
Yeroshkin D.G. master (USURT)*

The instability of the market environment is, first of all, fluctuations in business activity, an increase in unemployment, inflation, shortage, lack of production capacity, etc. Under such conditions, before the management of enterprises, the task of rapid adaptation to the transformations of the external and internal environment, by introducing measures to improve the efficiency of productive resources and reduce costs. After all, the construction of a flexible organizational structure of the production process and optimal management of it are the main factors of development and ensuring the competitiveness of the enterprise. The organization of production is the main direction of the organization of the enterprise as a whole and is defined as a set of measures for the development, implementation and improvement of the production process at the enterprise. But the dynamism of the economic system, accelerating the rates of scientific and technological progress, digitalization leads to a practically continuous process of changes in technology, technologies and organization of production at the enterprise. And economic and political fluctuations in the country that led to a violation of logistics, a decrease in the level of sales of products, deterioration of the financial state, etc., to provoke the crisis in the production system. Under such conditions, production should objectively strive to acquire and maintain its effectiveness. Formation at the enterprise of the organizational and economic mechanism for

increasing the organizational flexibility of production, which would correspond to the new conditions for conducting economic activity and contributed to the adaptation of production to constant transformations of the environment is one of the directions of solving the problem of perceiving the enterprise with the conditions of an unstable economic situation. The components of the mechanism provide a sequence of obtaining and processing the necessary information in order to diagnose for the implementation of a managerial decision on the organization of production in the conditions of transformation of a market economy. On the basis of the above mechanism, it is possible to form the conceptual provisions of the design of the organizational structure of enterprise management through the combination of systemic and functional and technological approaches, the simultaneous use of which is conditioned by the specific conditions of the enterprise.

Keywords: *organization of production, management, enterprise, economic instability, changes, flexibility, efficient development.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На даний час майже всі вітчизняні підприємства знаходяться в стані кризи. Економічна та політична ситуації в країні та за її межами є досить нестабільними, що має безпосередній вплив на всю вітчизняну економічну систему [1].

Нестабільність ринкового середовища — це, в першу чергу, коливання ділової активності, зростання рівня безробіття, інфляція, дефіцит, недозавантаження виробничих потужностей і т.д. За таких умов перед керівництвом підприємств постає завдання швидкої адаптації до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища, шляхом запровадження заходів здатних підвищити ефективність використання виробничих ресурсів та зменшити витрати. Адже побудова гнучкої організаційної структури виробничого процесу й оптимальне управління нею є основними факторами розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення ефективного розвитку підприємств шляхом удосконалення організації виробництва розкрито в роботах Кондрашова О. М., Вашенка А.А., Хвостіна І.М., Явдака М.Ю., Шарія Г.І., Нестеренка С.В. та ін. [2-6]. У своїх дослідженнях вони розглядають підходи організації виробництва підприємств в сучасних умовах господарювання. Але,

попри чисельні наукові публікації, не всі аспекти функціонування підприємств в умовах трансформації ринкового середовища було вивчено.

Мета статті. Дослідження управлінських аспектів організації виробництва сучасного підприємства в умовах постійних змін у бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виробництво – це постійний процес розвитку підприємства, організація якого забезпечує випуск продукції шляхом взаємодії підрозділів, матеріальних ресурсів та кадрів. Організація виробництва розповсюджується на всі складові виробничої системи підприємства та аспекти його виробничо-господарської діяльності [7].

Раціональна організація виробництва заключається в об'єднанні всієї сукупності різномірних компонентів, що забезпечують процес виробництва, у цілісну і високоефективну виробничу систему, всі елементи якої ретельно підібрані один до одного за всіма аспектами їх функціонування [7]. Таким чином, організація виробництва є основним напрямком організації діяльності підприємства і визначається як комплекс заходів з розробки, здійснення та удосконалення виробничого процесу на підприємстві [8]. Але динамізм економічної системи, прискорення темпів науково-технічного прогресу, цифровізація призводять до практично безперервного процесу змін в техніці, технологіях та організації виробництва на підприємстві. А

економічні та політичні коливання в країні, що призвели до порушення матеріально-технічного забезпечення, зменшення рівня збуту продукції, погіршення фінансового стану тощо, спровокувати кризу в системі виробництва [9]. За таких умов виробництво має об'єктивно прагнути до набуття та утримання своєї ефективності.

Необхідно відзначити, що при реалізації змін в структурі управління підприємством дуже часто виникає негативна реакція, пов'язана з розривами наявних організаційних зв'язків, стереотипами поведінки, зміною критеріїв роботи та появою нової структури. Протидію викликає не нова система (організаційна структура управління), а саме процес змін, невизначеність та не зрозумілість трансформацій, що призводить до зниження ефективності нововведень, появи додаткових витрат, збільшення часу на виконання завдань і т.д. За таких умов важливим фактором є заходи щодо прискорення змін. Їхнє застосування зменшує невизначеність

наслідків для підприємства в цілому та його окремих робітників. Але своєчасне реагування підприємства на зовнішні та внутрішні трансформації дає можливість зберегти свої позиції на ринку та бути конкурентоспроможними [10]. Адже функціонування підприємства в навколишньому середовищі передбачає «ланцюгову реакцію», в якій зміни зовнішнього середовища призводять до трансформацій внутрішнього середовища, що вимагає змін управління та організації виробництва, в залежності від цілей, завдань та стратегій розвитку підприємства.

Формування на підприємстві організаційно-економічного механізму підвищення організаційної гнучкості виробництва, який би відповідав новим умовам ведення господарської діяльності та сприяв адаптації виробництва до постійних трансформацій зовнішнього середовища є одним із напрямів вирішення проблеми сприйняття підприємством умов нестабільної економічної ситуації (рис. 1).

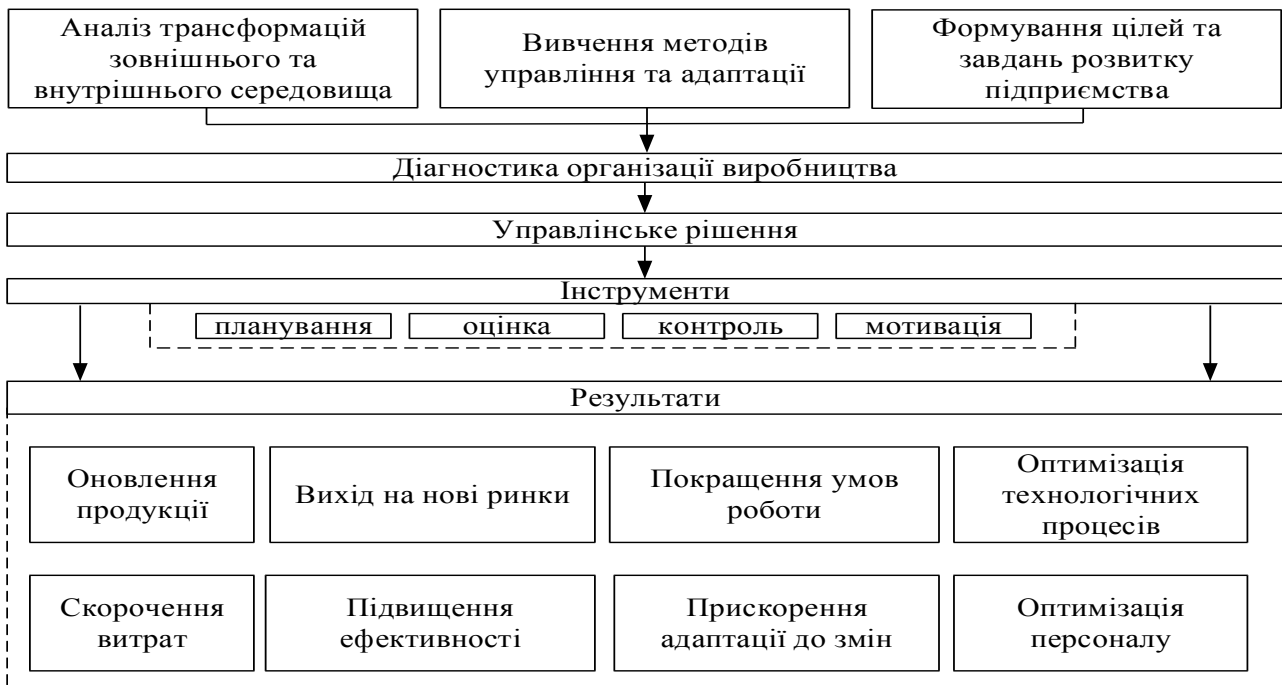


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм підвищення організаційної гнучкості виробництва

Складові механізму забезпечують необхідної інформації з метою здійснення послідовність отримання та оброблення діагностики для реалізації управлінського

рішення щодо організації виробництва в умовах трансформації ринкової економіки.

Діагностика організації виробництва — це комплекс заходів, спрямованих на вивчення стану, рівня та ефективності організації виробничих процесів на підприємстві, виявлення переваг та недоліків, формування мети на конкретних напрямів вдосконалення.

Процес діагностики виробничих проблем на підприємстві складається з наступних етапів:

1. збирання та аналіз даних про ефективність роботи конкретного об'єкта;
2. визначення проблеми;
3. аналіз причин виникнення проблеми;
4. формулювання та уточнення проблеми;
5. встановлення послідовності причин, що призводять до виникнення проблеми.

На основі наведеного механізму можна сформулювати концептуальні положення проектування організаційної структури управління підприємством через поєднання системно-цільового та функціонально-технологічного підходів, одночасне застосування котрих зумовлюється конкретними умовами роботи підприємства.

Роль системно-цільовий підходу заключається у формуванні структури цілей підприємства, визначенні на цій базі функцій управління та їхнє організаційне оформлення. Перевагами даного підходу є можливість врахування специфічних умов діяльності конкретного підприємства, зміна при потребі складу та змісту управлінських функцій, проектування різноманітних організаційних форм (лінійно-функціональні, програмно-цільові, матричні тощо).

Сутність функціонально-технологічного підходу побудови організаційної структури заключається у раціоналізації потоків інформації та технології, а також способах її обробки. Такий підхід забезпечує спроможність досить повно врахувати особливості конкретної організації, є гнучким та

універсальним. Недоліки застосування цього підходу пов'язані з необхідністю внесення суттєвих змін до системи обігу документів на підприємстві, що завжди викликає труднощі.

Таким чином, по'єднання зазначених підходів дозволить підприємству:

- забезпечити високий рівень економічної ефективності;
- досягти гнучкості та багатоваріативності виробничих та управлінських процесів;
- мінімізувати невиробничі втрати;
- модернізувати соціальну сферу;
- оптимізувати кадровий склад;
- мінімізувати рівні складності; спростити виробничі процеси.

Висновки. Виробництво продукції є основним видом функціонування для більшості підприємств, а сучасний ринок диктує досить жорсткі умови для ведення господарської діяльності. Тому підприємства мають знаходити нові підходи та напрями для «виживання», а внесення змін в організацію виробництва є одним із найменш витратних підходів.

Таким чином, організація виробництва виступає одним з основних чинників забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах трансформації бізнес-середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.
2. Кондрашов О.М. Удосконалення методів організації виробництва в промисловості. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=109> (дата звернення: 03.10.2021)
3. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_

2015_3_79 (дата звернення: 03.10.2021)

4. Хвостіна І. М. Вдосконалення організації виробництва в умовах інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 68-73.

5. Явдак М. Ю. Організація планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №9. С. 225-229.

6. Шарий Г.І., Нестеренко В.С., Щепак В.В. Організація виробництва на підприємствах органічного землеробства. *Аграрна економіка*. 2021. Т.14. № 1-2. С. 75-81

7. Дикань В.Л., Маслова В.О. Організація виробництва. Х.: УкрдАЗТ, 2013. 422 с.

8. Каличева Н. Є., Маслова В. О. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 83 — 86.

9. Каличева Н. Є., Бохан С. Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

10. Каличева Н. Є., Маслова В. О. Удосконалення організації виробництва за умов формування креативного середовища на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 55-63.

REFERENCES

1 Kalicheva N. Ye. (2015). Problemi ta perspektivi rozvitku ekonomiki Ukraini v suchasnij svitovij ekonomichnij sistemі. [Problems and prospects of economic development of Ukraine in the modern world economic system]. *Science and Economics*, vol. 4 (40), pp. 117 - 120.

2. Kondrashov O.M. (2010). Udokonalennia metodiv orhanizatsii vyrobnytstva v promyslovosti. [Improving methods of organizing production in industry]. *Public administration: improvement and*

development, no. 3. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=109> (accessed 03 October 2021)

3. Vashchenko A. A. (2015). Orhanizatsiia vyrobnytstva v umovakh minlyvoho vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyscha funktsionuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv. [Organization of production in the conditions of changing internal and external environment of functioning of machine-building enterprises]. *An efficient economy*, vol. 3. Available at: : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79 (accessed 03 October 2021)

4. Khvostina I. M. (2014). Vdoskonalennia orhanizatsii vyrobnytstva v umovakh innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv. [Improving the organization of production in the conditions of innovative development of enterprises]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, vol. 2 (1), pp. 68-73.

5. Yavdak M. Yu. (2012). Orhanizatsiia planuvannia vyrobnytstva novoi produktsii mashynobudivnoho pidpriemstva. [Organization of production planning of new production of machine-building enterprise]. *Business Inform*, vol. 9, pp. 225-229.

6. Sharyi H.I., Nesterenko V.S., Shchepak V.V. (2021). Orhanizatsiia vyrobnytstva na pidpriemstvakh orhanichnoho zemlerobstva. [Organization of production at organic farming enterprises]. *Agrarian economy*, vol.14, no. 1-2, pp. 75-81.

7. Dykan V.L., Maslova V.O. (2013). Orhanizatsiia vyrobnytstva. [Organization of production]. Kharkiv: UkrdAZT, (in Ukraine)

8. Kalycheva N. Ye., Maslova V. O. (2014). Lohistychni pidkhody, yak osnova ratsionalnoi orhanizatsii vyrobnychoho protsesu na pidpriemstvi. [Logistical approaches as a basis for rational organization of the production process at the enterprise]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 47, pp. 83 - 86.

9. Kalycheva N. Ye., Bokhan S. Ye. (2017). Napriamy zabezpechennia efektyvnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh. [Directions for effective development of industrial enterprises in modern

conditions]. *Scientific review*, vol. 5 (37), pp. 5 - 15.

10. Kalycheva N. Ye., Maslova V. O. (2020) Udoskonalennia orhanizatsii vyrobnytstva za umov formuvannia kreatyvnoho

seredovyshcha na pidpriemstvi. [Improving the organization of production in the formation of a creative environment at the enterprise]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 70-71, pp. 55-63.

УДК 330.142:656.2

МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Корінь М.В., д.е.н., доцент,
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент,
Верховод М.М., магістр,
Врадій Ю.О., магістр (УкрДУЗТ)*

В статті досліджено підходи до визначення змісту та компонентної структури інтелектуального потенціалу, що дозволило відобразити його специфічні характеристики. Розкрито авторське визначення поняття «інтелектуальний потенціал підприємств залізничного транспорту», виділено його ключові складові. Охарактеризовано причини що негативно впливають на рівень інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту та знижують результативність їх інтелектуальної діяльності. Розроблено модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, розвиток, модель, інструментарій, підприємства залізничного транспорту, структура.

MODEL FOR ENSURING THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Korin M., doctor of economics sciences, associate professor,
Chernobrovka I., PhD of economics sciences, associate professor,
Verkhovod M., masters,
Vradii Yu., masters (USURT)*

The article examines approaches to determining the content and component structure of the intellectual potential of railway transport enterprises, which made it possible to reflect its specific characteristics. The author's understanding of the concept of intellectual potential as a set of intellectual resources of railway transport enterprises created as a result of the transformation of human potential (natural and developed by investing knowledge, skills, abilities and competencies of employees) into innovative ideas and developments that will contribute to improving the efficiency of the functioning of industry enterprises and ensuring competitiveness and sustainable economic growth is revealed. Key elements in the structure of the intellectual potential of railway transport enterprises are highlighted. The article describes the reasons of organizational, investment, financial, technical and informational nature that negatively affect the level of

intellectual potential of railway transport enterprises and reduce the effectiveness of their intellectual activities. This made it possible to present a model for ensuring their development, which determines the tools for the growth of the human and organizational and infrastructure component of intellectual potential and determines the results of its implementation to increase the efficiency of intellectual activity and the level of innovative activity of railway transport enterprises. It is proposed to consider the development of human potential in the context of improving the psycho-physiological qualities of employees, expanding their knowledge and increasing the level of motivation for intellectual work, organizational and infrastructure-to carry out by stimulating the creation of infrastructure to support intellectual activity and the formation of a system of corporate knowledge.

Keywords: *intellectual potential, development, model, tools, railway transport enterprises, structure.*

Актуальність дослідження. В умовах цифрових трансформацій глобальне конкурентне лідерство компаній більше ґрунтується на унікальності власних інтелектуальних активів, створених за рахунок втілення інтелектуальної праці працівників у нові технології і продукцію. Від здатності підприємства створювати, застосовувати і примножувати інтелектуальний потенціал залежить ефективність обраної ним інноваційної політики і його можливість забезпечувати в довгостроковій перспективі стійкі позиції на висококонкурентному ринку. Це означає, що інтелект і творчий потенціал працівника в наш час стає рушійною силою сталого економічного зростання й домінуючими чинниками реалізації цифрових трансформацій у всіх сферах економіки, в тому числі і на підприємствах залізничного транспорту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичному осмисленню змісту поняття «інтелектуальний потенціал» та розробленню напрямів його розвитку присвячені публікації таких відомих для вітчизняної науки вчених, як Дикань В., Докторук Є., Корінь М., Маліцький Б., Назарова Г., Назаренко І., Овчиннікова В., Обруч Г., Тимошенко Н., Токмакова І. та інших [1-9]. Високо оцінюючи внесок зазначених науковців в формування теоретичного базису та практичного інструментарію розвитку інтелектуального потенціалу підприємств, слід констатувати, що в умовах зміни середовища функціонування підприємств залізничного транспорту та впровадження ініціативи щодо повної

цифровізації транспортних процесів потребує більш детального опрацювання питання розвитку інтелектуального потенціалу підприємств галузі як основи підвищення результативності інтелектуальної діяльності та забезпечення на цій основі їх цифрової трансформації.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих підходів та висвітленні авторського розуміння сутності інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту, а також розробленні моделі забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту як основи підвищення результативності їх інтелектуальної діяльності та досягнення цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Ретроспективний аналіз економічної літератури дозволив констатувати існування серед вчених-науковців неоднозначних поглядів на трактування змісту інтелектуального потенціалу. Одним із найбільш вживаних понять інтелектуального потенціалу є визначення, що ґрунтується на розгляді даної категорії з позиції всієї множини інтелектуальних ресурсів суб'єкта. При цьому представниками даного – ресурсного підходу – до числа інтелектуальних ресурсів віднесено знання і досвід, навички і компетенції, включаючи й інформаційні, а також об'єкти інтелектуальної власності, що належать як працівнику, так і населенню країни в цілому. В рамках функціонального підходу інтелектуальний потенціал розглядається з точки зору здатності інтелектуальних ресурсів до створення нових

та оновлення існуючих знань, продукування інноваційних ідей та розроблення прогресивних рішень. З позиції цільового використання (цільовий або результативний підхід) інтелектуальний потенціал характеризують Довгаль О., Докторук Є., Стефанишин О., вказуючи на його можливість сприяти досягненню стратегічних цілей та мети діяльності суб'єкта [2, 10-11,]. Прибічники інноваційного підходу (Маліцький Б., Попович О.) переконані в значущості інтелектуального потенціалу для активізації та підтримки ефективності інноваційних процесів і тому під час визначення даного поняття акцентують увагу на креативних і науково-технічних особливостях суб'єкта і його здатностях розробляти, приймати прогресивні рішення [4]. З позиції комплексного підходу (представники: Князь С., Холявка Л.) інтелектуальний потенціал визначається як динамічна інтегрована система, що об'єднує інтелектуальні компоненти, які, взаємодіючи між собою і зовнішнім оточенням, забезпечують реалізацію визначених цілей і завдань діяльності організації [12]. Більш деталізоване визначення інтелектуального потенціалу надається Назаровою Г., яка визначає даний термін як сукупність знань працівників, що представлена людським, структурним і клієнтським капіталом та задіяна в процесі розроблення стратегії розвитку як підприємства в цілому, так і його персоналу [5].

Отже в літературі визначення інтелектуального капіталу трактується досить неоднозначно, що обумовлює й існування різних підходів до структуризації його компонент. Найбільш поширеним поглядом на структуризацію компонентів інтелектуального потенціалу є точка зору Тимошенко Н. [8], якою запропоновано інтелектуальний потенціал підприємства розглядати як сукупність людського, структурного, споживчого та інформаційного потенціалів, а також інтелектуальної власності й інноваційної діяльності.

Схожою є позиція і таких закордонних вчених-науковців, як Едвінсон Л. і Мелоун М., які в структурі інтелектуального потенціалу

виділяють людський і структурний капітал [13]. Більш розширений погляд демонструє колектив авторів під керівництвом Кизима М. (Кизим М., Пономаренко В., Горбатов В., Ястремська О.), виділяючи в якості компонентів інтелектуального потенціалу такі елементи, як людський, інформаційний і управлінський капітал, інтелектуальну власність і клієнтський капітал [14].

На думку авторів, інтелектуальний капітал є своєрідною категорією, ключові характеристики якої виражаються в наступному:

по-перше, інтелектуальний потенціал відображає індивідуальні характеристики особистості чи певного колективу, що втілюються у креативні ідеї, нові знання, дієві рішення тощо. Тобто, індивідуум чи команда працівників є джерелом і носіями інтелектуального потенціалу, рівень якого залежить від їх освіченості, культурності та вмотивованості на результат;

по-друге, примноження інтелектуального потенціалу відбувається шляхом розвитку індивідуума чи колективу в процесі навчання, підвищення кваліфікації, реалізації творчої діяльності, виконання НДДКР тощо;

по-третє, цінність інтелектуального потенціалу в умовах цифрових перетворень може як значно знижуватися, так і зростати. Тобто, швидкі темпи розвитку інноваційної сфери та появи нових технологій і знань обумовлюють витіснення або розширення існуючих знань і призводять до зниження чи нарощення цінності інтелектуального потенціалу. Цінність інтелектуального потенціалу залежить від унікальності та вартості створених інтелектуальних ресурсів, а її зростання сприяє збільшенню вартості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності;

по-четверте, формування, розвиток і використання інтелектуального потенціалу може відбуватися за умови наявності ефективно діючої інфраструктури (корпоративної культури, інформаційно-комунікаційної системи/платформи, бази даних, системи комунікацій, системи

управління персоналом і виробничими процесами тощо).

Грунтуючись на вище встановленому, варто зазначити, що інтелектуальний потенціал підприємств залізничного транспорту слід розглядати як сукупність інтелектуальних ресурсів підприємств залізничного транспорту, створених в результаті перетворення людського потенціалу (природних та розвинутих за рахунок інвестування знань, умінь, навичок, здібностей і компетенцій працівників) в інноваційні ідеї та

розробки, що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємств галузі та забезпеченню їх конкурентоспроможності і сталого економічного зростання. Оскільки розвиток людського потенціалу можливо забезпечити за рахунок створення дієвого інфраструктурного середовища, то в структурі інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту слід виділити такі складові: людський та організаційно-інфраструктурний потенціали (рис. 1).

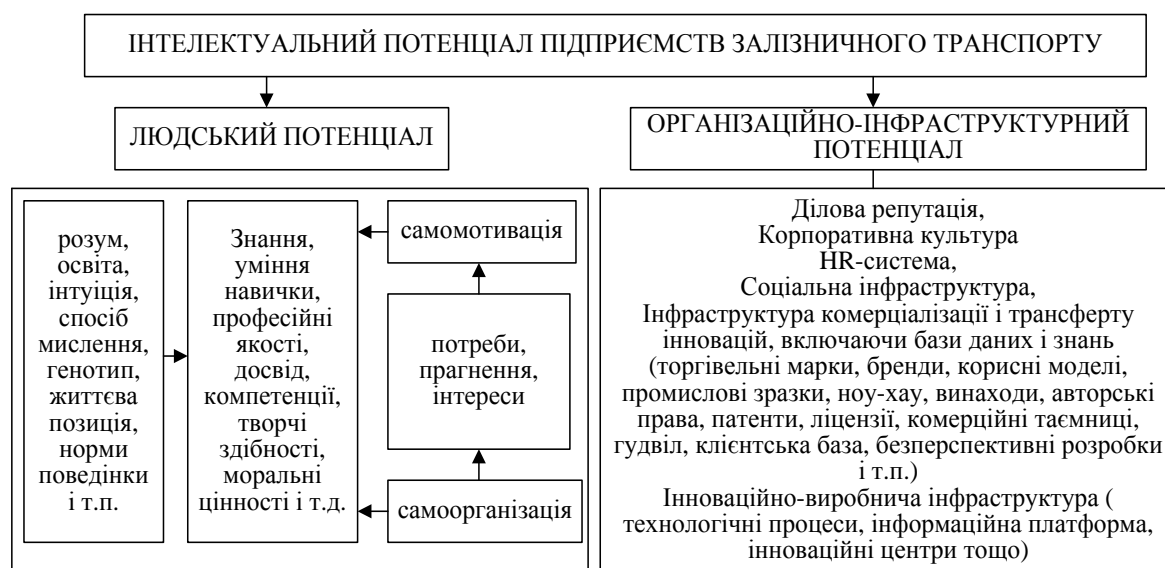


Рис. 1. Структура інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту

Для підприємств залізничного транспорту в умовах переходу на цифрову модель розвитку інтелектуальний потенціал виступає тим ключовим інструментом, що сприятиме досягненню успіху в розпочатих процесах трансформацій. Адже для реалізації стратегії цифрової трансформації на підприємствах залізничного транспорту необхідно, щоб існуючий кадровий склад володів цифровими навичками і компетенціями, що дозволять підвищити результативність інтелектуальної діяльності і втілити в реальність цифрове бачення галузі.

Попри важливість цифрових перетворень для підвищення ефективності функціонування і конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на транспортно-логістичному ринку наразі керівництвом основний акцент робиться на

технологічному факторі модернізації і не приділяється належна увага навчання працівників цифровим технологіям та їх мотивації до саморозвитку, формування гнучких навичок і підвищення їх інтелектуальних здатностей з метою підвищення результативності інтелектуальної діяльності. Розвиток інтелектуального потенціалу на підприємствах залізничного транспорту стримується, перш за все, через наявність ряду причин як організаційного, так і інвестиційно-фінансового, технічного та інформаційного характеру. В організаційному плані ефективному розвитку інтелектуального потенціалу на підприємствах залізничного транспорту перешкоджають: відсутність стратегії управління інтелектуальним потенціалом, ігнорування та заниження керівництвом його ролі в процесах реалізації

цифрової трансформації на підприємствах залізничного транспорту, відсутність інфраструктури сприяння розвитку інтелектуального потенціалу, відтік кваліфікованих кадрів, низький рівень залучення працівників до інтелектуальної діяльності, низька ефективність системи мотивації. Серед причин інвестиційно-фінансового характеру, що негативно впливають на інтелектуальний потенціал підприємств залізничного транспорту, слід виділити низький рівень інвестування в: програми розвитку компетенцій працівників, процеси створення об'єктів інтелектуальної власності, прогресивні цифрові технології, зміцнення корпоративної культури та реалізацію іміджевих заходів щодо покращення ділової репутації. Розвиток інтелектуального потенціалу на підприємствах залізничного транспорту також стримується відсутністю прогресивних цифрових технологій та платформ управління інтелектуальними ресурсами, а також дієвих механізмів комерціалізації і трансферу інновацій.

Враховуючи визначене вище, слід констатувати, що найбільш конструктивним рішенням щодо забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту буде реалізація останніми заходів, спрямованих на якісне покращення і зростання його ключових компонентів. Грунтуючись на авторському баченні елементів інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту, слід представити модель забезпечення їх розвитку, що визначає інструментарій зростання людської та організаційно-інфраструктурної компоненти інтелектуального потенціалу і визначає результати його реалізації для підвищення ефективності інтелектуальної діяльності та рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту (рис. 2).

Оскільки основу інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту становлять здатності (знання, уміння, навички, досвід, психофізіологічний стан тощо) окремої людини – працівника, які в процесі освітньої і трудової діяльності

примножуються та трансформуються в інтелектуальні здібності, то розвиток людського потенціалу слід розглядати в розрізі покращення психофізіологічних якостей працівників, розширення їх знань і підвищення рівня мотивованості до інтелектуальної праці. Розвиток організаційно-інфраструктурної складової інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту доцільно здійснювати шляхом стимулювання створення інфраструктури підтримки інтелектуальної діяльності та формування системи корпоративних знань.

Висновок. Таким чином, в статті досліджено підходи до визначення змісту та компонентної структури інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту, що дозволило відобразити його специфічні характеристики. Розкрито авторське розуміння поняття інтелектуального потенціалу як сукупності інтелектуальних ресурсів підприємств залізничного транспорту, створених в результаті перетворення людського потенціалу (природних та розвинутих за рахунок інвестування знань, умінь, навичок, здібностей і компетенцій працівників) в інноваційні ідеї та розробки, що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємств галузі та забезпеченню їх конкурентоспроможності і сталого економічного зростання. Виділено ключові елементи в структурі інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту. Охарактеризовано причини організаційного, інвестиційно-фінансового, технічного та інформаційного характеру, що негативно впливають на рівень інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту та знижують результативність їх інтелектуальної діяльності. Це дозволило представити модель забезпечення їх розвитку, що визначає інструментарій зростання людської та організаційно-інфраструктурної компоненти інтелектуального потенціалу і визначає результати його реалізації для підвищення ефективності інтелектуальної

діяльності та рівня інноваційної активності підприємств залізничного транспорту.



Рис. 2. Модель забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу підприємств залізничного транспорту

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань, В.Л., Заєць Г.П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 297-305.

2. Докторук Є.В. Управління інтелектуальним потенціалом підприємства (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2010. 22с.

3. Корінь М.В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 44. С. 56-59.

4. Маліцький Б., Попович О. Стан використання вітчизняного інтелектуального потенціалу. *Інтелектуальна власність*. 2005. № 12. С. 7–13.

5. Назарова Г.В. Креативний підхід до управління персоналом у формуванні інтелектуального капіталу підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: збірник наукових праць*. 2009. № 2 (16). С. 213-216.

6. Назаренко І. Л., Труш М.І. Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом структурного підрозділу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 66. С. 94-102.

7. Овчиннікова В.О., Обруч Г.В., Веселов А.М., Гавриш К.В. Інструментарій забезпечення збалансованого розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах реалізації цифрових змін у галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 44-54.

8. Тимошенко Н.Ю. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. №10. С.167-170.

9. Токмакова І.В. Управління розвитком компетенцій персоналу

підприємств залізничного транспорту. *Науковий огляд*. 2015. Т. 4. № 14. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/473>.

10. Стефанишин О.В. Людський потенціал економіки України: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с.

11. Довгаль О.В. Суб'єктно-об'єктна структура інтелектуального продукту: інституціональний аналіз. *Вісник Харківського нац. університету ім. В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2013 . №1042: Вип.1. С. 90-93.

12. Князь С., Холявка Л. Складові системи формування інтелектуального потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6(2). С.191–194.

13. Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компаний. Новая постиндустриальная волна на Западе; под ред. В. Иноземцева. М. : Academia, 1999. 640с.

14. Кизим М.О., Пономаренко В.С., Горбатов В.М., Ястремська О.М. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 368 с.

REFERENCES

1. Dykan', V.L., Zayets' H.P. (2018). Zabezpechennya efektyvnosti menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv na zasadakh upravlinnya vytratamy na personal [Ensuring the effectiveness of industrial enterprise management based on the principles of personnel cost management]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 62. P.297-305.

2. Doktoruk YE.V. (2010). Upravlinnya intelektual'nym potentsialom pidpryyemstva (na prykladi pidpryyemstv mashynobuduvannya) [Managing the intellectual potential of an

enterprise (on the example of mechanical engineering enterprises]): avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Khmel'nyts'kyy. 22 p.

3. Korin' M.V. (2013). Napryamky zberzhennya ta rozvytku intelektual'noho kapitalu zaliznychnoho transportu [Directions for preserving and developing the intellectual capital of railway transport]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 44. P.56-59.

4. Malits'kyy B., Popovych O. (2005). Stan vykorystannya vitchyznyanoho intelektual'noho potentsialu [State of use of domestic intellectual potential]. *Intelektual'na vlasnist'*. № 12. P. 7–13.

5. Nazarova H.V. (2009). Kreatyvnyy pidkhid do upravlinnya personalom u formuvanni intelektual'noho kapitalu pidpryyemstva [Creative approach to Personnel Management in the formation of intellectual capital of the enterprise]. *Visnyk Donbas'koyi derzhavnoyi mashynobudivnoyi akademiyi: Zbirnyk naukovykh prats'*. № 2 (16). P. 213-216.

6. Nazarenko I.L., Trush M.I. (2019). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya kadrovym potentsialom strukturnoho pidrozdilu zaliznychnoho transportu [Organizational and economic mechanism for managing the personnel potential of a structural division of railway transport]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 66. P. 94-102.

7. Ovchynnikova V.O., Obruch H.V., Veselov A.M., Havrysh K. V. (2020). Instrumentariy zabezpechennya zbalansovanoho rozvytku AT «Ukrzaliznytsya» v umovakh realizatsiyi tsyfrovyykh zmin u haluzi [Tools for ensuring the balanced development of JSC «Ukrzaliznytsya» in the context of implementing digital changes in the industry]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 70-71. P.44-54.

8. Tymoshenko N.YU. (2010). Aspekty upravlinnya intelektual'nym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv [Aspects of

managing the intellectual potential of industrial enterprises]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. №10. P. 167-170.

9. Tokmakova I.V. (2015). Upravlinnya rozvytkom kompetensiy personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Managing the development of competencies of railway transport personnel]. *Naukovyy ohlyad*. T. 4. № 14. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/473>.

10. Stefanyshyn O.V. (2006). Lyuds'kyy potentsial ekonomiky Ukrainy [Human potential of the Ukrainian economy]: monohrafiya. L'viv: Vydavnychyy tsentr LNU im. Ivana Franka. 315 p.

11. Dovhal' O.V. (2013). Sub'yektno-ob'yektna struktura intelektual'noho produktu: instyutsional'nyy analiz [Subject-object structure of an intellectual product: institutional analysis]. *Visnyk Kharkivs'koho nats. universytetu im. V.N. Karazina: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznnavstvo. Turyzm*. № 1042: Vyp.1. P. 90-93.

12. Knyaz' S., Kholyavka L. (2014). Skladovi systemy formuvannya intelektual'noho potentsialu pidpryyemstva [Components of the enterprise's intellectual potential formation system]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. Vyp. 6(2). P. 191–194.

13. Édvynson L., Méloun M. (1999). Yntellektual'nyy kapytal: opredelenye ystynnoy stoyimosti kompanyy [Intellectual capital: determining the true value of companies]. *Novaya postyndustrial'naya volna na Zapade; pod red. V. Ynozemtseva*. M. : Academia. 640p.

14. Kyzym M.O., Ponomarenko V.S., Horbatov V.M., Yastrems'ka O.M. (2010). Intehrovani struktury biznesu: problemy teorii ta praktyky otsinyuvannya konkurentospromozhnosti [Integrated business structures: problems of theory and practice of competitiveness assessment]: monohrafiya. Kharkiv : INZHEK. 368 p.

УДК 65.016:658

ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,
Зайцева І.Ю., д.е.н, професор,
Кондратюк М. В., к.е.н., доцент,
Антонова І. О., студентка (УкрДУЗТ)*

В статті доведено, що економічне виживання й розвиток українських підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі залежить від наявності дієвих сучасних управлінських концепцій в її арсеналі. Однією з яких є управління стратегічними змінами. З метою забезпечення ефективності процесу управління виділено ключові аспекти даної теорії, а також запропоновано класифікацію стратегічних змін за рівнем їх реалізації в залізничній компанії. Запропоновано стратегічні зміни класифікувати за рівнем їх реалізації: зміни на корпоративному рівні, зміни на діловому рівні, зміни на функціональному рівні, зміни на оперативному рівні.

Ключові слова: підприємство, залізничний транспорт, стратегічні зміни, управління, концепція, розвиток.

BASIS FOR IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT CONCEPTS STRATEGIC CHANGE IN RAILWAY ENTERPRISES

*Ovchynnikova V.A., Doctor of Economics, Professor,
Zaitseva I.Yu., Doctor of Economic Sciences, professor,
Kondratyuk M.V., Ph.D., Associate Professor,
Antonova I.A., student (USU of RT)*

The article clarifies that in modern conditions, primarily characterized by the presence of a large number of transformational changes due to the restructuring of rail transport, liberalization of the market, digitalization of the world economy, one of the obstacles to improving their competitiveness is poor management, lack of arsenal of managers of modern management concepts and tools capable of ensuring the achievement of established strategic guidelines in a constantly changing environment. In such conditions, the classical mechanisms of strategic management are no longer enough. One of the effective management concepts that has become widespread in the last decade is the concept of strategic change management. By initiating and implementing it, railway transport companies will be able to build their behavior as efficiently as possible, which will allow the business entity to adapt to changing operating conditions, thereby ensuring the stability of the competitive position and its strengthening. Taking into account the existing peculiarities of railway transport management, the basic provisions of the implementation of the concept of strategic change management in the activity of railway enterprises are outlined. key aspects of this theory are highlighted, and the classification of strategic changes according to the level of their implementation in the railway company is offered: strategic changes of a corporate nature (have a common focus for the entire enterprise and its individual business units. Corporate strategic changes are distributed within JSC "Ukrzaliznytsia", cover all areas of its activities, so controlled and coordinated by senior management of the railway company); strategic changes of a

business nature (strategic changes of the second level for diversified corporations) (the level of individual business units of the corporation), aimed at strengthening competitiveness and maintaining competitive advantages in the long run; business); strategic changes of a functional nature (coordinated and implemented at the level of the current main activity of divisions (marketing department, finance department, production department, etc.). The responsibility for managing functional strategic changes lies with the heads of departments (divisions)); strategic changes of operational nature (coordinated and implemented in the following areas: capacity of the main activity, technology, equipment, products, supply of inventory, quality).

Key words: *enterprise, railway transport, strategic changes, management, concept, progress.*

Постановка проблеми. В останній час вітчизняні підприємства залізничного транспорту по багатьом позиціям втрачають свою конкурентоспроможність як на світовому, так і на внутрішньому ринку транспортно-логістичних послуг. В сучасних умовах функціонування, що перш за все характеризуються наявністю великої кількості трансформаційних змін обумовлених реструктуризацією залізничного транспорту, лібералізацією відповідного ринку, цифровізацією світової економіки, однією з перешкод на шляху підвищення їх конкурентоспроможності є низька якість управління, відсутність в арсеналі менеджерів сучасних управлінських концепцій та інструментарію спроможного забезпечити досягнення встановлених стратегічних орієнтирів в умовах постійних змін. В таких умовах класичних механізмів стратегічного управління вже недостатньо.

Однією з дієвих управлінських концепцій, що отримала широке поширення в останнє десятиліття, є концепція управління стратегічними змінами. Ініціюючи та реалізуючи її, підприємства залізничного транспорту будуть здатні максимально ефективно вибудовувати свою поведінку, що дозволить господарюючому суб'єкту адаптуватися до мінливих умов функціонування, забезпечити тим самим стійкість конкурентної позиції та її посилення. Зважаючи на наявні особливості господарювання залізничного транспорту доцільно окреслити базові положення впровадження концепції управління стратегічними змінами в діяльність залізничних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні тема дослідження теоретичних основ управління вітчизняними підприємствами залізничного транспорту та окреслення напрямків розвитку даної концепції досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: Дикань В.Л., Кузьменко А.В. [1], Каличева Н.С., Горохова В.А. [2], Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. [3], Назаренко І.Л., Мороз Т.О. [4], Овчиннікова В.О., Торопова В.І. [5] та ін.

Концептуальні аспекти управління змінами, та зокрема, стратегічними змінами, представлені в працях Распопова В.М. [6], Адізес І. [7], Мазур Н. А., Семенець І.В. [8], Полінкевич О. М., Волинець І. Г. [9] та ін.

Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики свідчить про високу зацікавленість вітчизняних та закордонних вчених концептуальними основами управління змінами на вітчизняних підприємствах. Разом з тим явно необхідні нові дієві пропозиції, що дозволять добитися високих економічних результатів в зазначеній проблематиці

Метою статті є визначення базових положень впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Основною причиною нестабільної діяльності АТ «Укрзалізниця», коливань його ділової активності, втрати ринкових позицій по базовим напрямках бізнесу (перевезення пасажирів і вантажів, надання послуг магістральних локомотивів, виготовлення, ремонт та сервіс рухомого складу, надання в

користування вагонів) є нездатність залізничної корпорації вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечити повноцінну реалізацію змін внутрішнього середовища відповідно до обраної корпоративної стратегії та вибрати необхідний інструментарій для управління ними.

В сучасному менеджменті прийнято розмежовувати поняття «зміна» і «розвиток». Під зміною розуміють будь-яку дію по оновленню чого-небудь. Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Таким чином, розвиток на відміну від зміни може бути тільки прогресивним [1].

Зміни, що відбуваються на підприємствах, прийнято класифікувати за такими ознаками [1]:

1) залежно від джерел, що породжують зміни: породжені чинниками зовнішнього середовища; породжені чинниками внутрішнього середовища підприємства);

2) залежно від ймовірності подій: непередбачені (спонтанні) і планомірні (целеспрямовані) зміни;

3) залежно від підходу до управління змінами: еволюційні (поступові) та революційні зміни (координальні, швидкі, що передбачають повне оновлення);

4) залежно від елементної спрямованості у складі організаційної системи управління виділяють зміни орієнтовані на: мету (зазвичай реалізується в управлінні за цілями); завдання (управління за результатами); організаційну структуру; технологію (технологічне управління, найбільш яскраво проявляється в соціотехнічній моделі менеджменту); поведінку персоналу (управління організаційною поведінкою); досвід (управління через контрольні порівняння - бенчмаркінг);

5) залежно від форми: фронтальні, групові, індивідуальні;

6) залежно від спрямованості у складі процесу управління: зміни пов'язані з плануванням (діагностика, моделювання, програмування); з функцією організації процесу управління (підготовка до реалізації, регулювання, координування); з контролем (облік, аналіз, корегування); з мотивацією; з комунікаціями; з технологією прийняття рішень;

7) залежно від функціональної спрямованості у складі менеджменту підприємства: виробничо-технологічні зміни; зміни в управлінні фінансами; зміни в управлінні маркетингом; зміни в управлінні персоналом; зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю; зміни в управлінні інноваціями;

8) залежно від радикальності і глибини перетворень: зміни, пов'язані з перебудовою організації (припускають фундаментальну зміну підприємства, що стосуються його місії); радикальні зміни (підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, злиттям підприємств); помірні зміни (зміни в одній або декількох функціях менеджменту: в управлінні виробництвом, маркетингу тощо); часткові (слабкі) зміни;

9) залежно від спрямованості дії зміни у часі (стратегічні, тактичні, оперативні та стабілізаційні).

В умовах максимально трансформаційного зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг підприємствами залізничного транспорту наразі доцільно акцентувати увагу на управління стратегічними змінами. Всіма змінами, спричиненими як зовнішніми, так внутрішніми факторами, слід управляти, адже неконтрольовані та нескоординовані стратегічні зміни можуть стати джерелом ризику та економічних втрат. Саме тому, для вибору ключових позицій та відповідно інструментарію управління ними вважаємо за доцільне стратегічні зміни класифікувати за рівнем їх реалізації:

1. Стратегічні зміни корпоративного характеру - мають загальну для всього підприємства та його окремих бізнес одиниць спрямованість. Корпоративні стратегічні зміни поширюються в межах АТ «Укрзалізниця», охоплюють всі напрямки його діяльності, тому контролюються та координуються вищим керівництвом залізничної компанії.

Ефективність корпоративних стратегічних змін може бути реалізована при дотриманні наступних принципів:

– принцип цілісності (корпоративна стратегічна зміна має бути сформована як певна система);

– принцип безперервності (всі корпоративні стратегічні зміни потребують з часом уточнень, коригувань тощо);

– принцип гнучкості (здатність корпоративних стратегічних змін змінювати свою спрямованість у зв'язку з непередбаченими обставинами);

– принцип точності (корпоративна стратегічна зміна повинна бути конкретизована і деталізована, наскільки це можливо з огляду на зовнішні і внутрішні умови діяльності корпорації);

– принцип участі (до формулювання та управління корпоративною стратегічною зміною необхідно залучати весь склад вищого керівництва).

2. Стратегічні зміни ділового (конкурентного) характеру - стратегічні зміни другого рівня для диверсифікованих корпорацій (рівень окремих господарських підрозділів корпорації), спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; об'єднання господарських дій основних функціональних підрозділів підприємства; вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом. Стратегічні зміни на діловому рівні базуються на: розробці конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу над конкурентами; об'єднанні ініціатив бізнес одиниць; рішенні питання про сферу з найбільшими шансами виграшу в

конкурентній боротьбі; нейтралізації конкурентних заходів супротивників.

3. Стратегічні зміни функціонального характеру - координуються та реалізуються на рівні поточної основної діяльності підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за управління функціональними стратегічними змінами лежить на керівниках відділів (підрозділів).

4. Стратегічні зміни оперативного характеру - координуються та реалізуються за напрямками: потужність основного виду діяльності, технологія, обладнання, продукція, постачання товаро-матеріальних цінностей, якість та ін.

Висновки.

Кардинальні трансформаційні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств залізничного транспорту, недосконалість наявної системи стратегічного управління ними та відповідно постійна зміна корпоративних стратегій, а тому і господарських дій у всій залізничній корпорації, породжують хаос та низьку ефективність АТ «Укрзалізниця». Саме тому сьогодні економічне виживання й розвиток українських підприємств залізничного транспорту в довгостроковій перспективі залежить від наявності дієвої сучасної управлінської концепції в їх арсеналі. Однією з яких є управління стратегічними змінами. Дана концептуальні основи є базовими та першочерговими для АТ «Укрзалізниця», з метою забезпечення ефективності процесу управління підприємством виділено ключові аспекти даної теорії, а також запропоновано класифікацію стратегічних змін за рівнем їх реалізації в залізничній компанії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л., Кузьменко А.В. Маркетингово-логістичний підхід щодо розвитку транспортно-логістичної інфраструктури підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і

промисловості. Харків, УкрДУЗТ, 2015. № 51. С. 9 – 16.

2. Каличева Н.Є., Горохова В.А. Підходи до розробки та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків, УкрДУЗТ, 2018. № 63. С. 95–102.

3. Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Харків, УкрДУЗТ, 2019. № 66. С. 130 – 139.

4. Назаренко І.Л., Мороз Т.О. Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 307–315.

5. Овчиннікова В.О., Торопова В.І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДУЗТ. 2019. № 68. С.175-181.

6. Распопов В.М. Управление изменениями: учебн. пособие / В.М. Распопов – М.: Магистр, 2009. – 333 с.

7. Адізес І. Управління змінами: практ. посіб. Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. 126 с.

8. Мазур Н. А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Друкарня Рута, 2017. 165 с.

9. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.

REFERENCES

1. Dukan V.L., Kuzmenko A.V. (2015) Marketynhovo-lohistrychnyy pidkhyd shchodo rozvytku transportno-lohistrychnoyi infrastruktury pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Marketing and logistics approach to the development of transport and logistics

infrastructure of railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 51. pp. 9 - 16.

2. Kalicheva N.E., Gorokhova V.A. (2018) Pidkhody do rozrobky ta realizatsiyi zakhodiv shchodo upravlinnya yakisty na zaliznychnomu transporti [Approaches to the development and implementation of quality management measures in railway transport]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 63. pp. 95–102.

3. Tokmakova I.V., Voitov I.M., Palamarchuk T.O. (2019) Formuvannya stratehichnoho potentsialu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Formation of strategic potential of railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 66. pp. 130 - 139.

4. Nazarenko I.L., Moroz T.O. (2011) Metodyka otsinky intelektual'noho kapitalu liniynykh pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Methods for assessing the intellectual capital of linear railway transport enterprises]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 34. pp. 307–315.

5. Ovchynnikova V.O., Toropova V.I. (2019) Rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu Ukrayiny v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of railway transport enterprises of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*. no. 68. pp.175-181.

6. Raspopov V.M. (2009) *Upravlenye yzmenenyuyamy* [Change management]. М.: Master, 333 p.

7. Adizes I. (2018) *Upravlenye yzmenenyuyamy* [Change management]. Kyiv: BookChef: Force Ukraine. 126 p.

8. Mazur N.A., Semenets I.V. (2017) *Upravlenye yzmenenyuyamy* [Change management]. Kamianets-Podilskyi: Ruta Printing House. 165 p.

9. Polinkevych O.M., Volynets I.G. (2018) *Upravlinnya stratehichnymy zminamy ta innovatsiyamy na pidpryyemstvi* [Management of strategic changes and innovations in the enterprise]. Lutsk: Vezha-Druk. 351 p.

УДК 658.18:656.2

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Харченко О.В., аспірант (УкрДУЗТ)

Досліджено зміст механізму ресурсозбереження на підприємствах в сучасних умовах господарювання і визначено його специфічні риси, обумовлені цільовими орієнтирами, корисністю ресурсів і граничними витратами. Обґрунтовано складові механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту, зокрема об'єкт, суб'єкт, підсистеми. Встановлено мету, завдання, принципи, інструментарій та визначено етапи системної реалізації ресурсозберігаючої діяльності підприємств залізничної галузі.

Ключові слова: механізм, ресурсозбереження, корисність ресурсів, підприємство, залізничний транспорт.

IMPROVING THE RESOURCE SAVING MECHANISM AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Kharchenko O. V., post-graduate student (USU of RT)

The content the resource-saving mechanism at enterprises in modern economic conditions is studied and its specific features are determined due to targets, resource usefulness and marginal costs. It is established that from the standpoint the activity approach, the mechanism resource conservation at railway transport enterprises is a set consistently implemented processes that determine the complex management impact on all management objects that participate in economic activities in order to reduce the total cost resources, thereby ensuring the effectiveness economic activities. The components the resource-saving mechanism at railway transport enterprises are substantiated, including: the transport and production process as a driving force and leading element that triggers the resource-saving mechanism in action; regulatory, organizational and methodological tools for achieving the goals resource-saving; monitoring resource consumption; resource-saving strategy, defining the corresponding goals as the planned result the resource-saving mechanism; subsystems for managing organizational culture, personnel, innovative development and quality; objects management – business processes and the economic environment; subjects influence-managers who carry out, using methods and tools resource conservation, positive changes in the enterprise in the field rational use resources. It is determined that the purpose functioning the resource-saving mechanism at railway transport enterprises is to reduce the resource intensity production and economic activities, which is accompanied by a decrease in the man-made load on the environment and increase the economic efficiency management due to a responsible attitude to greening processes. The tasks, principles, tools are revealed and the stages systematic implementation resource-saving activities railway industry enterprises are determined. It is taken into account that the process resource conservation cannot proceed without material and technical, personnel, financial, informational, regulatory and socio-psychological support.

Keywords: mechanism, resource conservation, utility of resources, enterprise, railway transport

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Результати дослідження ресурсозбереження, як критерію підвищення ефективності

діяльності, вказують на те, що зниження ресурсоемності та відповідно раціоналізація використання виробничих ресурсів прямо впливають на результативність господарювання підприємств залізничного транспорту і забезпечення їх сталого розвитку. При цьому процес ресурсозбереження може бути забезпечений керуючим впливом, який в свою чергу має здійснюватися за допомогою відповідного механізму. Аналіз заходів ресурсозбереження, проведений на підприємствах залізничного транспорту, дає можливість констатувати низьку ефективність механізму ресурсозбереження. Замість повноцінного механізму існують лише окремі, мало взаємопов'язані і погано взаємодіючі один з одним елементи, а ресурсозберігаючі проекти, що розробляють підприємства залізничного транспорту, носять, як правило, роз'єднаний, фрагментарний характер і часто несвоєчасно реалізуються. Цим і обумовлений низький рівень ресурсозбереження та ефективності використання ресурсів на підприємствах залізничного транспорту, що вказує на актуальність дослідження шляхів удосконалення механізму ресурсозбереження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблематиці ресурсозбереження присвячено наукові праці ряду вітчизняних вчених, серед яких: І. Ляшенко [1], І. Сотник [2], які розробили концептуальні положення формування системи ресурсозбереження на підприємствах в сучасних умовах господарювання; Ю. Крихтіна [3] та Н. Панченко [4], які запропонували комплекс організаційно-економічних заходів з підвищення ефективності ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. Окремі завдання щодо забезпечення результативності ресурсозбереження в межах удосконалення екологічної діяльності на підприємствах залізничної галузі розв'язано у наукових розробках таких вчених, як, В. Дикань, І. Токмакова [5], З. Дзуліт [6],

О. Рибіна [7], Л. Чернюк, М. Чеховська [8], та інших. Однак питання формування дієвого механізму ресурсозбереження на залізничному транспорті залишається не вирішеним і потребує подальших досліджень.

Мета статті полягає в розкритті сутності механізму ресурсозбереження, встановлення підходів щодо його формування і обґрунтування його складових, що забезпечать зниження ресурсоемності й підвищення результативності виробничо-господарської діяльності підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Основними складовими впливу АТ «Укрзалізниця» на навколишнє природне середовище є діяльність, що пов'язана із: використанням земель, поверхневих і підземних вод та скид у водні об'єкти виробничих, господарсько-побутових та дощових вод; викидами забруднюючих речовин в атмосферне повітря; утворенням відходів різних класів небезпеки; використанням надр для видобутку щебеню, піску тощо; акустичним впливом (шум) від рухомого складу; електромагнітним випромінюванням; іонізуючим впливом та можливим радіаційним забрудненням при перевезенні вантажів; впливом на довкілля при перевезенні небезпечних речовин, зокрема і при аварійних забрудненнях.

АТ «Укрзалізниця» вживає заходів для зменшення впливу на атмосферне повітря, гідросферу та земельні ресурси, дбає про охорону та раціональне використання водних ресурсів, здійснює екологічний контроль за виробничими процесами та станом промислових зон. Так, за 2020 р. в рамках виконання Стратегії АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 рр. у сфері охорони довкілля та екологічної безпеки було реалізовано ряд заходів з природоохоронної діяльності. Серед ключових можна виділити такі:

- створено та введено в експлуатацію вітчизняні пасажирські вагони та дизель-поїзди із замкнутою, екологічно чистою системою збору господарсько-побутових

стоків без прямого їх скидання в навколишнє середовище;

- розроблено та впроваджено заходи щодо раціонального використання природних ресурсів Товариства;

- відбулась підготовка Укрзалізниці до впровадження Інтегрованої системи менеджменту та бережливого виробництва згідно з вимогами стандартів ISO 9001:2015; 14001:20015; 45001:2018;

- проведено екологічну оцінку діяльності Товариства на етапах розробки, планування проєктів, підготовки техніко-економічних обґрунтувань та реалізації проєктів з урахуванням принципів європейського екологічного права [9].

Поряд з цим ефективність ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту залишається низькою. Підтверджують вище зазначене такі факти:

- протягом 2020 р. у компанії утворилося 108,791 тис. т відходів проти 92,544 тис. т, нагромаджених у 2019 р. (на 18 % більше);

- у компанії 16 973 од. стаціонарних джерел викидів, з них організованих – 11 196 од.;

- обсяги викидів забруднюючих речовин АТ «Укрзалізниця» у 2020 р. склали 2 893,1 т [9].

Для ефективної роботи підприємств залізничного транспорту у сфері ресурсозбереження слід об'єднати всі заходи ресурсозберігаючого характеру в єдиний механізм.

Під механізмом ресурсозбереження вчені [1-3] розуміють систему взаємозалежних організаційно-економічних елементів, спрямованих на стимулювання економії матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих заходів, які головним чином відбивають досягнення науково-технічного прогресу, для забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг) з мінімальними витратами всіх ресурсів.

Механізм ресурсозбереження включає

в себе систему показників обліку споживання, аналізу використання та виявлення основних тенденцій розвитку; аналіз ресурсозберігаючої техніки, технологій і способів виробництва, виявлення найбільш доцільних заходів; методи розрахунку економічної ефективності нових ресурсів, ресурсозберігаючих техніки, технологій і способів виробництва; планування і прогнозування ресурсозбереження; фінансово-кредитні заходи стимулювання ресурсозбереження; цінову політику, спрямовану на економію матеріально-технічних ресурсів; економічні нормативи, що регулюють ресурсозбереження.

У розвинених країнах основними елементами механізму ресурсозбереження є: програмно-цільовий, адміністративний, управлінський, структурно-інвестиційний, фінансово-кредитний, податковий, ціновий, правовий, нормативний, прогнозуючий і контролюючий, інформаційний, організаційно-економічний, стимулюючий, матеріально-технічний і науково-технічний компоненти.

Слід зазначити, що вчені при розкритті сутності механізму ресурсозбереження, недостатню уваги приділяють його цільовій установці і, найважливіше, ігнорують корисність витрат виробничих ресурсів, що є суттєвим недоліком у сучасному уявленні про ресурсозбереження. У цьому зв'язку з цим під механізмом ресурсозбереження підприємств залізничного транспорту доречно розуміти систему взаємопов'язаних між собою і об'єктивно взаємообумовлених методів, важелів та інструментів впливу на економічні процеси і явища, засновану на поєднанні державного регулювання та саморегулювання підприємств залізничної галузі, метою якої є комплексне науково обґрунтоване використання виробничих ресурсів з урахуванням цільової установки, заснованої на методології граничної корисності, спрямоване на зниження ресурсоемності послуг і продукції підприємств залізничного транспорту за

умови збереження (підвищення) їх якості.

Можна зробити висновок, що механізм ресурсозбереження не тільки більш детально і глибоко обґрунтовує технологічний процес забезпечення реалізації транспортної продукції, а й об'єктивно відображає формування економічних відносин на базі граничної корисності між структурними підрозділами підприємств залізничного транспорту, АТ «Укрзалізниця», а також підприємств залізничної галузі із зовнішнім середовищем. При цьому гранична корисність витрат виробничих ресурсів є основою механізму ресурсозбереження і виражає його цільову установку, що втілюється в додатковому прибутку, отриманому від використання додаткової одиниці виробничих ресурсів того чи іншого виду.

Отримані уявлення про економічний механізм ресурсозбереження дають підставу вважати, що останній є підсистемою економічного механізму, повинен діяти на основі цільової установки, заснований на методології граничної корисності, спрямованої на зниження ресурсоемності та забезпечення результативності фінансово-господарської діяльності, чому сприятиме розвитку екологічного підприємництва.

З позицій діяльнісного підходу механізм ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є сукупністю послідовно здійснюваних процесів, що визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у господарській діяльності з метою зниження сукупної витрати ресурсів, забезпечуючи тим самим результативність господарської діяльності.

Виходячи з описаних компонентів, механізм ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту повинен включати наступні складові:

- транспортно-виробничий процес як рушійну силу і провідний елемент, що запускає механізм ресурсозбереження в дію;
- нормативно-правовий, організаційний та методичний

інструментарій досягнення цілей ресурсозбереження;

- моніторинг ресурсоспоживання;
- стратегію ресурсозбереження, що визначає відповідні цілі як планований результат роботи механізму ресурсозбереження;

- підсистеми управління організаційною культурою, персоналом, інноваційним розвитком і якістю;

- об'єкти управління – бізнес-процеси та господарське середовище;

- суб'єкти впливу – керівники, які здійснюють, із застосуванням методів та інструментів ресурсозбереження, позитивні зміни на підприємстві в галузі раціонального використання ресурсів.

Узагальнена схема механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту подана на рис. 1.

Метою функціонування механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є зниження ресурсоемності виробничо-господарської діяльності, що супроводжується зменшенням техногенного навантаження на навколишнє середовище та підвищенням економічної ефективності господарювання за рахунок відповідального ставлення до процесів екологізації.

Відповідно до поставленої мети можна виділити наступні завдання:

- якісні зміни в динаміці виробничих ресурсів;

- перетворення природоохоронних витрат на важливий фактор економічного зростання;

- активна заміна первинних матеріалів і ресурсів вторинними,

- створення індустрії переробки відходів виробництва та споживання;

- зростання ресурсозберігаючого ефекту від застосування нової техніки і технологій;

- зменшення ресурсоемності бізнес-процесів;

- впровадження екологічного підприємництва.

Економіка підприємства

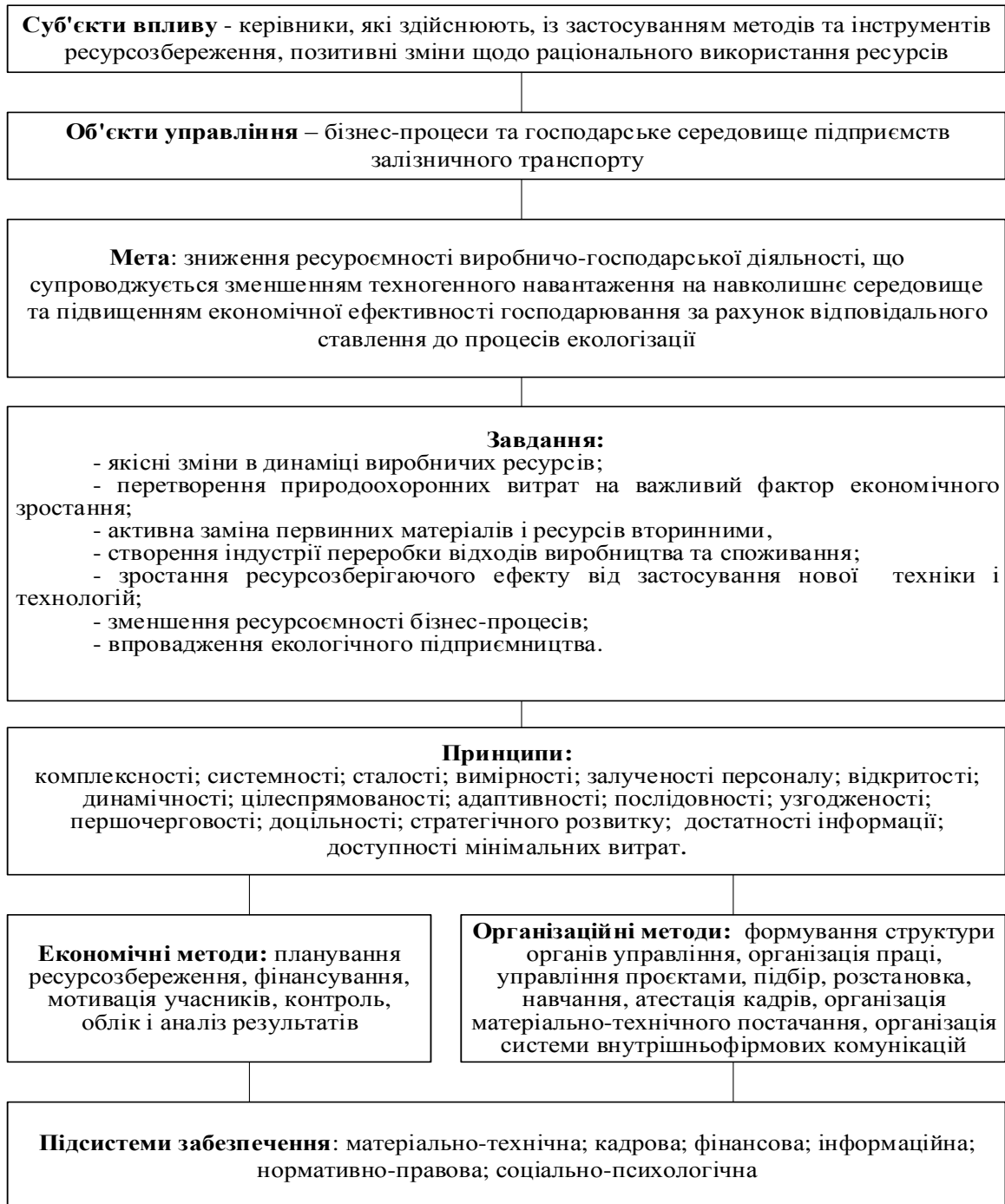


Рис. 1. Складові механізми ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту

Для досягнення встановлених ресурсозбереження з урахуванням цільових орієнтирів основними принципами розвитку механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі мають стати наступні:

- комплексності – впровадження принципів ресурсозбереження на всіх рівнях і в усі процеси підприємства;
- системності – впровадження

ресурсозбереження з урахуванням взаємозв'язків і взаємодії між керованою і керуючою підсистемами;

- сталості – система ресурсозбереження повинна діяти на постійній основі;
- вимірності – ефективність діяльності системи повинна визначатися певним набором вимірюваних показників;

- залученості персоналу – весь персонал підприємства повинен бути залучений до системи управління ресурсозбереженням;

- відкритості – система повинна керуватися принципом «зсередини-назовні», тобто впроваджувати і стимулювати ресурсозбереження не тільки на підприємстві, а також в його найближчому зовнішньому середовищі;

- динамічності – здатність системи адаптуватися і змінюватися відповідно до потреб підприємства і зовнішнього середовища;

- цілеспрямованості – полягає в дотриманні задалегідь визначених цільових установок і орієнтирів, заснованих на граничній корисності витрат виробничих ресурсів;

- адаптивності – полягає у здатності елементів економічного механізму ресурсозбереження пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зумовлених специфікою діяльності підприємств залізничного транспорту;

- послідовності – розподіл виробничих ресурсів має здійснюватися за алгоритмом змодельованим на основі граничної корисності витрат;

- узгодженості – реалізується на підставі скоординованості робіт у часі, і розподілу функцій і окремих робіт з урахуванням трудомісткості їх виконання у встановлені терміни;

- першочерговості – увагу потрібно приділяти в першу чергу найбільш цінним ресурсам і найбільш об'ємним відходам і втратам;

- доцільності – політика ресурсозбереження повинна бути спрямована на ті заходи, які принесуть економічно вигідний результат;

- стратегічного розвитку – заходи щодо заощадження ресурсів повинні працювати на перспективу;

- достатності інформації – щоб зробити які-небудь дії в сфері ресурсозбереження, потрібно володіти повними і точними відомостями про

споживання ресурсів;

- доступності мінімальних витрат – якщо важко досягнути значної економії на підприємстві, завжди можна при невеликих витратах зменшити малі втрати ресурсів.

Необхідно, щоб в процесі ресурсозбереження здійснювалася взаємодія між керівниками і виконавцями, тому необхідно організувати ефективну систему комунікацій.

Серед методів управління можна виділити економічні методи та організаційні методи. До економічних методів управління відносяться: планування ресурсозбереження, фінансування, мотивація учасників, контроль, облік і аналіз результатів. До організаційних методів управління відносяться: формування структури органів управління, організація праці, управління проектами, підбір, розстановка, навчання, атестація кадрів, організація матеріально-технічного постачання, організація системи внутрішньофірмових комунікацій.

Розвиток механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту потребує аналізу і визначення факторів впливу та оцінювання виконання функцій ресурсозбереження. Необхідно встановити, які спеціальні структури на досліджуваних підприємствах залізничної галузі займаються питаннями ресурсозбереження або ж такі структури відсутні, а завдання і функції розосереджені по різних службах і єдиного координуючого органу з питань ресурсозбереження не існує. Доцільно проаналізувати методичну, технічну, інформаційну забезпеченість ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах залізничної галузі. Також необхідно оцінити існуючі механізми пошуку та реалізації резервів ресурсозбереження, а також оцінити методичне забезпечення пошуку резервів. Вагоме значення має вивчення існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу до ресурсозбереження, адже від зацікавленості, потягу та оцінки трудового вкладу кожного працівника залежить загальний рівень ресурсозбереження.

На основі проведених досліджень визначаються основні напрямки вдосконалення економічного механізму ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту, розробляються практичні та методичні рекомендації, апробуються отримані результати.

Варто врахувати, що процес ресурсозбереження не може протікати без відповідного забезпечення, тому в структурі механізму ресурсозбереження повинні бути присутніми блоки, що відповідають за матеріально-технічне, кадрове, фінансове, інформаційне, нормативно-правове та соціально-психологічне забезпечення.

Висновок. Таким чином, запропоновано удосконалити механізм ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі на засадах поєднання методології граничної корисності та збільшення прибутковості за рахунок екологічного підприємництва. Включення в механізм ресурсозбереження підприємств залізничного транспорту визначених компонентів та принципів дозволяє забезпечити екологічність бізнес-процесів. Розроблені пропозиції та рекомендації щодо удосконалення механізму сприятимуть підвищенню ефективності його функціонування за рахунок організації системної діяльності щодо зниження ресурсоємності, підвищення якості транспортних послуг і забезпечення сталого розвитку підприємств залізничної галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ляшенко І.О. Ресурсозбереження у забезпеченні економічної ефективності діяльності деревообробних підприємств. URL: rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Lyashenko_I.O.doc (дата звернення: 21.09.2021)
2. Сотник І.М. Еколого-економічні механізми мотивації ресурсозбереження: монографія. Суми : ВВП «Мрія» ТОВ, 2008. 230 с.
3. Крихтіна Ю.О. Розробка економічного механізму ефективності

ресурсозбереження на підприємствах транспорту (методичний підхід): автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.О. Крихтіна; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2009. 20 с.

4. Панченко Н.Г. Концептуальні положення управління ресурсозбереженням на підприємствах залізничного транспорту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 123-127.

5. Дикань В.Л., Токмакова І.В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.

6. Двудіт З.П. Економіко-екологічні аспекти впливу залізничного транспорту на довкілля. *Збірник наукових праць ДЕДУТ*. Серія «Економіка і управління». 2011. Вип.18. С.132-143.

7. Рибіна О. Методичні підходи до оцінки екологічних наслідків діяльності залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2011. № 56/2. С. 269-281.

8. Чернюк Л.Г., Чеховська М.М. Взаємодія об'єктів залізничного транспорту з навколишнім середовищем. *Зб. наук. пр. Київ. ін-ту залізнич. трансп.* Сер. «Економіка й управління». 2000. Т. 4. Вип. 1. С. 36-39.

9. Інтегрований звіт 2020: для інвесторів: офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (дата звернення: 11.09.2021)

REFERENCES

1. Liashenko I.O. *Resursozberezhennia u zabezpechenni ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti derevoobrobnykh pidpriemstv*. [Resource conservation in ensuring the economic efficiency of woodworking enterprises] URL: rada.kpi.ua/files/dissertation/dis_Lyashenko_I.O.doc (data zvernennia: 21.09.2021)
2. Sotnyk I.M. (2008) *Ekoloho-ekonomichni mekhanizmy motyvatsii resursoz-*

berezhennia [Ecological and economic mechanisms of resource conservation motivation]: monohrafiia. Sumy : VVP «Mriia» TOV. (in Ukrainian).

3. Krykhtina Yu.O. (2009). *Rozrobka ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti resursozberezhennia na pidpriemstvakh transportu (metodychnyi pidkhid)* [Development of an economic mechanism for resource saving efficiency at transport enterprises]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Yu.O. Krykhtina; Ukr. derzh. akad. zalozn. transp. Kh. 20 p.

4. Panchenko N.H. (2018). *Kontseptualni polozhennia upravlinnia resursozberezhenniam na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu.* [Conceptual provisions of resource conservation management at railway transport enterprises] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu.* Ser. : Ekonomichni nauky. Vyp. 31. P. 123-127.

5. Dykan V.L., Tokmakova I.V. (2008). *Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy v umovakh yevro intehratsii* [Development of ecological and economic management at the enterprises of Ukraine in the conditions of

European integration]: monohrafiia. (in Ukrainian). 150 p.

6. Dvulit Z.P. (2011). *Ekonomiko-ekolohichni aspekty vplyvu zaliznychnoho transportu na dovkillia.* [Economic and ecological aspects of the impact of railway transport on the environment] *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia».* №18. P.132–143.

7. Rybina O. (2011). *Metodychni pidkhody do otsinky ekolohichnykh naslidkiv diialnosti zaliznychnoho transportu.* [Methodical approaches to the assessment of ecological consequences of railway transport activity]. *Ekonomichniy prostir.* № 56/2. P. 269-281.

8. Cherniuk L.H., Chekhovska M.M. (2000). *Vzaiemodiia obektiv zaliznychnoho transportu z navkolyshnim seredovyschem.* [Interaction of railway transport facilities with the environment]. *Zb. nauk. pr. Kyiv. in-tu zaliznych. transp.* «Ekonomika y upravlinnia». T. 4. № 1. P. 36-39.

9. *Intehrovanyi zvit 2020: dlia investoriv:* ofitsiinyi sait AT «Ukrzaliznytsia». URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/issuer/>. (data zvernennia: 11.09.2021)

УДК 658.656.2.001.73+261.6

**ЩОДО ГЛИБИННИХ ВИКЛИКІВ НОВОЇ РЕАЛЬНОСТІ ТА
БУДУВАННЯ ЖИТТЄЗДАТНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЮ КОМПАНІЄЮ : ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ
НА ГРУНТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ПАРАДИГМИ
(НА ПРИКЛАДІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ)**

***Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,
д.е.н., професор, (ХГУ НУА)***

В статті проаналізовані глибокі зміни в глобальній соціально-економічній системі, напрямки і фактори успішного управління в кризовій ситуації та роботи компанії в нових умовах.

Доведено необхідність формування моделі управління залізничним транспортом України, що буде адекватною культурному коду та ситуації у зовнішньому середовищі, як одну з головних умов життєздатності національної компанії в новій реальності.

Охарактеризовано модель управління, яка історично склалась у межах православної цивілізації. Встановлено, що цій моделі інновації сучасного західного менеджменту, спрямовані на забезпечення успішної роботи компанії в нових умовах, були притаманні внутрішньо. Але відповідна модель мала іншу світоглядну основу, цілі, цінності.

Доведено, що подолання кризи та подальший розвиток залізничного транспорту – функція бажання керівників змінити власну свідомість, психологічну модель управління та власну поведінку.

Ключові слова: соціально-економічна система, залізничний транспорт, криза, посткапіталізм, соціокультурна парадигма, модель управління, психологічна модель управління керівників, західний менеджмент, цінності, цілі.

**ABOUT DEEP CHALLENGES OF A NEW REALITY AND CREATING
A VIABLE MODEL OF MANAGING A NATIONAL COMPANY:
PRINCIPAL PROVISIONS BASED ON A SOCIOCULTURAL
PARADIGM (ON THE EXAMPLE OF RAILWAY TRANSPORT)**

***Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor (Kharkiv Humanitarian
University "People's Ukrainian Academy")***

The article describes the profound changes in the global socio-economic system, which are accompanied by destructive processes and lead to a new reality - post-capitalism. The corona crisis and the new energy crisis are catalyzing negative changes.

Based on the research of international audit companies, the factors of successful enterprise management in a crisis situation, as well as the directions of changes for the effective operation of enterprises in the new conditions, have been established. The main ones are cadres - managers and personnel, as well as changes in the management system.

It has been established that successful managers realize the value of personnel, educate talents, show empathy for all participants in the business eco-system, are socially responsible and long-term oriented.

The necessity of forming a model of railway transport management in Ukraine, which will be adequate to the cultural code and the situation in the external environment, has been proved. This is one of the main conditions for the national company's viability in the new reality. The first step in this direction is to change the psychological model of management of managers.

The model of management, historically formed within the framework of the Orthodox civilization, is characterized.

It was found that this model was inherent in the internal innovations of modern Western management, aimed at ensuring the successful operation of companies in the new conditions. But the corresponding model had a different ideological base, goals, values.

It has been proved that overcoming the crisis and developing railway transport is a function of the managers' desire to change their own consciousness, the psychological model of management and their own behavior.

Key words: socio-economic system, railway transport, crisis, post-capitalism, sociocultural paradigm, management model, psychological model of management of leaders, western management, values, goals.

Постановка проблеми. Діяльність кожної соціально-економічної системи мезо рівня, до якої відноситься і залізничний транспорт України, залежить від ситуації, та тенденцій, що відбуваються у соціально-економічних системах (СЕС) трьох рівнів: у світовій, у національній та власне у самій системі мезо рівня. Складність ситуації, в якій знаходяться підприємства залізничного транспорту, полягає у збіганні глибоких кризових явищ на усіх трьох рівнях. До того ж, в умовах, коли країна займає місце периферії в системі глобальної світової СЕС та має неякісну систему державного регулювання економіки, зовнішні кризи стають вироком для ефективної роботи вітчизняних підприємств. І серед них опиняються не тільки малі підприємства, але й великі, особливо ті, діяльність яких за своєю природою пов'язана з необхідністю великих інвестицій та має значну соціальну складову, до яких відноситься залізничний транспорт.

Для того, щоб подолати глибоку кризу, в якій, на жаль, опинився залізничний транспорт України, і поступово рухатись у напрямі розвитку необхідно: виконати системний аналіз

головних тенденцій та процесів, що відбуваються на рівні усіх трьох СЕС (саме знання тенденцій, а не фактів створює основу для якісного управління); виявити ресурсні можливості, обмеження та загрози (включаючи насамперед модель управління, управлінський та кадровий потенціал); розробити життєздатну та ефективну стратегію розвитку та ефективну модель управління в нових умовах, яка перед усім відповідає принципу соціокультурної ідентичності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. **Мета публікації.** В межах однієї публікації усі ці положення розкрити неможливо. Тому ми зосередимось на тому, що за нашою думкою, є найбільшими викликами та головними напрямками позитивних зрушень. Це стосується глибинних змін в глобальному соціально-економічному середовищі та напрямків і факторів успішного управління і роботи будь-яких компаній в нових умовах. Для чого ми звернемось до думки зарубіжних дослідників та звітів світових аудиторських компаній [1-8].

Далі мова піде про формування моделі управління залізничним транспортом України, що буде адекватною як культурному коду, так і ситуації у зовнішньому середовищі, тобто життєздатною - спроможною забезпечити вихід із кризи та поступовий розвиток компанії. На відміну від багатьох вітчизняних дослідників, які вивчають питання управління СЕС мезо рівня та окремих підприємств, у т.ч. залізничного транспорту, ми будемо ґрунтуватися на соціокультурній парадигмі та підході до змін в управлінській системі, в організації, що починаються зі зміни свідомості та поведінки управлінців. Такий підхід відповідає соціокультурній парадигмі і став поширюватись на початку ХХІ ст. в західному менеджменті [9-12].

Виклад основного матеріалу. Відповідно до соціокультурної парадигми структура соціально-економічної системи складається з трьох елементів: перший - дух системи (культура, цінності, психологія людської спільноти), другий - форма та організація; третій – субстанція, в т.ч. техніка та технологія. Це принциповий підхід, який запропонував до структури національного господарства ще В.Зомбарт, і який може бути поширений до рівня підприємства, організації.

Саме дух системи визначає її унікальні особливості. Тому модель управління, яка склалась на рівні певної локальної цивілізації, відповідно національної СЕС, під впливом культурустворюючої релігії, має свої унікальні риси. І для досягнення ефективної роботи будь-якої національної компанії, модель її управління має ґрунтуватись на культурному коді. При цьому принципові зміни в СЕС будь-якого рівня починаються зі змін в людській свідомості. Коли мова йде про компанію – зі зміни психологічної моделі управління управлінців, а потім і свідомості працівників [9].

Під "моделлю управління" ми розуміємо цілісну сукупність уявлень: про цілі СЕС і цілі управління; принципи управління і принципи діяльності СЕС; критерії ефективності управління і діяльності системи; про те, як виглядає і як повинна виглядати система управління, як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління, як пристосовується і як повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб СЕС будь-якого рівня могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність. Найважливішими складовими моделі управління є бачення керівника та працівника в СЕС: рис ефективного керівника, працівника; чинників їх ефективної праці та діяльності системи у цілому; сприйняття людини у системі – як мети чи як засобу.

Якщо ці уявлення існують на рівні свідомості керівників, маємо інтелектуальну модель, або ширше (з урахуванням ціннісно-мотиваційної структури особистості) – психологічну модель, а якщо вони науково обґрунтовані – теоретичну модель.

Принциповим положенням є те, що життєздатною, ефективною може бути тільки модель управління СЕС будь-якого рівня, що відповідає культурному коду та є адекватною змінам у зовнішньому середовищі.

Щодо змін в глобальному соціально-економічному середовищі. Необхідно усвідомлювати - нинішня глобальна системна криза, що відбувається протягом як мінімум двох десятиліть, - це криза капіталізму, яка з великою вірогідністю може призвести до переходу в принципово нову систему - посткапіталізм.

Зазначимо, що посткапіталізм - це система, яка побудована на наднаціональному управлінні, технологічним підґрунтям якого є NBICS технології, що з'єднуються цифровою основою, а основним фактором виробництва в ній є інформаційно-психологічним фактор (інформація, в т.ч.

дані про населення), і змінена свідомість соціуму. В цій системі не має місця ані національній державі, ані людині, як особистості.

Перехід до нової системи значно прискорює так звана «корона-криза», спровокована «пандемією». В 2020 році економіці і суспільству у всесвітньому масштабі були нанесені три удари. Вони полягали в: примусовому закритті виробництв; перебуванні в умовах невизначеності і дезорганізації сформованих зв'язків і відносин (що у т.ч. частково зруйнувало сформовані логістичні ланцюги); примусовій ізоляції людей і пандемії страху. І якщо перші два удари частині компаній та бізнесу вдалося подолати, третій має далекосяжні не досить передбачувані наслідки. Причому в 2021- 2022 роках ці явища можуть в якійсь мірі повторитись.

У світовій соціально-економічній системі під впливом корона-кризи, виявилися і (або) посилилися, з'явилися нові руйнівні тенденції, про що свідчить аналіз певних досліджень [1-6]. Це:

- значне скорочення мікро- та малого бізнесу;

- різке підвищення значущості транснаціональних компаній, особливо гігантів цифрового бізнесу і тих бізнесів, які пов'язані з ним;

- наростання розривів між бідними і багатими країнами, між різними соціальними групами і не тільки по майновому критерію, але і по можливості отримати якісну освіту і медичне обслуговування;

- зростання рівня безробіття, у всіх його формах і особливо прихованого безробіття;

- стиснення середнього класу;

- активна цифровізація не тільки бізнес-процесів, а й соціально-культурних процесів;

- масовий перехід до дистанційних форм роботи;

- масовий перехід до дистанційної освіти та медицини (що остаточно руйнує ці сфери);

- глибоке і масове занурення людства в віртуальний світ з незворотними наслідками зміни свідомості особистості і суспільства;

- диференціація компаній і підприємців за принципом дотримання соціальної відповідальності;

- підвищення необхідності морально і соціально відповідального управління соціально-економічними процесами і ведення бізнесу при значному зростанні ризиків недотримання правил етики бізнесу по відношенню до всіх зацікавлених сторін, в т.ч. етики економічних відносин в цифровому середовищі.

Нові виклики, що проявились у другому півріччі 2021 року, – це енергетична криза, яка стосується багатьох країн світу, у т.ч. розвинутих країн Європи, Китаю та США. В цих частинах світу накопичилась велика кількість проблем і вони досить явно стають епіцентрами нової хвилі глобальної світової соціально-економічної кризи, яка за думкою багатьох фахівців буде на порядок більш руйнівною, ніж криза 2007-2008 рр., і вже стоїть на порозі.

Щодо соціально-економічної системи України – тенденції її розвитку, нажаль, поки що можливо визначити у таких термінах як, «депресія», «занепад», «відсутність перспектив розвитку». Але на цьому відомому факті ми не будемо зосереджуватись.

Отже, у зовнішньому середовищі маємо досить негативні, руйнівні процеси, які вводять усі підприємства у нову реальність. Залізничний транспорт на них вплинути не може і стає в певній мірі заручником. Тому завдання управлінців полягає в правильному осмисленні того, що відбувається, пошуку внутрішніх резервів, ефективних детермінант і

напрямів змін, та створенні життєздатної моделі управління.

Світовий великий бізнес також опинився перед обличчям глобальних викликів і необхідності суттєвих змін в управлінні. Принципова різниця полягає лише в тих факторах, на які вплинути зсередини неможливо: соціально-економічний та політичний статус країни; стан національної економіки та соціальної сфери; галузь діяльності. Але внутрішні детермінанти змін є загальними для усіх великих підприємств.

Що ж усвідомлюється ефективними західними керівниками, фахівцями в галузі управління в якості найважливіших внутрішніх факторів і напрямків змін для роботи в нових умовах?

Аналіз опитувань менеджерів компаній та провідних фахівців, проведений світовими аудиторськими компаніями [6-8], показує, що це такі складові як:

- люди, тобто висококваліфікований персонал, що володіє широкими якостями і навичками (особистісними, в т.ч. моральними; соціально-психологічними в т.ч. гнучкістю, стресостійкістю та адаптивністю; когнітивними та поведінковими, в т.ч. умінням чути і розуміти інших, працювати в команді; цифровими);

- система управління талантами, тобто необхідність не тільки підбору, а й підготовки талановитого персоналу, постійної роботи з ним щодо плекання та збереження талантів;

- система управління змінами в компанії, налаштована на нові умови зовнішнього середовища, динамічні зміни і діяльність в умовах невизначеності;

- система забезпечення етики (соціальної відповідальності) і безпеки функціонування бізнесу в нових умовах в т.ч. в цифровому середовищі;

- цифрові трансформації бізнес-процесів, моделей бізнесу та управління, організаційної культури.

Тобто маємо проблему кадрів (як керівників, так і персоналу) та змін в управлінні. Вони ж в своїй першооснові ґрунтуються на зміні у психологічній моделі управління керівників та у підготовці кадрів. Зупинимось на першому.

Психологічна модель управління – це модель управління персоналом та організацією, яка склалась у свідомості керівників і яку вони вважають за найбільш прийнятну у певній організації, реалізуючі її через певну практику управління [9].

Психологічна модель управління містить такі елементи: погляди менеджерів на цілі, принципи діяльності соціально-економічної системи (місію організації), на цілі та принципи управління, на сутність, чинники та засоби необхідних перетворень, бачення керівника та людини-працівника в соціально-економічній системі – це її інтелектуальна (когнітивна) складова; цінності, ціннісно-мотиваційне ставлення до основних соціально-економічних категорій (праця, власність, конкуренція-співробітництво, багатство, влада, джерела зміни ситуації), рівень значущості мотивів відповідальності, установки на відповідні типи економічної поведінки, культурні стереотипи – це ціннісно-мотиваційна складова психологічної моделі управління менеджера; звичні, прийняті у практиці стилі і методи управління, моделі управлінської та економічної поведінки – це дієво-вольовий компонент психологічної моделі [9, с. 145].

Зміст цієї моделі разом з факторами зовнішнього впливу формує управлінську поведінку та визначає не тільки нинішній стан організації, а й її майбутнє.

Психологічна модель управління формується під впливом багатьох факторів, найважливіші серед яких: цивілізаційний код (культурний код); наявне соціокультурне та соціально-

економічне середовище; виховання та освіта майбутнього керівника; його особистісні риси та якості. Цю модель можливо змінити, але необхідною умовою є бажання самих керівників.

Дослідження психологічної моделі повинно проводитись з урахуванням її відповідності принципу соціокультурної ідентичності та найкращим зразкам сучасного управління, відповідності ситуації у зовнішньому середовищі за умов її різкої зміни.

Саме зі зміни психологічної моделі керівників починають реконфігурацію системи управління, змін в будь-якій організації, сучасні провідні західні фахівці в галузі управління (С.Кові, П.Сенге, К.Пракхалад, Г.Хамел, Дж.Баркер), що ґрунтуються на гуманістичній парадигмі менеджменту [10-12]. Саме на зміну психологічної моделі управління відповідно до традиційної західної філософії бізнесу спрямоване навчання топ-менеджменту у МВА. Зазначимо, що західні фахівці використовують категорії «інтелектуальна модель» та «ментальна модель», які відрізняються від авторської категорії з точки зору системності та повноти, але в даній ситуації це не є принциповим.

Як ми зазначали, кожна національна СЕС, має деякі специфічні риси моделі управління, які забезпечують збереження унікальності та розвиток СЕС в т.ч. в мінливому світі. Такі риси має і модель управління, що сформувалась в межах православної цивілізації (класифікація А.Тойнбі, С. Хантингтона, О.Панаріна), до якої історично входила Україна. Головні з них: *пріоритет духовно-моральних (в радянські часи пріоритет ідейних цінностей), соціальних цінностей та цілей, відповідної мотивації управлінської праці та праці взагалі; соборність; пріоритет в управлінні особистості - лідера-служителя та архітектора змін, який має високі духовно-моральні якості та рівень професіоналізму у порівнянні з*

пріоритетом дії створеної організаційної системи; спрямованість на людину, а не на завдання; спрямованість на співпрацю, а не на конкуренцію, на творчість, а не рутинність, на ініціативу, а не конформізм. Такі риси особливо проявлялись на рівні окремих організацій (СЕС мікро-рівня).

Аналіз психологічної моделі управління керівників залізничного транспорту щодо її відповідності культурному коду та найкращим зразкам сучасного менеджменту за авторською методикою було проведено автором ще в 2011-2012 рр. [9]. Було встановлено, що психологічна модель керівника-служителя, спрямованого на людину; диригента, архітектора змін, спрямованого на розвиток талантів та проактивне управління, на командну працю з делегуванням повноважень; фахівця галузі, що демонструє етичну, соціально-відповідальну поведінку – не була вираженою у свідомості керівників. Модель управління не відповідала соціокультурній ідентичності і була неефективною для розвитку компанії.

Зараз, звичайно, необхідно було б провести нове дослідження, але самі дії сучасних керівників демонструють відсутність позитивних змін в психологічній моделі управління, а скоріше - навпаки.

Але саме носії моделі управління, яка відповідає соціокультурній ідентичності та викликам часу, роблять організацію живою, конкурентостійкою, вони готові до успішного керівництва у т.ч. в умовах кризи. Про це, зокрема, свідчать чисельні приклади роботи японських компаній.

Якими ж є фактори успішного керівництва в умовах кризи?

Експерти компанії Делойт [6], проаналізувавши досвід подолання минулих та сучасної криз, запропонували керівництву компаній набір практичних рекомендацій щодо подолання наслідків

нової кризи і виділили п'ять ключових факторів успішного керівництва.

Перший - гнучке керівництво, у т.ч. планування, на основі емпатії: керівник при плануванні, прийнятті рішень повинен вміти поставити себе на місце будь-якої людини в рамках бізнес-екосистеми (співробітник, партнер, клієнт). Саме ця риса характеризує тип керівника-служителя, архітектора змін.

Другий - збереження головного, перш за все місії, цілей компанії; розстановка пріоритетів; стабілізація ситуації та аналіз перспектив.

Третій - швидкі, сміливі, рішучі дії керівника, тобто реалізація правила «швидкість реагування важливіше повноти інформації».

Четвертий - володіння ситуацією (контроль ситуації, прозорість і правдивість інформації), здатність вселити впевненість в інших, в т.ч. надавши можливості для подальшого розвитку. Ця риса також пов'язана з типом керівника-служителя, архітектора змін.

П'ятий - побудова управління і бізнес-моделі з орієнтацією на довгострокову перспективу. Це передбачає мислення в довгострокових категоріях, проактивне управління з введенням відповідних інновацій на випередження.

Ми бачимо, що ці фактори пов'язані як зі стратегічним, так і з оперативним управлінням. І для забезпечення успішного управління в умовах кризи всі вони повинні бути внутрішньо притаманними керівникам, тобто бути складовими психологічної моделі управління на рівні установок, навіть стереотипів мислення та поведінки.

Вважаємо, що управління будь-якої національної компанії у т.ч. залізничного транспорту, необхідно проаналізувати готовність керівників та існуючої системи управління щодо можливості забезпечення усіх

вищезазначених змін, які рекомендуються західними фахівцями.

Щодо порівняння пропозицій західного менеджменту відносно розвитку компаній в нових умовах з рисами національної моделі управління та можливості змін. Напевно у когось виникне думка, що виконати ці рекомендації неможливо, як і неможливо знайти керівника-служителя, архітектора, професійну та етично, соціально-відповідальну людину або змінити психологічні моделі управління більшості керівників залізничного транспорту. Але якщо це неможливо, то ніякого подолання кризи, ефективних змін бути у принципі не може.

Головне те, що керівники такого типу вже були в нашій історії. І такі рекомендації щодо факторів успішного керівництва не є принципово новими для нас. Ще в період 2009-2012 рр., автор порівнював західні зразки менеджменту з найкращим досвідом вітчизняного управління, зокрема на прикладі дослідження артільних моделей господарювання, досвіду господарювання підприємців, трудового братства М.М. Неплюєва, і прийшов до двох головних висновків. По-перше, це те, що найкращі вітчизняні зразки управління на століття випередили західну «менеджеріальну думку», що ґрунтується на гуманістичній парадигмі. А по-друге, що домінуюча західна модель менеджменту та ідеальна модель управління, сформована в нашому історичному минулому, мають принципово різну світоглядну, а отже й ціннісну основу, та й відповідно - цілі.

Західний менеджмент збудований в межах капіталістичної системи, що спрямована на накопичення і зростання капіталу (прибутку), і тому кожен керівник раціонально-ірраціонально прагне до реалізації саме цієї мети, часто прикриваючи її «красивими» місіями і концепціями. По справжньому гуманістичний підхід до управління на практиці існує, але є виключенням.

Кращі зразки управління соціально-економічними системами, історично сформовані в межах православної цивілізації, побудовані на платформі православного світогляду, де головна мета бачиться в тому, щоб «людина відновила в собі образ Божий», а людські відносини, на яких будується управління в будь-якій організації (проекті, справі, процесі), в ідеалі повинні бути засновані на любові.

Для моделі управління православної цивілізації природним є розуміння виробництва як творіння (а в творінні наявні елементи хаосу, невідомості, створення, відповідно до поставленої мети, із різних елементів, які мають власні риси єдиного цілого – нового об'єкта, який буде мати нові риси). В цій моделі підсумковий результат ставиться в залежність від повноти підготовки інфраструктурних передумов, обумовлених як зусиллями людей, так і обставинами, що складаються. І ця залежність не очевидна.

Прояв результату обумовлений умінням працівників координувати свої зусилля, відтворюючи "організаційний досвід природи" у свідомій, планолюбній виробничій діяльності. Повнота кваліфікаційних навичок, професіоналізм включають не тільки спеціальні уміння, але і уміння координувати свої зусилля з іншими учасниками. Для такої моделі природним є духовне або, у гіршому разі, ідеологічне спонування до дії, засноване на розділенні загального інтересу, розумінні своєї ролі в досягненні мети.

Регламентация в такій моделі обумовлена забезпеченням конкретних форм взаємодії співробітників залежно від ситуації, що складається, і перестроювання цієї взаємодії при змінах. Переешкоди в ній виникають як результат неповноти умінь учасників, у тому числі і їх невміння погоджувати свої дії. Проте в ній не передбачається необхідності окремої групи співробітників, яка б стежила за підтримкою умов взаємодії. Досягнення більш високого ступеня організації

розглядається як підсумок нарощування усіх умінь учасників підприємства, у тому числі і їх уміння координувати свої зусилля. Керівництво в цій моделі стає рольовим, тобто пов'язаним з тим, хто краще розуміє зв'язок поточної ситуації і загальної доцільності. Детермінованість немовби "прихована" усвідомленим умінням координувати стихійні прояви, відсутністю конкретно відповідальних за координацію співробітників.

Домінантою цієї моделі є проблема синтезу інтересів різних людей в загальній доцільності спільної дії. Підприємство, з цих позицій, - це група людей, які об'єдналися, щоб зробити спільні дії, обумовлені доцільністю, що розділяється ними. Рішення проблеми узгодженості в цій моделі шукається як досягнення такого рівня підготовленості людей, при якому їх взаємодія стає результатом розуміння. В його основі осмислене слідування деякій загальній меті.

Тобто підприємство (організація) - це не формальне об'єднання заради отримання ефекту, а співтовариство людей, які об'єднані єдністю цілей. Ця аксіологічна єдність дає можливість узгоджувати інтереси, досягнути взаєморозуміння, довіри, узгодженості дій різних людей. На основі узгодженості замість адміністрування усіх операцій і виділення групи співробітників, які будуть виконувати адміністративні функції, у т.ч. планування, регулювання, контроль, у системі виникає механізм самоорганізації та рольового керівництва, справжньої демократії.

Управління в системі здійснюється на основі природної ієрархії, взаємної відповідальності та довіри, досягнення спільного бачення майбутнього, участі усіх у розробленні стратегії та рішень. Лідер-керівник виступає у системі як наставник та служитель, а не як адміністратор, як архітектор змін, творець.

Отже, те, на чому фокусує увагу західний менеджмент щодо забезпечення внутрішніх факторів і напрямків змін для

роботи в екстремальних умовах, є внутрішньо притаманним моделі управління, що виникла у межах православної цивілізації.

Але є принципова різниця: на вступ до якісно нового періоду існування людства і соціально-економічних систем кращі фахівці науки і практики західного менеджменту відреагували лише запропонувавши нові інструменти, однак, не помінявши світоглядну платформу, відповідно - цілепокладання. І тому всі оновлення моделі управління не дадуть принципових змін, бо вони існують в «старій» системі. Саме цей факт залишився поза межами розуміння фахівців. Це важливо розуміти усім керівникам. Підприємства України, у т.ч. підприємства залізничного транспорту, як і західні підприємства, поки існують в межах капіталістичної СЕС і реальне виконання усіх вищезазначених пропозицій буде стикатися з прагненням менеджменту до прибутку, як до головної мети діяльності компанії.

Термінальний розрив неможливо усунути без переходу в іншу систему, засновану на інших цінностях, не на горизонтальному (матеріальному, кількісному, суто економічному вимірі), а на вертикальному (духовно-моральному, культурному) вимірі подій, процесів, прогресу.

А сам епіцентр розриву, розколу, як це відзначав ще А. Тойнбі, знаходиться в людській душі і відповідно цьому вертикальний вимір повинна обрати сама людина – керівник чи працівник.

І тому, зазначимо ще раз, подолання кризи та подальший розвиток – функція бажання керівників змінити власну свідомість, психологічну модель управління та власну поведінку. Але для того, щоб процес зрушився з місця спочатку необхідна зміна свідомості не усіх керівників, а їх критичної маси. І це стосується насамперед керівників держави та великих національних підприємств, в т.ч. залізничного

транспорту. Що є досить тривалим і болючим переходом.

Але чи можливі принципово такі революційні зміни в СЕС та моделі управління. Сучасні західні фахівці в галузі соціального управління (інжинірингу) виявили певні закономірності змін в будь якій соціальній системі. Вони відомі під різними назвами, наприклад як «закон 5%» або закон синхронізації. Або положення про те, що для зміни в усьому соціумі необхідна зміна свідомості та поведінки 10% спільноти, але при цьому драйверами змін у цих 10% є також 10%. Тобто принципові зміни в будь-якому ціннісному напрямі можливі при появі 1% лідерів змін, які наповнені певним духом, цінностями, якостями, знаннями.

Тобто теоретично зміна моделі управління згідно до соціокультурної ідентичності можлива. А ось практично все впирається в бажання керівників до внутрішніх змін у цілях, цінностях, мотивації, ставленні до людини.

Висновки. В світовій СЕС відбуваються революційні руйнівні процеси переходу до посткапіталізму, що супроводжуються загибеллю цілих секторів економіки, безлічі підприємств, зубожінням населення, диференціацію його не тільки за соціально-майновим статусом але можливістю повноцінного розвитку. Під особливим ударом опиняються країни так званої периферії, в яких відсутнє якісне державне управління до яких, на жаль, відноситься Україна. Каталізаторами негативних змін стає короно-криза а також нова енергетична криза.

Підприємства України мусять виживати в цій новій реальності. І найгірший варіант нашого майбутнього – посткапіталізм, як система в якій немає місця ані для національних підприємств, ані для людини. І таке майбутнє усвідомлюють далеко не усі.

Але вже зараз, з інших причин, в дуже скрутному становищі опинився

залізничний транспорт, галузь, що має державне значення та соціальну складову, складна соціально-економічна система, що потребує не тільки великих інвестицій, а насамперед системного, об'єднуючого, професійного керівництва. На протязі останніх років такого керівництва не було. Ринкове реформування галузі насправді стало її руйнуванням заради прибутків окремих осіб. І головна причина цього, як і причина усіх руйнівних процесів, знаходиться на рівні свідомості та поведінки керівників і полягає у порушенні формули ефективного господарювання - «моральність плюс професіоналізм».

Нинішня перманентно-шокова ситуація у зовнішньому середовищі з якоюсь ймовірністю може вплинути на глибинне переосмислення цілей, цінностей, зміни поведінки керівників, відповідно - стратегій та моделей управління компаніями. У цьому разі керівники великих підприємств, об'єднавшись, можуть поступово змінювати стратегію розвитку національної економіки та управлінську модель.

Західні фахівці вже відреагували на глобальні зміни, звернувшись до перебудови системі управління компаній, принаймні на рівні аналізу кращого досвіду подолання криз та планування необхідних змін. Ними усвідомлюється необхідність керівників, які б по справжньому усвідомлювали цінність кадрів, виховували таланти, проявляли емпатію до усіх учасників еко-системи бізнесу та прозорість дій, були соціально-відповідальними та довгостроково орієнтованими. Також провідні західні фахівці усвідомлюють, що починати зміни в управлінні необхідно зі зміни свідомості, а потім і поведінки керівників.

Моделі управління, яка історично склалась у межах православної цивілізації, усі ці інновації сучасного західного менеджменту були притаманні внутрішньо. Але ця модель формувалась на зовсім іншій світоглядній основі і тому

мала інші цілі і цінності: не прибуток, а створення соціально-економічних умов для гармонійного розвитку людини (дух-душа-тіло) та суспільства.

Склався великий досвід ефективного господарювання за формулою «моральність плюс професіоналізм». Про це свідчить вивчення діяльності артілей, трудових братств, вітчизняних підприємців. Але він залишився в минулому, як і знання про особливості моделі управління, що відповідає нашому культурному коду. Саме тому в цій статті автор приділив увагу стислому опису цієї моделі.

Для подолання глибокої кризи і забезпечення діяльності підприємств залізничного транспорту в наших керівників, насправді невеликий вибір. Кланово-олігархічний капіталізм, який, на жаль, домінують є основою формування соціально-економічних відносин і в країні, і в галузі, може забезпечити лише короткострокові особисті доходи, а ось систему залізничного транспорту, соціальну складову він знищить, а значить знищить і довгострокові доходи.

Якщо ж мислити у руслі не руйнування, а створення, принципові позитивні зміни можуть початись лише при бажанні певної частки керівників (критичного управлінського потенціалу) залізничного транспорту змінити модель управління починаючи зі зміни власної психологічної моделі, відповідно до культурного коду. Оскільки життєздатною та ефективною є тільки така модель.

Ми розуміємо, в межах тільки окремого, навіть великого, національного підприємства – галузі, якою є залізничний транспорт, неможливо здійснити революційні зміни в управлінні. Принциповим є вибір відповідного напрямку змін і поступовий рух у ньому до можливої міри. Для чого необхідні першочергові зміни в системі підготовки кадрів, у т.ч. критичного управлінського потенціалу, та в системі мотивації праці

керівників та персоналу залізничного транспорту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great reset, 2020, access mode: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf>2020 (last accessed: 15 Oct 2021).

2. Georgieva K. (2020), The Long Ascent: Overcoming the Crisis and Building a More Resilient Economy, *International Monetary Fund: web-site*, access mode: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/10/06/sp100620-the-long-ascent-overcoming-the-crisis-and-building-a-more-resilient-economy> (last accessed: 06 Oct 2021).

3. Сасскинд Д. Как изменится мир после COVID-19? Шесть видных аналитиков размышляют о том, как пандемия изменила мир. *Финансы и развитие*. Вып. 57. № 2. С. 26-29. URL: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2020/06/pdf/fd0620r.pdf> (дата обращения: 18.10.2021).

4. Bennett V. (2020), Pandemic hits EBRD regions harder than advanced Europe – survey, *European Bank for Reconstruction and Development: web-site*, URL: <https://www.ebrd.com/news/2020/pandemic-hits-ebrd-regions-harder-than-advanced-europe-survey.html> (last accessed: 05 Oct 2021).

5. Калмыков А. Две новости о коронакризисе: хорошая и плохая. Все лучше, чем думали, но хуже, чем надеялись. *bbc.com: веб-сайт*. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-54462680> (дата обращения: 27.05.2021).

6. Ключевые факторы успешного руководства. Компании перед лицом коронавирусной угрозы. *deloitte.com: веб-сайт*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (дата обращения: 25.05.2021).

7. Наступил ли момент истины для этики и социальной ответственности бизнеса? Глобальное исследование в области соблюдения принципов деловой этики, 2020 год. *assets.ey.com: веб-сайт*. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf (дата обращения: 26.05.2021).

8. KPMG 2020 CEO Outlook Спецвыпуск: COVID-19. *KPMG: веб-сайт*. URL: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO_Outlook-Report_UA_Global.pdf (дата звернення: 27.05.2021).

9. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

10. Баркер Дж. Парадигмы мышления: Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире/ Джоэл Баркер; Пер с англ.- М.:Альпина Бизнес Букс, 2007.- 187с.

11.Кови Ст.Р. Восьмой навык: От эффективности к величию. / Стивен Р. Кови; Пер с англ.- М.:Альпина Бизнес Букс, 2007.- 408 с.

12. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации/ Питер Сенге; Пер с англ.- М.:ЗАО «Олимп-бизнес», 2009.- 448 с.

REFERENCES

1. Schwab K., Malleret T. COVID-19: The Great reset, 2020, Available at: <http://reparti.free.fr/schwab2020.pdf>2020 (last accessed: 15 Oct 2021).

2. Georgieva K. (2020), The Long Ascent: Overcoming the Crisis and Building a More Resilient Economy, *International*

Monetary Fund: web-site, Available at: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/10/06/sp100620-the-long-ascent-overcoming-the-crisis-and-building-a-more-resilient-economy> (last accessed: 06 Oct 2021).

3. Sasskind D. (2020) Kak izmenitsya mir posle COVID-19? Shest' vidnykh analitikov razmyshlyayut o tom, kak pandemiya izmenila mir. [How the world will change after COVID-19? Six prominent analysts reflect on how the pandemic has changed the world.]. *Finance & Development*. Vol. 57, no 2, p. 26-29. Available at: <https://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2020/06/pdf/fd0620r.pdf> (access date: 18.10.2021).

4. Bennett V. (2020), Pandemic hits EBRD regions harder than advanced Europe - survey, *European Bank for Reconstruction and Development: web-site*, Available at: <https://www.ebrd.com/news/2020/pandemic-hits-ebrd-regions-harder-than-advanced-europe-survey.html> (last accessed: 05 Oct 2021).

5. Kalmykov A. Dve novosti o koronakrizise: khoroshaya i plokhaya. Vse luchshe, chem dumali, no khuzhe, chem nadeyalis' [Two news about the coronacrisis: good and bad. Everything is better than thought, but worse than hoped.] *bbc.com: website*. Available at: <https://www.bbc.com/russian/features-54462680> (access date: 27.05.2021).

6. Klyuchevyye faktory uspeshnogo rukovodstva. Kompanii pered litsom koronavirusnoy ugrozy. [Key factors for successful leadership. Companies facing the coronavirus threat.] *deloitte.com: website*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/en/Documents/about-deloitte/ru/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.pdf> (accessed: 25.05.2021).

7. Nastupil li moment istiny dlya etiki i sotsial'noy otvetstvennosti biznesa? Global'noye issledovaniye v oblasti

soblyudeniya printsipov delovoy etiki, 2020 god. [Is there a moment of truth for business ethics and social responsibility? Global Survey on Business Ethics, 2020]. *assets.ey.com: website*. Available at: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/for-ensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf (access date: 26.05.2021).

8. KPMG 2020 CEO Outlook Special issue: COVID-19. KPMG: website. Available at: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report-UA-Global.pdf> (application date: 27.05.2021).

9. Kompaniyets' V.V. (2012) *Upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system u dukhovno-moral'nomu ta sotsiokul'turnomu vymiri. Chastyna 2. Yakist' upravlinnya sotsial'no-ekonomichnykh systemamy: dukhovno-moral'ni ta kul'turni priorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu)* [Management of development of socio-economic systems in the spiritual, moral and socio-cultural dimension. Part 2. Quality of management of socio-economic systems: spiritual, moral and cultural priorities (on the example of railway transport)]: monograph. Kharkiv: UkrDAZT, 296 p

10. Barker Dzh. (2007) *Paradigmy myshleniya: Kak uvidet' novoye i preuspet' v menyayushchetsya mire* [Paradigms of thinking: How to see new things and succeed in a changing world] Per from English - M.: Alpina Business Books, 187 p.

11. Kovi St.R. (2007) *Vos'moy navyk: Ot effektivnosti k velichiyu*. [Eighth Skill: From Efficiency to Greatness]. Per from English - M.: Alpina Business Books, 408 p.

12. Senge Piter M. (2009) *Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika obuchayushchetsya organizatsii* [The fifth discipline. The Art and Practice of Learning Organization]. Per from English - M.: JSC "Olimp-business", 448 p.

УДК 658:339.13

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Обруч Г. В., к.е.н., доцент,
Бережний І. О., магістр,
Гавадзюк Є. Б., магістр (УкрДУЗТ)*

Встановлено, що в «епoxy клієнта» ключовими факторами успішного розвитку бізнесу є формування унікального сервісу та позитивного клієнтського досвіду в кожній точці взаємодії споживача з компанією і впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом. Досліджено фактори, які формують враження клієнта і впливають на якість управління споживчим досвідом. Доведено доцільність перегляду принципів управління взаємовідносинами зі споживачами на основі провадження політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Акцентовано увагу на врахуванні таких ключових трендів клієнтської поведінки при управлінні споживчим досвідом, як забезпечення «безшовного» характеру комунікації клієнтів з компанією і надання їм персоналізованого сервісу. Доведено, що ефективними інструментами управління клієнтським досвідом є рішення у сфері проєктування досвіду клієнтів, метрики оцінювання ефективності взаємодії споживачів з компанією, нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу.

Ключові слова: управління досвідом клієнта, цифровізація, бізнесу, клієнтоцентричне мислення, «безшовний» досвід, персоналізація сервісу.

FEATURES OF MANAGING THE CUSTOMER EXPERIENCE OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Obruch H., PhD in Economics, Associate Professor,
Berezhnyi I., Master's Degree,
Havadziuk Ye., Master's Degree (USURT)*

It is established that in the "client era", the key factors for successful business development are the formation of a unique service and positive customer experience at each point of interaction between the client and the company and the introduction of digital technologies for managing customer experience. The factors that form the customer's impression and affect the quality of consumer experience management are studied. The expediency of revising the principles of Customer Relationship Management based on the implementation of the client-centered thinking policy, adapting the company's business development model to new trends in customer behavior, and ensuring digital transformation of customer service is proved. Attention is focused on taking into account such key trends of customer behavior in managing consumer experience as ensuring the "seamless" nature of customer communication with the company and providing them with personalized service. It is proved that effective tools for managing customer experience are solutions in the field of customer experience design, metrics for evaluating the effectiveness of consumer interaction with the company, new approaches to the formation of marketing policy and digital marketing

tools. The practice of digital projects implemented by leading companies shows that the implementation of digital initiatives is carried out in three key areas: first, automation and robotization of processes, implementation of Process Mining and Business Process Management, as well as digital models and doubles; second, data-based enterprise management (analytics, data forecasting, artificial intelligence and “big data”, Decision Support Systems, etc.) and, third, customer experience management (digital marketing and CDP (Customer data platform-customer response database to marketing decisions), customer experience research tools, omni-channel customer interaction, analytics and clustering of customer behavior). The features of using metrics for evaluating the effectiveness of customer interaction with the company are revealed, and the following key tools for evaluating the effectiveness of consumer experience management should be highlighted: Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index (CSAT), Customer Effort Score (CES), Return of Experience (ROX).

Keywords: *customer experience management, digitalization, business, customer-centered thinking, “seamless” experience, service personalization.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі цифровізація вносить суттєві корективи в процеси управління діяльністю підприємств і якісно змінює середовище їх функціонування. Для вчасної адаптації бізнесу до таких змін необхідно забезпечити гармонійну цифрову трансформацію бізнес-моделі його розвитку, операційних процесів і досвіду взаємодії клієнтів з компанією.

Зважаючи на те, що сьогочасний етап позиціонується як «епоха клієнта» неабиякого значення для підприємств набуває забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу, що сприятиме більш глибокому розумінню потреб клієнтів і дозволить налагодити безперервний діалог з останніми в різних каналах комунікації та персоналізувати обслуговування споживачів.

Ключовим фактором успіху на цьому етапі для підприємства має стає пошук механізмів та інструментів створення унікального сервісу, формування позитивного клієнтського досвіду в кожній точці взаємодії клієнта з компанією і оцифрування таких взаємовідносин. Викладене актуалізує дослідження особливостей взаємодії споживачів з компаніями і формування інструментарію ефективного управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління досвідом клієнтів є доволі новим напрямом наукових досліджень, що викликає все більшу зацікавленість з боку науковців та вчених-практиків. Так, слід звернути увагу на наукові праці таких вчених, як: В. Дикань, І. Воловельська, Н. Каличева, М. Корінь, О. Марченко, В. Овчиннікова, О. Селезньова, І. Токмакова, А. Толстова, Г. Чміль, та ін. [1-6]. Вченими досліджено трансформацію потреб споживачів на сучасному етапі і розглянуто особливості управління досвідом клієнтів у кризовий період. Віддаючи належне вагомому науковому внеску перелічених вчених, слід зазначити, що наразі потребує більш ґрунтовного дослідження особливості управління досвідом клієнтів в умовах цифровізації.

Метою статті є дослідження поведінки споживачів в умовах сьогодення і вивчення особливостей трансформації принципів управління досвідом клієнтів у контексті масштабної цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація на сьогодні визначається ключовим драйвером забезпечення сталого інноваційного розвитку компаній. Практика реалізованих передовими компаніями цифрових проєктів свідчить, що впровадження цифрових ініціатив

здійснюється за трьома ключовими напрямками: по-перше, автоматизація та роботизація процесів, впровадження Process Mining та Business Process Management, а також цифрових моделей і двійників; по-друге, управління підприємством на основі даних (аналітика, прогнозування даних, штучний інтелект і «великі дані», системи підтримки прийняття рішень тощо) і, по-третє, управління клієнтським досвідом (digital-маркетинг і CDP (Customer data platform – база даних про реакцію клієнтів на маркетингові рішення), інструменти досліджень досвіду клієнтів, омніканальна взаємодія з клієнтами, аналітика і кластеризація клієнтської поведінки).

Поширення пандемії коронавірусу призвело до підвищення зацікавленості компаній цифровою трансформацією їх діяльності, оскільки в умовах «віддаленої» роботи виникла необхідність доступу до корпоративних ресурсів з будь-якої географічної точки, організації спільної роботи і управління проектами в умовах розподіленої команди і віддаленої взаємодії, проведення нарад на основі використання технологій відео-конференцій, управління на основі даних і забезпечення інформаційної безпеки. Поряд з цим цифровізація створила низку можливостей для аналізу досвіду взаємодії клієнтів з компанією і покращення їх вражень від продукції та підприємства.

У цьому сенсі важливо відрізнити цифрову трансформацію бізнесу від digital-трансформації клієнтського сервісу. Якщо у першому випадку мова йде про розроблення та впровадження довгострокових стратегій цифрової трансформації бізнес-моделі і бізнес-процесів, що потребує значних інвестицій, які окупляться в довгостроковій перспективі, то в іншому випадку мається на увазі інтеграція окремих цифрових рішень у діяльність підприємств, впровадження яких в короткостроковій перспективі надасть можливість підвищити якість клієнтського сервісу і

покращити лояльність клієнтів.

Важливість управління досвідом клієнтів підтверджує низка досліджень. Так, 81 % лідерів в області Customer Experience (CX) переконані, що їх компанії повністю або більшою мірою конкурують на основі управління клієнтським досвідом. Результати дослідження KPMG Global Customer Experience Excellence report 2018, проведеного серед 54 тис. споживачів у 14 країнах світу, свідчить про пряму залежність фінансових результатів діяльності від рівня орієнтованості компанії на клієнта. Наприклад, зростання виручки у 50-ти компаній, які очолюють список брендів-лідерів, було на 54 % вище, ніж у 50-ти брендів, що знаходяться в кінці списку, а зростання показника EBITDA – на 202 % відповідно [7]. Наразі понад 80 % компаній, пріоритетом яких є покращення клієнтського досвіду, вказують на зростання прибутку [8].

У свою чергу, відповідно до результатів дослідження Oracle, 74 % топ-менеджерів впевнені, що клієнтський досвід вплинув на те, наскільки активно покупці ставали прихильниками бренду. Дослідження American Express показало, що 60 % учасників були готові платити більше за кращий клієнтський досвід. Salesforce, яка провела опитування понад 6 тис. споживачів виявила, що 76 % з них очікують, що компанії зрозуміють їх бажання та потреби [8]. Однак, як свідчать дослідження, не завжди компаніями чітко розуміють потреби своїх клієнтів. Так, наприклад, 80 % компаній, які брали участь в дослідженні Bain & Company, вважають, що ними формується клієнтський досвід на високому рівні, у той час як з цим твердженням погодилося тільки 8 % їх клієнтів [9]. За даними Temkin Group, 60 % компаній впевнені, що вони забезпечують хороший мобільний інтерфейс, проте тільки 22 % споживачів підтримали цю думку [8].

Викликають зацікавлення і результати дослідження «CX Research

Ukraine», яке проводилося у 2019-2020 рр. консалтинговим бюро Craft Innovations з метою оцінювання ставлення українського бізнесу до питання управління клієнтським досвідом та виявлення перешкод, з якими зустрічаються сервісні команди у своїй роботі. На основі опитування понад 50 підприємців та представників менеджменту компаній роздрібного ринку, ІТ, фінансового, консалтингового сегментів ринку послуг в Україні, встановлено, що майже 90 % респондентів визнають важливість клієнтського досвіду для конкурентоздатності компанії. При цьому серед основних причин, що перешкоджають впровадженню системного підходу до управління клієнтським досвідом називають: бюрократичні перепони та розмір організації, брак коштів або людських ресурсів, відсутність підтримки з боку керівної ланки компанії. Також треба відзначити, що багато ініціатив у сфері CX базуються на інтуїтивному підході, тому близько 30 % проектів, що були реалізовані минулого року, оцінюються як не дуже успішні. Тільки 52 % респондентів на початку року мали стратегічні цілі, пов'язані з досвідом клієнтів. Однак, поряд з цим 71 % опитаних вказали на відсутність ключових показників ефективності, пов'язаних з CX, у системі мотивації топ-менеджменту. При цьому усталеною залишається практика щодо відповідальності відділів продажів та маркетингу за клієнтський досвід (59,4 % від опитаних). У свою чергу, 18,9 % від опитаних взагалі не мають відповідальних осіб за досвід клієнтів [10].

Також, слід зазначити, що серед факторів, які формують досвід клієнта і впливають на якість CX, наразі ключове місце посідає персоналізація продукту під клієнта, що, відповідно, потребує глибинного розуміння його потреб, очікувань та відповідних інвестицій у дослідження (рис. 1) [10].

Досвід клієнтів і їх обслуговування – це дві складові клієнтського досвіду. Якщо перший відноситься до сфери взаємодії клієнта з продукцією чи послугами компанії, то інший – відображає якість обслуговування та підтримки клієнтів. Відповідно, управління клієнтським досвідом – це стратегія, спрямована на поліпшення загального враження клієнта на всіх рівнях взаємодії з компанією.

Аналітична компанія Gartner визначає управління клієнтським досвідом як «методику побудови взаємодії з клієнтами і реакції на їх дії, які дозволяють перевершити очікування клієнтів, підвищити їх задоволеність і лояльність, а також ймовірність того, що вони порекомендують вашу компанію іншим» [11]. Так, експерти компанії пропонують використовувати таку технологію для поліпшення клієнтського досвіду, як «Піраміда споживчого досвіду», що дозволяє оцінити рівень задоволеності клієнтів від взаємодії з компанією, визначити фактори, які здійснюють найбільший вплив на формування досвіду споживачів і сформувати план щодо його покращення (рис. 2).

Компанією Gartner запропоновано послідовно пройти крізь п'ять ключових етапів (рівнів) взаємодії [12]:

перший етап – «рівень комунікацій» – своєчасно надавайте клієнтам корисну інформацію зручним для них способом;

другий етап – «рівень чуйності» – швидко і ефективно вирішуйте проблеми клієнта, зберігаючи баланс між очікуваннями клієнта і цілями компанії;

третій етап – «рівень прихильності» – зрозумійте потреби клієнтів і запропонуйте нестандартні рішення, аби вони відчували себе особливими;

четвертий етап – «рівень проактивності» – пропонуйте клієнтам рішення їх потреб до того, як вони про це

запитають;
п'ятий етап – «рівень еволюції відносин» – надайте можливість клієнту

почувати себе комфортніше, безпечніше, успішніше

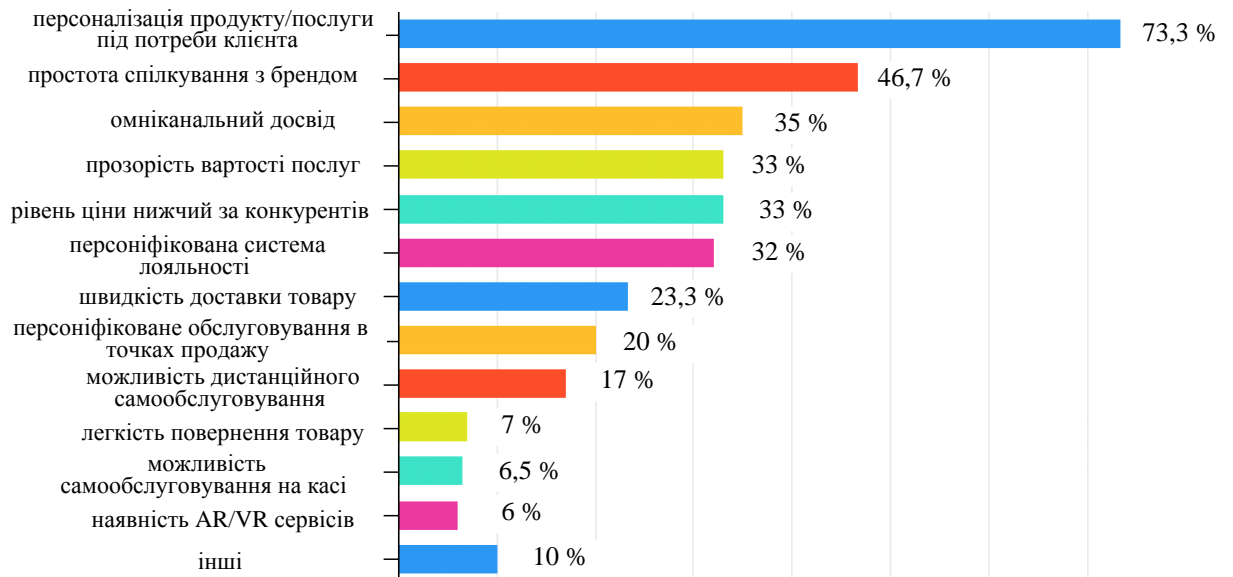


Рис. 1. Фактори впливу на оцінювання клієнтами їх досвіду [10]

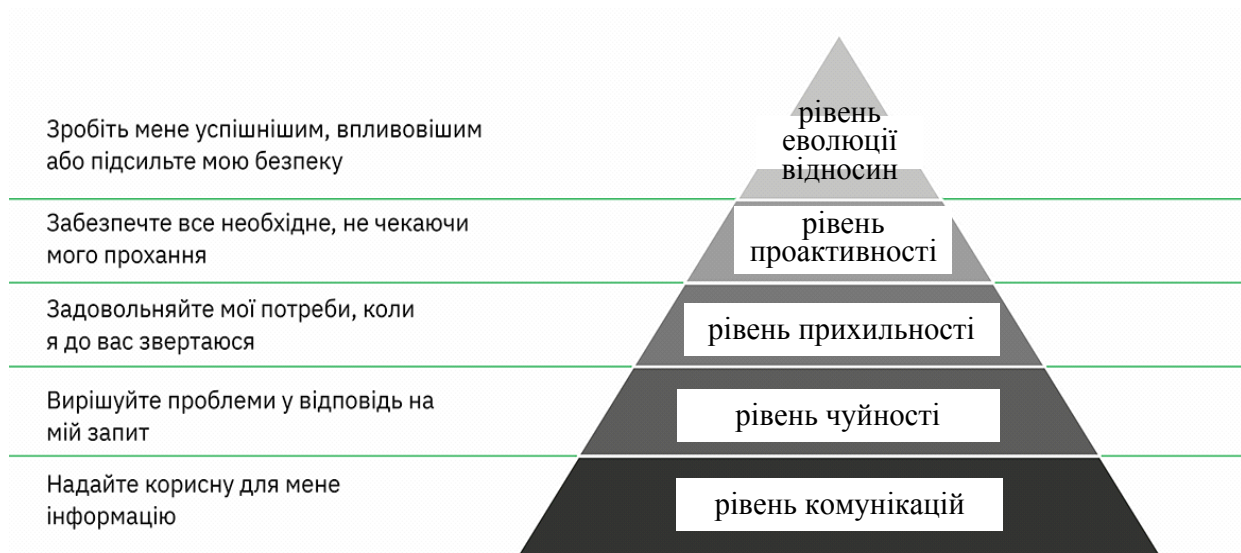


Рис. 2. Піраміда споживчого досвіду: технологія Gartner для поліпшення CX [12]

Сучасні науковці та практики-дослідники приділяють вагомому увагу питанням управління клієнтським досвідом. Зокрема викладачі Школи малого та середнього підприємництва

трактують клієнтський досвід як сукупність переживань, вражень, які формуються у клієнта під час та/чи внаслідок взаємодії з брендом, компанією, її товарами та послугами, і закономірно та

суб'єктивно спонукають клієнта до відповідної позитивної чи негативної поведінкової реакції. Управління клієнтським досвідом експерти пропонують розуміти як цілеспрямований та безперервний процес реалізації комплексу заходів, скерованих на вивчення і покращення клієнтського досвіду заради встановлення і розвитку довгострокової партнерської співпраці з клієнтами [13].

Колектив авторів наукової праці вказують на важливість розуміння компанією цінності клієнтського досвіду. Вченими зазначено, що рішення та дії, спрямовані на підвищення цінності клієнтського досвіду, сприятимуть формуванню унікальних конкурентних переваг, завдяки чому зростатиме задоволеність, лояльність клієнтів, а це, своєю чергою, дозволить зберегти наявних клієнтів і привабити нових, що є необхідним для стабільної прибуткової діяльності та постійного розвитку підприємства. При цьому у контексті ефективного управління закладами готельно-ресторанного господарства клієнтський досвід слід розглядати не як одноразове надання послуги, а як довгострокове взаємовигідне співробітництво. Як сукупність вражень, отриманих клієнтом під час взаємодії із закладом індустрії гостинності, клієнтський досвід визначається низкою факторів і відображає весь цикл взаємодії споживача готельно-ресторанних послуг із закладом: від моменту першого контакту, факту надання послуги, періоду користування нею і до завершення перебування в готелі чи ресторані [6].

О. Марченко, розглядаючи особливості трансформації бізнес-консалтингу в умовах цифровізації, виділяє основні характеристики digital-команди як моделі консалтингового бізнесу, серед яких важливе місце займає клієнтоцентричність та управління клієнтським досвідом. Автор зазначає, що в командній моделі консалтингової фірми клієнтоорієнтованість консалтингу як

спрямованість на формування у клієнтів необхідного рівня позитивної оцінки цінності для нього її послуг трансформується у клієнтоцентричність, що поєднує орієнтацію команди на вивчення та якісне задоволення потреб клієнта (персоніфікована клієнтоорієнтованість), діяльність із формування позитивного клієнтського досвіду і оцінку клієнта. З огляду на це управління клієнтським досвідом охоплює оцінку споживачів та аналіз їх історій, систематизацію вимог клієнтів до консалтингового обслуговування, розроблення стратегії і тактики формування й підтримання позитивного клієнтського досвіду [4].

О. Селезньова зазначає, що зростання уваги до роботи з клієнтами та їх обслуговування вимагає впровадження нових управлінських підходів, встановлення міцних довірчих відносин, якості і високих стандартів обслуговування, зокрема в будівельній галузі. В якості такого підходу до управління будівельним підприємством автором запропоновано розглядати клієнтоорієнтованість, що зорієнтована на виявлення та задоволення наявних і майбутніх потреб, зростання якості взаємовідносин із клієнтами та адаптацію комунікаційних ланцюгів і внутрішніх бізнес-процесів до споживчих запитів, генерування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості будівельного підприємства [5].

Лідери цифровізації в фінансовому секторі і в інших галузях здійснюють розробку продуктів і послуг на базі клієнтського шляху, щоб радикальним чином підвищити якість клієнтського досвіду, диференціювати власний бренд і стимулювати зростання бізнесу. При цьому фінансові компанії в процесі трансформації їх діяльності необхідно виконати такі основні кроки [14]:

по-перше, розрахувати потенційну вигоду. У рамках такої оцінки слід проаналізувати всі можливості для

зростання, включаючи збільшення перехресних продажів, нові сервіси з доданою вартістю і розширення присутності на ринку завдяки більш ефективному використанню даних, оптимізації витрат і операційної діяльності за допомогою скорочення часових циклів, більшої автоматизації та перерозподілу кадрів;

по-друге, провести об'єктивну оцінку. Фінансові організації повинні критично оцінити наявні у них інструменти та технології і проаналізувати, наскільки ефективні вони будуть в досягненні поставленої мети з модернізації клієнтського шляху. За допомогою діагностики, аналізу наявних даних і ІТ-систем, підготовки кваліфікаційного переліку знань і навичок, порівняльного аналізу з конкурентами та інших оцінок можна визначити сегменти цифрової ІТ-платформи, які потребують інвестицій, а також області, для поліпшення яких фінансовій компанії необхідно буде розширити співробітництво з іншими організаціями, щоб швидко напрацювати необхідні навички і ресурси;

по-третє, візуалізувати успіх. При впровадженні клієнтоорієнтованого підходу змінюються методи звітності, контрольні показники і система заохочення за результатами роботи. Необхідно адаптувати до перетворень внутрішню політику і відповідним чином змінити корпоративну культуру компанії. Для успішної трансформації керівники повинні чітко визначити завдання і повноваження в області цифровізації, узгодити систему контрольних показників, розробити ефективну структуру управління і операційну модель.

Для створення такого клієнтського шляху, який дозволить вийти на якісно новий рівень обслуговування, необхідні комплексна клієнтоорієнтована концепція цифровізації, інтегрована аналітика даних, дематеріалізація (тобто заміна матеріальних активів розумними

технологіями) і поступове впровадження машинного навчання та роботизації. При цьому фінансовим установам слід сконцентруватися на впровадженні точкових інновацій на найважливіших клієнтських шляхах (близько 20-30 послуг), що відкриє чудові можливості для індивідуалізації та підвищення ефективності діяльності [14].

Отже, на сучасному етапі виникає необхідність у кардинальному перегляді принципів управління взаємовідносинами зі споживачами, що полягає у переході від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, зміни застарілих процесів і неефективних на сьогодні методів управління клієнтським досвідом на основі використання цифрових технологій.

Перехід від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення зумовив залучення до процесу управління досвідом клієнтів всіх без виключення співробітників компанії. Так, наприклад, топ-менеджмент задає загальний вектор розвитку підприємства та ініціює впровадження клієнтоцентричного підходу в його діяльність, а у подальшому контролює процес досягнення встановлених цілей розвитку компанії. HR-менеджер, у свою чергу, контролює процес стимулювання та винагородження співробітників за покращення досвіду клієнтів компанії. На ІТ-відділ покладені функції щодо формування програмного базису для збору та аналізу даних щодо досвіду взаємодії клієнтів та компанії. Команда маркетингу займається розробленням пропозицій та різного роду інсайтів щодо покращення досвіду взаємодії клієнтів з компанією.

Пандемія коронавірусу та поглиблення соціально-економічної кризи значно змінили і поведінку клієнтів. Одним із ключових трендів клієнтської поведінки, на який варто звернути увагу, це надання «безшовного» досвіду

взаємодії з компанією. Незважаючи на те, що цифрова революція сприяла розширенню можливостей, які можна реалізувати в онлайн-просторі, наразі споживачів одночасно комунікують як в офлайн, так і онлайн-форматах. Тому компаніям необхідно впроваджувати цифрові рішення для омніканального обслуговування клієнтів, створити єдине середовище для внутрішніх та зовнішніх комунікацій і синхронізувати роботу різних відділів компанії з метою якісного обслуговування споживачів. Тобто, на сучасному етапі омніканальність трансформується в екосистему технологій і методик, згенерованих навколо клієнтоцентричного сервісу. Оптимальним для бізнесу рішенням, яке об'єднає всі канали і покращить роботу фахівців служби клієнтської підтримки, є платформи для омніканального обслуговування клієнтів. При цьому важливо враховувати, що сервіси мають бути зручними і простими у використанні.

Згідно з дослідженням Omdia, оператори зв'язку, наприклад, виділяють три основні напрями інвестицій у СХ в найближчі роки: платформи взаємодії з клієнтами в реальному часі (43 %); інструменти для підтримки співробітників, що працюють з клієнтами (43 %); штучний інтелект і інструменти аналітики (29 %). У свою чергу, за даними Gartner, основними технологіями для інвестування будуть штучний інтелект, CRM, IoT і інструменти аналітики потреб клієнтів. При цьому дослідники відзначають, що розгортання 5G призведе до різкого збільшення кількості проєктів, спрямованих на персоналізоване багатоканальне взаємодія як в B2C, так і в B2B секторах. У зв'язку з цим прогнозується вибухове зростання кількості цифрових помічників і чат-ботів. За прогнозами Analysys Mason, витрати операторів на розвиток помічників будуть рости в середньому на 42 % в рік до 2022 р. [15].

Іншим трендом, на який слід

звернути особливу увагу, є персоналізація сервісу, що передбачає розуміння компанією цінностей та інтересів клієнтів і усвідомлення індивідуальних особливостей сприйняття і реакції споживачів на продукцію чи послугу. З огляду на це важливим інструментом управління досвідом споживачів є розроблення digital-профілю клієнта, який закумулює дані з різних джерел щодо точок взаємодії споживача з брендом і надасть змогу сформуванню для нього персоналізовані пропозиції. При цьому слід враховувати, що збір даних про клієнта і формування його цифрового профілю це безперервний автоматизований процес динамічного оновлення даних.

Щодо ефективних інструментів управління клієнтським досвідом, слід звернути увагу на рішення у сфері проєктування клієнтського досвіду, метрики оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу (зокрема органічний трафік SEO, інструменти платного пошуку і ретаргетінгу, бізнес-аналітики, маркетингу в соціальних мережах, PR та influencers marketing, управління контентом, аналізу User Experience та ін.). Так, проєктування клієнтського досвіду здійснюється завдяки формуванню карти клієнтського шляху – Customer Journey Map. Такого роду карти дозволяють візуалізувати всі етапи та точки взаємодії клієнта з компанією, оцінити їх ефективність і удосконалити процес взаємодії споживачів з продукцією та компанією загалом.

Щодо традиційних метрик оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, слід виділити наступні ключові інструменти:

- індекс споживчої лояльності (NPS) – це простий і швидкий спосіб оцінювання лояльності клієнтів на основі опитування, яке зазвичай складається з одного питання (наприклад, «Наскільки ви

готові порекомендувати нашу компанію друзям або знайомим?»), десятибальної шкали і поля для коментарів клієнта. Результати NPS-опитувань легко зібрати і проаналізувати за сегментами, щоб зрозуміти, з клієнтським досвідом якого сегмента компанії вдається працювати добре, а над яким сегментом потрібно ще попрацювати;

- показник задоволеності клієнтів (CSAT) – це також доволі простий і ефективний спосіб оцінювання задоволеності клієнта роботою компанії, який передбачає проведення опитування в формі бальної оцінки або критеріїв «погано-задовільно-добре-відмінно»;

- індекс споживчих зусиль (CES) – популярна метрика, пов'язана з клієнтським досвідом, а саме оцінюванням зусиль користувача. За формою оцінки нагадує CSAT, але переслідує іншу мету – з'ясувати, наскільки легко користувачеві було здійснити будь-яку дію в сервісі компанії. Як правило, чим легше користувачеві вирішувати свої завдання за допомогою сервісу компанії, тим краще його клієнтський досвід.

Останнім часом експерти одноголосно стверджують, що зіставлення результатів аналізу даних метрик не дає повної картини клієнтського досвіду і потребують застосування нових підходів до оцінювання, серед яких особливе місце займає показник оцінювання ефективності інвестицій, вкладених у клієнтський досвід (ROX, Return Of Experience). Не дивлячись на те, що дана метрика потребує розроблення індивідуальної методики оцінювання досвіду клієнта для конкретного бізнесу, компанії все більше уваги приділяють оцінці саме даного показника. Так, наприклад, у ритейлу в ROX входять, крім звичних показників середньої величини чека, кількості повторних відвідувань та ін., метрики оцінювання задоволеності клієнта від взаємодії з компанією, міцність його лояльності, цінність клієнта як медіаінфлюенсера (визначається широтою

його кола спілкування і активністю в соцмережах) тощо.

Трансформація принципів управління клієнтським досвідом з урахуванням означених вище тенденцій сприятиме підвищенню лояльності споживачів до продукції і компанії, зниженню відтоку клієнтів, зростанню повторних продажів і нарощенню прибутку за рахунок якісного сервісу.

Висновки. Отже, сьогочасний етап розвитку бізнесу отримав назву «епоха клієнта», що обумовлено визначальною роллю споживача в отриманні позитивних фінансових результатів і нарощенні економічного потенціалу підприємствами. Ключовими факторами успішного розвитку бізнесу на цьому етапі є формування унікального сервісу та позитивного клієнтського досвіду в кожній точці взаємодії клієнта з компанією і впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом. На основі дослідження факторів, які формують враження клієнта і впливають на якість управління споживчим досвідом, виявлено визначальну роль персоналізації продукції та сервісу під індивідуальні вимоги споживачів, простоти та зручності сервісів, які використовуються клієнтами в ході взаємодії з продукцією чи послугою і компанією в цілому, і омніканальності клієнтського досвіду. Доведено доцільність перегляду принципів управління взаємовідносинами зі споживачами на основі провадження політики клієнтоцентричного мислення, адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки, забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Акцентовано увагу на врахуванні таких ключових трендів клієнтської поведінки при управлінні споживчим досвідом, як забезпечення «безшовного» характеру комунікації клієнтів з компанією і надання їм персоналізованого сервісу. Доведено, що ефективними інструментами управління

клієнтським досвідом є рішення у сфері проектування досвіду клієнтів, метрики оцінювання ефективності взаємодії споживачів з компанією, нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л., Воловельская И. В. Особенности поведения потребителей в условиях «экономики счастья». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60 С. 11–17.

2 Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Толстова А. В. Основи бізнесу: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

3 Каличева Н., Глущенко І. Вплив маркетингу на функціонування підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 59–62.

4 Марченко О. С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 29–45.

5 Селезньова О. О. Клієнтоорієнтований підхід до управління будівельним підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 83–86.

6 Чміль Г. Л., Джгуташвілі Н. М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 237–245.

7 Досвід Netflix і Hilton. Чим ближче до клієнта, тим більше заробить компанія. *biz.nv.ua: веб-сайт*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chi-vizhivut-organizaciji-bez-upravlinnya-vrazhennyami-kliyentiv-50047440.html> (дата звернення: 30.09.2021).

8 Статистика клієнтського досвіду і тенденції, які реалізуються в 2019 році. *4service.group: веб-сайт*. URL:

<https://4service.group/statistika-kliyentskogo-dosvidu-i-tendentsiyi-yaki-realizovuyutsya-v-2019-rotsi/> (дата звернення: 30.09.2021).

9 Управление клиентским опытом: сегментируй и властвуй. *carrotquest.io: веб-сайт*. URL: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-experience-management/> (дата обращения: 28.09.2021).

10 Аналіз роботи з клієнтським досвідом 50 компаній України. В Craft Innovations підбили підсумки. *proidei.com: веб-сайт*. URL: <https://proidei.com/cx-research-1308/> (дата звернення: 02.10.2021).

11 Управление клиентским опытом. *sas.com: веб-сайт*. URL: https://www.sas.com/ru_ru/insights/marketing/customer-experience-management.html (дата обращения: 28.09.2021).

12 Дослідження Gartner: як поліпшити клієнтський досвід. *pmb.com.ua: веб-сайт*. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/> (дата звернення: 30.09.2021).

13 Ефективна взаємодія із клієнтами. *Дія. Бізнес: веб-сайт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennia-pozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas> (дата звернення: 30.09.2021).

14 Цифровізація клиентского пути. *bcg.com: веб-сайт*. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/about/bcg-review/digitalization-client-way> (дата обращения: 28.09.2021).

15 Цифровая трансформация. Управление клиентским опытом. *vc.ru: веб-сайт*. URL: <https://vc.ru/bercut/264100-cifrovaya-transformaciya-upravlenie-klientskim-opytom> (дата обращения: 03.10.2021).

REFERENCES:

1 Dikan', V. L. and Volovel'skaya, I. V. (2017), "Features of consumer behavior in

the conditions of the “happiness economy”, *Bulletin of Transport and Industrial Economics*, vol. 60, pp. 11–17.

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

3 Kalycheva, N. and Hlushchenko, I. (2019), “Influence of marketing on the functioning of railway transport enterprises in modern economic conditions”, *Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*, vol. 24, issue 4, pp. 59–62.

4 Marchenko, O. S. (2021), “Transformation of the organizational and economic mechanism as a direction of digitalization of the consulting business”, *Economic theory and law*, vol. 1 (44), pp. 29–45.

5 Seleznova, O. O. (2018), “Customer-oriented approach to construction enterprise management”, *Black Sea Economic Studios*, vol. 34, pp. 83–86.

6 Chmil, H. L. and Dzhhutashvili, N. M. (2020), “Digitalization of Customer Experience Management in the hotel and restaurant industry”, *Business Inform*, vol. 8, pp. 237–245.

7 *biz.nv.ua: web-site* (2019), “The Netflix and Hilton experience. The closer you get to the client, the more the company will earn”, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/chi-vizhivut-organizaciji-bez-upravlinnya-vrazhennyami-kliiyentiv-50047440.html> (Accessed 30 Sep 2021).

8 *4service.group: web-site* (2019), “Customer experience statistics and trends that are being implemented in 2019”, available at: <https://4service.group/statistika-kliiyentskogo-dosvidu-i-tendentsiyi-yaki-realizovuyutsya-v-2019-rotsi/> (Accessed 30 Sep 2021).

9 *carrotquest.io: web-site* (2019), “Customer Experience Management: Segment and Dominate”, available at: <https://www.carrotquest.io/blog/customer-experience-management/> (Accessed 28 Sep 2021).

10 *proidei.com: web-site* (2020), “Analysis of working with the client experience of 50 companies in Ukraine. Craft Innovations summed up the results”, available at: <https://proidei.com/cx-research-1308/> (Accessed 02 Oct 2021).

11 *sas.com: web-site* (2021), “Customer Experience Management”, available at: https://www.sas.com/ru_ru/insights/marketing/customer-experience-management.html (Accessed 28 Sep 2021).

12 *pmb.com.ua: web-site* (2020), “Gartner research: how to improve the customer experience”, available at: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/> (Accessed 30 Sep 2021).

13 *Action. Business: web-site* (2020), “Effective interaction with customers”, available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodia-iz-klientami-ak-cerez-stvorennia-pozitivnogo-klientskogo-dosvidu-formuvati-zvicki-klientiv-kupuvati-same-u-vas> (Accessed 30 Sep 2021).

14 *bcg.com: web-site* (2020), “Digitalization of the client path”, available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/about/bcg-review/digitalization-client-way> (Accessed 28 Sep 2021).

15 *vc.ru: web-site* (2021), “Digital transformation. Customer Experience Management”, available at: <https://vc.ru/bercut/264100-cifrovaya-transformaciya-upravlenie-klientskim-opytom> (Accessed 03 Oct 2021).

УДК. 336.012.23(075.8)

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Петрикова О.С., к.е.н., доцент (ХНУБА)

Малий бізнес – один із наріжних каменів життєздатної економіки. Ця форма діяльності створює найкращі можливості для підприємництва та творчості. Оскільки для малого бізнесу знаходиться місце на ринку, він розширюється, підтримуючи конкуренцію, що веде до збільшення продуктивності та реального економічного зростання. Головним критерієм сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх. Основною метою фінансового менеджменту підприємств малого бізнесу є забезпечення безперебійної стійкої виробничо-господарської діяльності для досягнення максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Правильний вибір стилю і методів фінансового управління дозволять малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку.

Ключові слова: *фінанси, фінансовий менеджмент, малий бізнес, підприємство, специфічні особливості*

FEATURES OF FINANCIAL MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS

Petrykova O.S., Ph.D., Associate Professor (KSTUCA)

Small business is one of the cornerstones of a viable economy. This form of activity creates the best opportunities for entrepreneurship and creativity. As small businesses have a place in the market, it expands, supporting competition, which leads to increased productivity and real economic growth. The main criterion of a modern management system is to ensure the efficiency and competitiveness of the enterprise. This is especially important for small businesses, where without these conditions it is difficult to expect success. The main purpose of financial management of small businesses is to ensure uninterrupted sustainable production and economic activities to achieve maximum profits and increase the competitiveness of the business entity. In modern business conditions, small businesses are becoming the most promising area of economic development. In the event of financial difficulties at large enterprises, with a decrease in their liquidity and solvency, the main lever to support the country's economy is small business. It is at small businesses that new jobs are created, the budget is replenished through tax deductions. An indicator of the overall financial condition of the country's economy is small business. The most important component of financial management is the assessment of the financial position of the enterprise, which is a set of methods to assess the state of affairs of the enterprise in the study of the results of its activities. The study of the financial position should give the management of the enterprise a picture of its actual condition, and persons interested in its financial condition - the information necessary for an impartial judgment, such as the rational use of additional investments in the enterprise and so on. The right choice of style and methods of financial management will allow a small business to achieve long-term positive results and take a

stable position in the market.

Key words: *finance, financial management, small business, enterprise, specific features*

Постановка проблеми. Малий бізнес – один із наріжних каменів життєздатної економіки. Ця форма діяльності створює найкращі можливості для підприємництва та творчості. Оскільки для малого бізнесу знаходиться місце на ринку, він розширюється, підтримуючи конкуренцію, що веде до збільшення продуктивності та реального економічного зростання.

Усі організації поміщають капітал в активи, шукають кошти, прагнуть прибуткової діяльності. Проблеми маленьких організацій не схожі на проблеми, з якими стикаються великі підприємства. Основні особливості фінансового менеджменту полягають у формуванні та використанні капіталу, інвестиційного та інноваційного управління.

Основні сфери діяльності типових малих організацій – торгівля, послуги, ремонтні та будівельні роботи, виробництво, ресторанний та готельний бізнес. Новий тип підприємства малого бізнесу в секторі економіки, що набирає обертів, – підприємство, що працюють в галузях високих технологій (електроніці, комп'ютерній техніці, системах інформації), по своїй суті відрізняється від підприємств традиційної сфери бізнесу. Це підприємство має перспективу зростати та розвиватися швидкими темпами, почавши з малого.

Завдання малої організації з орієнтацією на розширення – здійснювати бізнес найефективнішим чином. Темпи зростання таких організацій швидші, ніж великих. Для них виникає необхідність прийому більшої кількості нових працівників. Збільшення кількості співробітників викликає необхідність асиміляції новоприйнятих, і навіть розробку нових методів управління. Найчастіше підприємці, які відкривають

технічну фірму, неспроможні ефективно управляти великою кількістю співробітників. Багато засновників фірм, будучи їхніми керівниками, успішно справляючись із практичною роботою, абсолютно не годяться до керівників.

Між великим та малим бізнесом є суттєві відмінності. Найбільш важливі відмінності полягають у наступному: доступ до ресурсів; постановка цілей та стратегічних рішень; керування ліквідністю; управління ризиками; інвестиційна діяльність; оцінка вартості бізнесу.

Підприємства малого бізнесу стикаються з необхідністю прийняття стратегічних рішень у різних галузях: маркетинг, нові товари, виробництво та безліч інших, серед яких проблема фінансування – одна з найважливіших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансами підприємств і організацій різних форм власності, різної галузевої приналежності та різних розмірів набули широкого розповсюдження у науковій економічній літературі. Теорія фінансового менеджменту розглядається у працях Зайцевої І.Ю. [7], Васильківської К.В. і Сич О.А. [6]; окремі аспекти управління фінансами, фінансовими потоками, організації системи фінансового менеджменту та його результативністю розглядаються у працях Дяченко С.А. [1], Максимової М.В. [3], Кнейслер О.В. і Налукової Н.І. [5], Бастан К. [9] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Разом з тим, на нашу думку, недостатньо пропрацьованими залишаються питання щодо дослідження специфічних особливостей фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу.

Формування цілей статті (постановка завдання). Тому метою статті

є визначення теоретичних аспектів і практичне обґрунтування специфічних особливостей фінансового менеджменту, характерних для підприємств і організацій малого бізнесу в Україні.

Основна частина. Малий бізнес дуже різноманітний. Він відрізняється за цілим рядом факторів, і кожен з них в тій чи іншій мірі впливає на особливості управління конкретною фірмою. Серед таких факторів слід відзначити розмір підприємства, чисельність і склад працюючих, форму власності, галузь діяльності, обсяг і асортимент продукції, що випускається або послуг, організаційну структуру підприємства та ін.

Найбільший вплив на визначення конкретної організації управління надає підприємство, а точніше чисельність персоналу. Залежно від чисельності працюючих на підприємстві має свою специфіку і менеджмент. В Японії, наприклад, в зв'язку з цим виділяють три рівні управління:

- неорганізоване управління – відповідає малим підприємствам з чисельністю працюючих до 20 осіб. У них відсутній спеціальний управлінський підрозділ, саме управління ведеться на елементарному рівні.

- організоване управління – характерно для підприємств з чисельністю працюючих від 21 до 100 осіб. У них є спеціальний управлінський підрозділ, здатний організувати управління господарством.

- науково-обґрунтоване організоване управління – відповідає підприємствам з чисельністю працюючих понад 100 осіб. На таких підприємствах є добре організовані управлінські підрозділи, кожне з яких володіє більш високою технологією управління в своїй області.

Як показує практика функціонування малих підприємств в Україні, в невеликому магазині, перукарні або автомайстерні немає необхідності мати фахівця-менеджера. Зазвичай функції управління в маленьких фірмах бере на

себе її власник, тобто відбувається суміщення посад. Однак це не завжди виправдано, оскільки відмова від делегування повноважень тягне за собою дефіцит часу на управлінську діяльність і в кінцевому підсумку негативно позначається на результатах роботи. Керівник фірми повинен не тільки займатися поточними справами, а й дивитися вперед, бачити перспективи розвитку свого підприємства. Отже, головне завдання менеджера (керівника фірми) полягає в тому, щоб з урахуванням всіх факторів конкретного підприємства визначити оптимальну систему управління з метою досягнення успіху.

Головним критерієм сучасної системи управління є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх.

Фінанси – це сукупність всіх матеріальних ресурсів, які знаходяться у володінні суб'єкта економіки: індивіда, організації, бізнесу або держави [1, с. 61]. Менеджмент – це сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту-досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу організації [2].

З позиції наукового обґрунтування фінансовий менеджмент слід розглядати як явище інтегральне, яке має різноманітні форми свого прояву.

Фінансовий менеджмент суб'єктів малого підприємництва спрямований на: управління рухом фінансових ресурсів і управління фінансовими відносинами, що виникають між господарюючими суб'єктами в процесі руху фінансових ресурсів.

Фінансовий менеджмент можна представити як певний процес визначення

мети управління фінансами, а також здійснення впливу на фінансові ресурси підприємства за допомогою певних методів і важелів фінансового механізму. Згідно з вище наведеним визначенням фінансовий менеджмент суб'єктів малого підприємництва включає в себе фінансову стратегію і тактику [5, с. 172].

Стратегія фінансового менеджменту являє собою загальні напрямки і способи використання фінансових ресурсів для досягнення основної мети фінансової діяльності суб'єктів підприємництва. При цьому при визначенні фінансової стратегії необхідно враховувати певний набір правил і економічних обмежень.

Використання конкретних методів і прийомів в конкретних умовах, для досягнення поставленої мети – тактика суб'єктів малого підприємництва. Основними завданнями тактики фінансового менеджменту є:

- вибір найбільш оптимального рішення;
- вибір найбільш прийнятних у даній господарській ситуації методів і прийомів управління суб'єктами малого підприємництва [7, с. 125].

Таким чином, можна дати наступне визначення фінансовому менеджменту на підприємствах суб'єктів малого підприємництва. Фінансовий менеджмент малого бізнесу включає в себе наступні основні принципи, методи, форми ефективного і раціонального управління фінансовими ресурсами і відносинами підприємства.

Основною метою фінансового менеджменту підприємств малого бізнесу є забезпечення безперебійної стійкої виробничо-господарської діяльності для досягнення максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Важливою складовою розвитку малого підприємництва в Україні є система фінансового менеджменту.

Фінансове управління на підприємствах малого бізнесу має ряд

специфічних особливостей. При цьому на організацію фінансового управління впливають такі критерії: масштаби підприємства; основні цілі підприємства; форма і види діяльності підприємства [9].

До специфічних особливостей фінансового менеджменту на підприємствах малого підприємництва слід віднести наступні:

1. Підприємства малого бізнесу швидко реагують на зміни попиту і пропозиції на ринку товарів, робіт і послуг. Таким чином, малі підприємства у своїй фінансовій діяльності орієнтовані на поточний прибуток.

2. Підприємства малого підприємництва характеризуються високою оборотністю капіталу, це означає, що при організації фінансової діяльності немає необхідності купувати дорогі виробничі фонди, створювати великі фінансові накопичення.

3. На малих підприємствах немає можливості створювати наукомісткі, ресурсомісткі і трудомісткі виробництва. При цьому підприємства малого бізнесу на умовах підяду обслуговують великі підприємства, по створенню нової продукції, комплектуючих деталей. Виробництво обслуговуючих виробів не може стати масовим і серійним.

4. Суб'єктам малого підприємництва складно отримати кредит в комерційному банку.

5. Рівень ліквідності підприємств малого бізнесу в силу фінансових обмежень завжди нижче ліквідності великих підприємств.

6. Часто на малих підприємствах функції директора підприємства і фінансового менеджера виконує одна і та ж людина. На практиці керівник часто не має спеціальної освіти в області фінансового управління, і прийняття управлінських рішень часто засноване на власній інтуїції або раніше накопиченого досвіду.

7. Фінансовий менеджмент на підприємствах малого бізнесу орієнтований на досягнення беззбитковості

підприємства, отримання максимального прибутку, збільшення доходів власників бізнесу.

8. Підприємство малого бізнесу створюється, як правило, з ініціативи власника підприємства, тому на підприємствах відсутня система стратегічного фінансового планування (маркетингової, цінової, інвестиційної та кредитної політики).

9. Власники суб'єктів малого бізнесу не бажають витратити додаткові фінансові кошти на маркетингові дослідження. У слідстві чого на даних підприємствах немає чіткої маркетингової політики. У практиці організації фінансової діяльності керівник підприємства керується особистою інтуїцією, і не використовує у фінансовій діяльності показники ефективності продажів продукції.

10. При створенні підприємства малого підприємництва власник в основному використовує свої власні кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, особисті накопичення). Отримання позик із зовнішніх джерел дуже утруднено.

11. Фінансовий менеджер підприємств малого підприємництва не складає інвестиційний фінансовий план, який є основним джерелом залучення зовнішніх позикових фінансових коштів.

12. Істотним елементом фінансового менеджменту на підприємствах малого підприємництва повинен бути фінансовий план, який дозволяє підвищити ефективність використання довгострокових і короткострокових фінансових ресурсів підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства малого підприємництва стають найбільш перспективною сферою розвитку економіки країни. При виникненні фінансових складнощів на великих підприємствах, при зниженні їх ліквідності і платоспроможності головним важелем підтримки економіки країни стає мале підприємництво. Саме на підприємствах малого бізнесу створюються нові робочі місця, здійснюється

поповнення бюджету за рахунок податкових відрахувань. Індикатором загального фінансового стану економіки країни стає мале підприємництво. Підприємства малого бізнесу дуже швидко реагують на всі зміни в економіці країни [3, 8].

Державне регулювання фінансової діяльності суб'єктів малого підприємництва полягає в підтримці підприємств за допомогою податкових відрахувань. В Україні для підприємств малого бізнесу передбачені особливі податкові режими, здатні стимулювати дану галузь економіки. Але не тільки державна підтримка впливає на фінансову діяльність суб'єктів малого підприємництва. Керівники, фінансові працівники даних підприємств повинні вживати внутрішніх заходів щодо організації фінансової діяльності.

Найважливішою складовою фінансового менеджменту є оцінка фінансового становища підприємства, яка являє собою сукупність методів, що дозволяють оцінити стан справ підприємства в ході вивчення результатів його діяльності. Вивчення фінансового становища має дати керівництву підприємства картину його дійсного стану, а особам, зацікавленим у його фінансовому стані, - відомості, необхідні для неупередженого судження, наприклад, про раціональність використання вкладених у підприємство додаткових інвестицій тощо [6, с. 98].

Більшість керівників малих підприємств, визнаючи, що фінансовий стан підприємства є найважливішою характеристикою його ділової активності і надійності, на практиці не проводять оцінку фінансового становища фірми, обмежуючись показниками прибутку і, в кращому випадку, рентабельності виробництва/продукції.

Оцінка фінансового становища малої фірми, враховуючи невеликий обсяг бухгалтерської звітності, встановлений для малих підприємств, буде включати

обмежений набір показників і ґрунтуватися на даних форми №1 – «Бухгалтерський баланс» і форми №2 – «Звіт про прибутки і збитки».

Висновок. Таким чином, правильний вибір стилю і методів управління і грамотне застосування механізмів фінансового менеджменту дозволить малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку конкурентів. З урахуванням досліджених особливостей фінансового менеджменту підприємств малого бізнесу можна запропонувати наступні заходи щодо його вдосконалення:

1. Створення в структурі підприємства системи управління оборотними коштами (запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами і короткостроковими зобов'язаннями). Ефективна система управління оборотними коштами підприємств малого підприємництва дозволить підвищити платоспроможність і ліквідність підприємства.

2. Використовувати в практиці діяльності підприємств малого бізнесу фінансове планування. При цьому фінансове планування необхідно здійснювати в наступній послідовності:

- виявлення існуючих проблем на підприємстві;

- дослідження тих ділянок фінансової діяльності підприємства, які обмежують досягнення поставлених цілей.

Відповідно до вище представлені технології процесу планування з'ясувати, чи дотримується послідовність всіх його етапів. Якщо існують відхилення, то треба виявити причини відхилень. Наступним етапом необхідно провести належні заходи щодо впровадження алгоритму фінансового планування на підприємстві малого бізнесу.

3. На підприємствах малого бізнесу рекомендується у фінансовій практиці використовувати процесний підхід до фінансового контролю. Сутність

процесного підходу полягає в цілеспрямованій послідовності операцій і подій. Наприклад, процес формування комплексного фінансового плану. Кінцевим підсумком процесного підходу буде підвищення конкурентоспроможності підприємства і синхронізація діяльності підприємства з потребами споживача.

4. Використання єдиного підходу до вибору методів та інструментів для всіх планів, що складаються на підприємстві, оскільки система фінансового планування і контролю повинна розглядатися як складовий елемент всієї системи планування на підприємстві.

5. Створення ефективної системи податкового планування. Податкове планування як складова частина податкового менеджменту дозволяє знижувати абсолютний показник податкових відрахувань до бюджету за допомогою використання різниці в оподатковуваних базах і податкових ставках, встановлених законом податкових пільг і аналогічних факторів, які визначаються державою. Управління величиною податкових виплат можливо за допомогою зміни товарного асортименту і більш ефективного використання внутрішніх резервів, тобто. впливу на величину податкових виплат, керуючи виключно факторами внутрішнього середовища організації, основ її діяльності. Цей спосіб податкового планування називається «податковий кастинг».

6. На підприємствах малого підприємництва рекомендується використовувати поглиблений операційний аналіз. Сутність операційного аналізу проявляється в тому, що частину сукупних постійних витрат відносять безпосередньо на даний товар (виріб, послугу). Принцип операційного аналізу полягає в об'єднанні прямих змінних витрат з прямими постійними витратами. Потім відбувається обчислення проміжної маржі.

7. Використання на підприємствах малого підприємництва технології операційного експрес-аналізу. Основним

нововведенням є використання сили операційного важеля по аналізованому фактору. Дана методика спрощує алгоритм проведення операційного аналізу і дозволяє широко використовувати його в практичних цілях.

8. Введення нових технологій виробництва, покупка сучасного і модернізація наявного обладнання.

9. Для зниження витрат у фінансовій діяльності малих підприємств необхідно використовувати Інтернет-технології. Так створення інтернет-магазину дозволить: знизити витрати на оренду торгової площі; знизити витрати на заробітну плату; розширити асортимент.

10. Використовувати сучасні технології кадрової політики. Можна створити основну групу професіоналів, які будуть займатися розвитком бізнесу.

11. Розподіл обов'язків. Наприклад, передача обов'язків по складанню і здачі бухгалтерської звітності іншому малому підприємству, яке спеціалізується на наданні послуг аутсорсингу.

Таким чином, правильний вибір стилю і методів фінансового управління дозволять малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дяченко С.А. Публічні, державні та місцеві фінанси: співвідношення понять // Держава та регіони. – 2013. – №4(64). – С. 59-63.

2 Пашченко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організацій [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2021. – №26. – Режим доступу: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315

3 Максимова М.В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки [Електронний ресурс] // Ефективна

економіка. – 2019. – №5. – Режим доступу: economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/60.pdf

4 Гончаренко В.В., Пантелеймоненко А.О., Гончаренко Д.В. Особливості фінансового менеджменту в кредитних спілках: теоретичні аспекти // Науковий вісник ПУЕТ. Економічні науки. – 2018. – №21(87). – С. 120-128.

5 Кнейслер О.В., Налукова Н.І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання // Наукові записки Національного університету «Острозька Академія», серія «Економіка». – 2013. – Вип. 24. – С. 169-173.

6 Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Львів: Галич-Прес, 2017. – 236 с.

7 Зайцева І.Ю. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 250 с.

8 Пасінович І.І., Сич О.А. Сучасні підходи до управління фінансовими потоками суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2020. – №8. – Режим доступу: economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/56.pdf

9 Бастан К. Теоретичні основи управління фінансами в малому бізнесі [Електронний ресурс] // Науковий вісник Одеського економічного університету. – 2015. – Режим доступу: n-visnik.oneu.edu.ua/collection/2015/223/pdf/5-16.pdf

REFERENCES

1 Djachenko S.A. (2013) Publichni, derzhavni ta miscevi finansy: spivvidnoshennja ponjatj [Public, state and local finances: the relationship of concepts]. *State and regions*, vol. 4, no. 64, pp. 59-63.

2 Pashhenko O.P., Kulish N.V. (2021) Teoretychni zasady upravlinnja rezuljtatyvnistju menedzhmentu orghanizacij [Theoretical principles of managing the effectiveness of management of organizations]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and society] (electronic journal),

- vol. 26. Available at: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315
- 3 Maksimova M.V. (2019) Systema finansovogho menedzhmentu v umovakh rozvytku cyfrovoji ekonomiky [The system of financial management in the development of the digital economy]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 5. Available at: economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/60.pdf
- 4 Ghoncharenko V.V., Pantelejmonenko A.O., Ghoncharenko D.V. (2018) Osoblyvosti finansovogho menedzhmentu v kredytnykh spilkakh: teoretychni aspekty [Features of financial management in credit unions: theoretical aspects]. *Naukovyj visnyk PUET. Ekonomichni nauky*, vol. 21, no. 87, pp. 120-128.
- 5 Knejsler O.V., Nalukova N.I. (2013) Finansove administruvannja i menedzhment u systemi upravlinnja finansamy sub'ektiv gospodarjuvannja [Financial administration and management in the financial management system of economic entities]. *Naukovi zapysky Nacionaljnogho universytetu «Ostrozjka Akademija», serija «Ekonomika»*, vol. 24, pp. 169-173.
- 6 Vasjkivsjka K.V., Sych O.A. (2017) *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. Ljviv: Ghalych-Pres. (in Ukrainian)
- 7 Zajceva I.Ju. (2018) *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 8 Pasinovyh I.I., Sych O.A. (2020) Suchasni pidkhody do upravlinnja finansovymy potokamy sub'ektiv gospodarjuvannja [Modern approaches to managing financial flows of economic entities]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 8. Available at: economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/56.pdf
- 9 Bastan K. (2015) Teoretychni osnovy upravlinnja finansamy v malomu biznesi [Theoretical foundations of financial management in small business]. *Naukovyj visnyk Odesjkogho ekonomichnogho universytetu* [Scientific Bulletin of Odessa Economic University]. Available at: n-visnik.oneu.edu.ua/collection/2015/223/pdf/5-16.pdf

УДК 338.47:656.2 (477)

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗПОДІЛУ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ ВАНТАЖНИХ СТАНЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Калабухін Ю.Є., д.т.н., професор,
Зоріна О.І., д.е.н., професор,
Каменева Н.М., к.е.н, доцент,
Мкртич'ян О.М., ст. викладач (УкрДУЗТ)*

В умовах, коли експлуатаційні витрати вантажних станцій регіональної філії АТ «Українська залізниця», крім витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, носять узагальнений характер і відображають витрати всіх станцій, що входять до складу структурного підрозділу регіональній філії, виникає проблема визначення експлуатаційних витрат окремої станції. В статті запропонований науково-практичний підхід до розподілу фактичних експлуатаційних витрат на утримання вантажних станцій у т.ч. збиткових, в умовах невизначеності. Даний підхід дозволяє оцінити експлуатаційні витрати кожної окремої вантажної станції регіональної філії з метою подальшого достовірного визначення рівня ефективності їх виробничо-господарської діяльності.

Ключові слова: регіональна філія, вантажна станція, малодіяльні вантажні станції, експлуатаційні витрати.

SCIENTIFIC AND PRACTICAL APPROACH TO THE DISTRIBUTION OF OPERATING COSTS FOR THE MAINTENANCE OF FREIGHT STATIONS IN THE FACE OF UNCERTAINTY

*Kalabukhin Y. E. doctor of technical sciences, professor,
Zorina O.I., doctor of economic sciences, professor,
Kameneva N.N., candidate of economic sciences, associate professor,
Mkrtychyan O.N., senior lecturer, (USURT)*

Railway stations play a leading role in the transportation process. They ensure the acceptance, dispatch and passage of trains, the formation and disbandment of trains, the acceptance and delivery of goods, passenger and cargo operations are performed at the stations, and rolling stock is being repaired.

Now there is a decrease in the volume of operational cargo turnover in freight traffic, loading, sending and unloading. This defines the problem of small activity areas and stations. This problem at all stages of the development of railway transport is considered as a priority in solving issues of improving the efficiency of the functioning of the railway industry.

An important component of determining the effectiveness of railway stations, including small activities, is the level of operating costs for the implementation of production and economic activities. At present, the lack of cost accounting makes it difficult to determine the operating costs of an individual plant. This is due to the fact that the cost accounting for each individual freight station is not kept. Labor costs and social contributions for employees of a separate freight station can be determined based on the

number of employees. Other elements of expenses are of a generalized nature and reflect the expenses of all stations that are part of the structural subdivision of the regional branch.

Therefore, the development of a scientifically practical approach to the distribution of actual operating costs of the respective farms of the regional branch between subordinate freight stations under conditions of uncertainty is relevant. Establishing a unified procedure and approach to determining the operating costs for the maintenance of stations is relevant.

Thus, the modern features of accounting for the operating costs of the production and economic activities of freight stations complicate the reliability of evaluating the effectiveness of each of them. A scientifically practical approach to the distribution of the actual operating costs of the farms of the regional branch to the freight stations, which is proposed, allows solving this problem.

Keywords: *regional branch, freight station, freight station of small activity, operating costs*

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями. Залізничні станції в перевізному процесі займають провідну роль. Вони забезпечують приймання, відправлення і пропуск поїздів, формування і розформування составів, приймання і видачу вантажів, на станціях виконуються пасажирські і вантажні операції, ремонтується рухомий склад тощо.

Зменшення обсягів експлуатаційного вантажообігу у вантажному русі, навантаження, відправлення та вивантаження обумовлює проблему малодіяльних діляниць та станцій, яка на всіх етапах розвитку залізничного транспорту розглядалась як першочергова при вирішенні питань підвищення ефективності функціонування залізничної галузі.

З метою ґрунтовного дослідження та систематизації роботи з оптимізації використання інфраструктури та визначення ефективності функціонування вантажних станцій було розроблено та в грудні 2018 року затверджено Порядок проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій. У відповідності до цього документу у разі неприйняття органами місцевого самоврядування (протягом 6

місяців після звернення АТ «Укрзалізниця») рішень про компенсацію збитків з місцевих бюджетів або за рахунок підприємств, що обслуговуються цими станціями, АТ «Укрзалізниця», за погодженням із центральним органом виконавчої влади в галузі транспорту, прийматиме рішення про закриття малодіяльних збиткових станцій.

Антимонопольний Комітет України встановив, що запровадження Укрзалізницею такої послуги призвело до ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів та зобов'язав товариство припинити порушення.

Протоколом засідання правління АТ «Укрзалізниця» від 04.02.2021 прийнято рішення про відміну дії Порядку проведення рейтинг-аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзалізниця».

Незважаючи на це, для визначення ефективності вантажних станцій, у т. ч. малодіяльних та збиткових, необхідною складовою є рівень експлуатаційних витрат на здійснення ними виробничо-господарської діяльності. Слід відмітити, що наявність негоспрозрахункових станцій обумовлює складність визначення рівня їх експлуатаційних витрат.

У відповідності до наказу Про затвердження та введення в дію Загального положення про залізничну станцію від 30.12.2004 № 1041-ЦЗ:

- бухгалтерський облік господарських операцій негоспрозрахункових станцій ведуть дирекції залізничних перевезень;

- експлуатаційні витрати та показники господарської діяльності станцій, які не перебувають на господарському розрахунку, включаються до плану дирекції залізничних перевезень.;

- керівникам станцій, які не перебувають на господарському розрахунку, можуть видаватися грошові кошти в підзвіт в межах граничних сум, встановлених вищестоящою організацією, для придбання канцелярського приладдя, сплати за виконання дрібних ремонтних робіт, експертизи та інших господарських потреб.

Таким чином, оскільки облік витрат в розрізі окремих вантажних станцій не ведеться, проблема встановлення єдиного порядку та підходу щодо визначення експлуатаційних витрат на утримання станцій, залишається.

Якщо витрати з оплати праці та відрахування на соціальні потреби працівників окремої вантажної станції можна визначити виходячи з чисельності працівників, то інші елементи витрат носять узагальнений характер і відображають витрати всіх станцій, що входять до складу структурного підрозділу регіональної філії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботах Бараша Ю.С. [1] та Ейтутіса Г.Д. [2] розглядаються питання реформування залізничного транспорту і вказується на необхідність приділяти особливу увагу слабо завантаженим ділянкам залізничного транспорту.

В роботі Кириленко О.М. [3] розглядається стратегічне позиціонування малодіяльних ділянок в системі залізничного транспорту.

В роботі Зоріної О.І. [4] наведено результати дослідження організаційно-економічних методів забезпечення ефективності використання малодіяльних ділянок залізниць та малодіяльних залізничних станцій.

В роботах Зоріної О.І. [5, 6, 7] автором неодноразово підкреслювалась необхідність пошуку шляхів зниження експлуатаційних витрат малодіяльних ділянок залізниць та залізничних станцій України.

В роботі Кірдіної О.Г., Коловойди Н.В., Шамрай А.Є. [8] визначається місце, яке займають експлуатаційні витрати в системі витрат залізничного транспорту, як вони відносяться на собівартість перевезень, встановлені критерії визначення складу робіт за господарствами, що утворюють експлуатаційні витрати, та досліджено підходи до обліку експлуатаційних витрат підприємств залізничного транспорту.

В роботах [9, 10, 11, 12] надається аналіз закордонних тенденцій розвитку залізничного транспорту. Вказується на те, що існування малодіяльних ділянок на іноземних залізницях також – неминучий процес, тому проблема підвищення ефективності їх використання є дуже актуальною.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У визначених роботах особлива увага приділяється поточному стану малодіяльних ділянок залізниць та залізничних станцій. Невирішеною залишається проблема визначення доцільності їх експлуатації, оскільки їх експлуатація через високу собівартість та низький обсяг роботи є фактором зниження рентабельності. Однак відмовитись від їх експлуатації іноді не можливо, оскільки часто вони є

єдиним сполученням на деяких напрямках.

Однією з важливіших складових визначення ефективності залізничних станцій, у тому числі і малодіяльних, є рівень експлуатаційних витрат для здійснення виробничо-господарської діяльності. Сучасні особливості обліку експлуатаційних витрат вантажних станцій ускладнюють достовірність оцінювання ефективності роботи кожної з них.

Формування цілей статті.

Метою статті є розробка науково-практичного підходу до розподілу фактичних експлуатаційних витрат відповідних господарств регіональної філії між підпорядкованими вантажними станціями в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На теперішній час по вантажних станціях регіональних філій АТ «Українська залізниця» ведеться тільки облік фактичних витрат на оплату праці та амортизацію (таблиця 1).

Таблиця 1

Фактичні витрати на оплату праці та амортизацію за вантажними станціями регіональної філії

Назва вантажної станції	Оплата праці, тис. грн.	Амортизація, тис. грн.
A	$B_A^{оп}$	B_A^a
B	$B_B^{оп}$	B_B^a
...
N	$B_N^{оп}$	B_N^a
Разом	$\sum B_{ст}^{оп}$	$\sum B_{ст}^a$

По регіональній філії ведеться загальний облік фактичних експлуатаційних витрат за відповідними статтями номенклатури витрат з основних видів економічної діяльності залізничного транспорту України та елементами (таблиця 2).

Використаємо данні таблиць 1 та 2 в якості вихідних для наступного розподілу фактичних експлуатаційних витрат господарств регіональної філії на підпорядковані вантажні станції.

За даними таблиці 2 визначаємо структуру експлуатаційних витрат за відповідними статтями (таблиця 3) за формулою

$$b_k^i = \frac{B_k^i}{\sum B_k} \times 100\%, \quad (1)$$

де B_k^i – фактичні витрати за i -им елементом k -ої статті (з табл. 2 за відповідними графами елементів), грн.;

$\sum B_k$ – фактична загальна сума витрат за k -ою статтею (з табл. 2 гр. 3), грн.

Розподіл відрахувань на соціальні заходи за вантажними станціями здійснюємо наступним чином.

З даних таблиці 2 визначаємо відсоток відношення відрахувань на соціальні заходи до витрат на оплату праці за формулою

$$b_{сз} = \frac{\sum B^{сз}}{\sum B^{оп}} \times 100\%, \quad (2)$$

де $\sum B^{сз}$ – фактична загальна сума витрат на соціальні заходи за статтями (з табл. 2 разом за гр. 5), грн.;

$\sum B^{оп}$ – фактична загальна сума витрат на оплату праці за статтями (з табл. 2 разом за гр. 4), грн.

Таблиця 2

Фактичні експлуатаційні витрати за статтями та елементами по регіональній філії, тис. грн.

Номер статті	Найменування статті витрат	Всього витрат	У тому числі						
			на оплату праці	відраховання на соціальні заходи	матеріали	паливо	електроенергія	амортизація	Інші витрати
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3001	Приймання до відправлення та видача вантажу	Σ V ₃₀₀₁	V ^{оп} ₃₀₀₁	V ^{с3} ₃₀₀₁	V ^м ₃₀₀₁	V ^п ₃₀₀₁	V ^е ₃₀₀₁		V ^{ін} ₃₀₀₁
3002	Утримання вагів і вагових приладів	Σ V ₃₀₀₂	V ^{оп} ₃₀₀₂	V ^{с3} ₃₀₀₂	V ^м ₃₀₀₂	V ^п ₃₀₀₂	V ^е ₃₀₀₂		V ^{ін} ₃₀₀₂
3009	Підготовка вантажних вагонів до перевезень	Σ V ₃₀₀₉	V ^{оп} ₃₀₀₉	V ^{с3} ₃₀₀₉	V ^м ₃₀₀₉	V ^п ₃₀₀₉	V ^е ₃₀₀₉		V ^{ін} ₃₀₀₉
3010	Підготовка контейнерів до перевезень	Σ V ₃₀₁₀	V ^{оп} ₃₀₁₀	V ^{с3} ₃₀₁₀	V ^м ₃₀₁₀	V ^п ₃₀₁₀	V ^е ₃₀₁₀		V ^{ін} ₃₀₁₀
3055	Вантажно-розвантажувальні роботи, що здійснюються для структурних підрозділів залізничного транспорту	Σ V ₃₀₅₅	V ^{оп} ₃₀₅₅	V ^{с3} ₃₀₅₅	V ^м ₃₀₅₅	V ^п ₃₀₅₅	V ^е ₃₀₅₅		V ^{ін} ₃₀₅₅
4010	Обслуговування будівель, споруд, обладнання та інвентарю господарства вантажної та комерційної роботи	Σ V ₄₀₁₀	V ^{оп} ₄₀₁₀	V ^{с3} ₄₀₁₀	V ^м ₄₀₁₀	V ^п ₄₀₁₀	V ^е ₄₀₁₀		V ^{ін} ₄₀₁₀
4011	Поточний ремонт основних засобів господарства вантажної та комерційної роботи	Σ V ₄₀₁₁	V ^{оп} ₄₀₁₁	V ^{с3} ₄₀₁₁	V ^м ₄₀₁₁	V ^п ₄₀₁₁	V ^е ₄₀₁₁		V ^{ін} ₄₀₁₁

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4012	Капітальний ремонт основних засобів господарства вантажної та комерційної роботи	ΣV_{4012}	$V_{4012}^{оп}$	$V_{4012}^{с3}$	V_{4012}^M	$V_{4012}^п$	V_{4012}^e		V_{4012}^{ih}
4032	Приймання і відправлення поїздів на вантажних і сортувальних станціях	ΣV_{4032}	$V_{4032}^{оп}$	$V_{4032}^{с3}$	V_{4032}^M	$V_{4032}^п$	V_{4032}^e		V_{4032}^{ih}
4040	Обслуговування будівель, споруд, обладнання та інвентарю господарства перевезень	ΣV_{4040}	$V_{4040}^{оп}$	$V_{4040}^{с3}$	V_{4040}^M	$V_{4040}^п$	V_{4040}^e		V_{4040}^{ih}
4041	Поточний ремонт основних засобів господарства перевезень	ΣV_{4041}	$V_{4041}^{оп}$	$V_{4041}^{с3}$	V_{4041}^M	$V_{4041}^п$	V_{4041}^e		V_{4041}^{ih}
4042	Капітальний ремонт основних засобів господарства перевезень	ΣV_{4042}	$V_{4042}^{оп}$	$V_{4042}^{с3}$	V_{4042}^M	$V_{4042}^п$	V_{4042}^e		V_{4042}^{ih}
6051	Поточний ремонт вантажних вагонів із заміною або відновленням окремих вузлів та деталей, переведенням вагону в неробочий парк та подачею на спеціалізовані колії	ΣV_{6051}	$V_{6051}^{оп}$	$V_{6051}^{с3}$	V_{6051}^M	$V_{6051}^п$	V_{6051}^e		V_{6051}^{ih}
	Разом	ΣV	$\Sigma V^{оп}$	$\Sigma V^{с3}$	ΣV^M	$\Sigma V^п$	ΣV^e		ΣV^{ih}

Таблиця 3
Структура фактичних експлуатаційних витрат по регіональній філії за елементами статей, %

Номер статті	Найменування статті витрат	на оплату праці	вдрахування на соціальні заходи	матеріали	паливо	електроенергія	Інші витрати
3001	Приймання до відправлення та видача вантажу	b ^{оп} ₃₀₀₁	b ^{с3} ₃₀₀₁	b ^м ₃₀₀₁	b ^п ₃₀₀₁	b ^е ₃₀₀₁	b ^{ін} ₃₀₀₁
3002	Утримання вагів і вагових приладів	b ^{оп} ₃₀₀₂	b ^{с3} ₃₀₀₂	b ^м ₃₀₀₂	b ^п ₃₀₀₂	b ^е ₃₀₀₂	b ^{ін} ₃₀₀₂
3009	Підготовка вантажних вагонів до перевезень	b ^{оп} ₃₀₀₉	b ^{с3} ₃₀₀₉	b ^м ₃₀₀₉	b ^п ₃₀₀₉	b ^е ₃₀₀₉	b ^{ін} ₃₀₀₉
3010	Підготовка контейнерів до перевезень	b ^{оп} ₃₀₁₀	b ^{с3} ₃₀₁₀	b ^м ₃₀₁₀	b ^п ₃₀₁₀	b ^е ₃₀₁₀	b ^{ін} ₃₀₁₀
3055	Вантажно-розвантажувальні роботи, що здійснюються для структурних підрозділів залізничного транспорту	b ^{оп} ₃₀₅₅	b ^{с3} ₃₀₅₅	b ^м ₃₀₅₅	b ^п ₃₀₅₅	b ^е ₃₀₅₅	b ^{ін} ₃₀₅₅
4010	Обслуговування будівель, споруд, обладнання та інвентарю господарства вантажної та комерційної роботи	b ^{оп} ₄₀₁₀	b ^{с3} ₄₀₁₀	b ^м ₄₀₁₀	b ^п ₄₀₁₀	b ^е ₄₀₁₀	b ^{ін} ₄₀₁₀
4011	Поточний ремонт основних засобів господарства вантажної та комерційної роботи	b ^{оп} ₄₀₁₁	b ^{с3} ₄₀₁₁	b ^м ₄₀₁₁	b ^п ₄₀₁₁	b ^е ₄₀₁₁	b ^{ін} ₄₀₁₁
4012	Капітальний ремонт основних засобів господарства вантажної та комерційної роботи	b ^{оп} ₄₀₁₂	b ^{с3} ₄₀₁₂	b ^м ₄₀₁₂	b ^п ₄₀₁₂	b ^е ₄₀₁₂	b ^{ін} ₄₀₁₂
4032	Приймання і відправлення поїздів на вантажних і сортувальних станціях	b ^{оп} ₄₀₃₂	b ^{с3} ₄₀₃₂	b ^м ₄₀₃₂	b ^п ₄₀₃₂	b ^е ₄₀₃₂	b ^{ін} ₄₀₃₂
4040	Обслуговування будівель, споруд, обладнання та інвентарю господарства перевезень	b ^{оп} ₄₀₄₀	b ^{с3} ₄₀₄₀	b ^м ₄₀₄₀	b ^п ₄₀₄₀	b ^е ₄₀₄₀	b ^{ін} ₄₀₄₀
4041	Поточний ремонт основних засобів господарства перевезень	b ^{оп} ₄₀₄₁	b ^{с3} ₄₀₄₁	b ^м ₄₀₄₁	b ^п ₄₀₄₁	b ^е ₄₀₄₁	b ^{ін} ₄₀₄₁
4042	Капітальний ремонт основних засобів господарства перевезень	b ^{оп} ₄₀₄₂	b ^{с3} ₄₀₄₂	b ^м ₄₀₄₂	b ^п ₄₀₄₂	b ^е ₄₀₄₂	b ^{ін} ₄₀₄₂
6051	Поточний ремонт вантажних вагонів із заміною або відновленням окремих вузлів та деталей, переведенням вагону в неробочий парк та подачею на спеціалізовані колії	b ^{оп} ₆₀₅₁	b ^{с3} ₆₀₅₁	b ^м ₆₀₅₁	b ^п ₆₀₅₁	b ^е ₆₀₅₁	b ^{ін} ₆₀₅₁

Відрахування на соціальні заходи по кожній вантажній станції визначаємо за формулою

$$B_j^{cz} = \frac{b_{cz} \times B_j^{op}}{100}, \quad (3)$$

де B_j^{op} – фактичні витрати на оплату праці по j -ій станції (з табл. 1 гр. 2), грн.

Фактичні матеріальні витрати та інші витрати господарства вантажної та комерційної роботи за статтями 3009, 3010, 3055 (табл. 2) розподіляємо на вантажні станції згідно структури витрат, що наведена у таблиці 3 пропорційно укрупненому вимірнику «Відправлений вагон» за формулами:

- матеріали

$$B_j^M = \frac{b_k^M \times OBVAz_j}{100 \times \sum OBVAz_j}, \quad (4)$$

- паливо

$$B_j^P = \frac{b_k^P \times OBVAz_j}{100 \times \sum OBVAz_j}, \quad (5)$$

- електроенергія

$$B_j^E = \frac{b_k^E \times OBVAz_j}{100 \times \sum OBVAz_j}, \quad (6)$$

- інші

$$B_j^{in} = \frac{b_k^{in} \times OBVAz_j}{100 \times \sum OBVAz_j}, \quad (7)$$

де b_k^M , b_k^P , b_k^E , b_k^{in} – відсоток витрат відповідно, на матеріали, паливо, електроенергію, інші у структурі витрат за k -ою статтею (з табл. 3 по кожній відповідній статті відповідно гр. 5, 6, 7, 8), %;

$OBVAz_j$ – фактичний обсяг відправлених вагонів за j -ою вантажною станцією;
 $\sum OBVAz_j$ – фактичний обсяг відправлених вагонів за всіма вантажними станціями регіональної філії.

Фактичні матеріальні витрати та інші витрати господарства вантажної та комерційної роботи за статтями 3001,

3002, 4010, 4011, 4012, фактичні матеріальні витрати та інші витрати господарства перевезень за статтями 4032, 4040, 4041, 4042 (з табл. 2) розподіляємо на вантажні станції згідно структури витрат, що наведена у таблиці 3 пропорційно укрупненому вимірнику «Вантажна відправка» за формулами:

- матеріали

$$B_j^M = \frac{b_k^M \times OBB_j}{100 \times \sum OBB_j}, \quad (8)$$

- паливо

$$B_j^P = \frac{b_k^P \times OBB_j}{100 \times \sum OBB_j}, \quad (9)$$

- електроенергія

$$B_j^E = \frac{b_k^E \times OBB_j}{100 \times \sum OBB_j}, \quad (10)$$

- інші

$$B_j^{in} = \frac{b_k^{in} \times OBB_j}{100 \times \sum OBB_j}, \quad (11)$$

де OBB_j – фактичний обсяг вантажних відправок за j -ою вантажною станцією;

$\sum OBB_j$ – фактичний обсяг вантажних відправок за всіма вантажними станціями регіональної філії.

Фактичні матеріальні та інші витрати вагонного господарства за статтею 6051 (з табл. 2) розподіляємо на вантажні станції згідно структури витрат, що наведена у таблиці 3 пропорційно укрупненому вимірнику «Відправлений вагон» за формулами:

- матеріали

$$B_j^M = \frac{b_{6051}^M \times OBVAz_j}{100 \times \sum OBVAz_j}, \quad (12)$$

- паливо

$$B_j^P = \frac{b_{6051}^P \times OBVAz_j}{100 \times \sum OBVAz_j}, \quad (13)$$

- електроенергія

$$V_j^e = \frac{b_{6051}^e \times OBVa_{2j}}{100 \times \sum OBVa_{2j}} \quad (14)$$

- інші

$$V_j^{in} = \frac{b_{6051}^{in} \times OBVa_{2j}}{100 \times \sum OBVa_{2j}} \quad (15)$$

де b_{6051}^m , b_{6051}^p , b_{6051}^e , b_{6051}^{in} – частка витрат відповідно, на матеріали, паливо, електроенергію, інші у структурі витрат за статтею 6051 (з табл. 3 по статті 6051 відповідно, гр. 5, 6, 7, 8), %.

Фактичні експлуатаційні витрати на утримання станційної інфраструктури господарства колії за кожною вантажною станцією визначаємо в залежності від розгорнутої довжини станційної інфраструктури та фактичних питомих витрат на утримання 1 кілометра колії станційної інфраструктури протягом години за формулою

$$V_j^{г.к} = \frac{b_{г.к} \times L_j^{ст.інфр} \times 365 \times 24}{1000} \quad (16)$$

де $b_{г.к}$ – фактичні питомі витрати на утримання 1 кілометра колії станційної інфраструктури протягом години, грн.;

$L_j^{ст.інфр}$ – розгорнута довжина станційної інфраструктури j -ої станції, м.

Фактичні експлуатаційні витрати на утримання станційної інфраструктури господарства сигналізації та зв'язку за кожною вантажною станцією визначаємо в залежності від розгорнутої довжини станційної інфраструктури та фактичних питомих витрат на утримання 1 кілометра станційної інфраструктури протягом години за формулою

$$V_j^{г.с.с} = \frac{b_{г.с.с} \times L_j^{ст.інфр} \times 365 \times 24}{1000} \quad (17)$$

де $b_{г.с.с}$ – фактичні питомі витрати на утримання 1 кілометра станційної інфраструктури протягом години, грн.

Фактичні експлуатаційні витрати на роботу маневрових локомотивів за кожною станцією визначаємо в залежності від фактичного обсягу роботи маневрових локомотивів за видом тяги (лок-год) та фактичних питомих витрат на лок-год роботи маневрового локомотива за видом тяги за формулами:

- тепловозна тяга

$$V_j^{ман.т} = b_{ман.т} \times \sum Mt_j^{ман.т} \quad (18)$$

- електровозна тяга

$$V_j^{ман.ел} = b_{ман.ел} \times \sum Mt_j^{ман.ел} \quad (19)$$

де $b_{ман.т}$, $b_{ман.ел}$ – фактичні питомі витрати на локомотиво-годину роботи відповідно, маневрового тепловоза та маневрового електровоза, грн.;

$\sum Mt_j^{ман.т}$, $\sum Mt_j^{ман.ел}$ – фактичний обсяг маневрової роботи відповідно, маневрових тепловозів та маневрових електровозів по j -ій станції, лок-год.

Результати розподілу фактичних експлуатаційних витрат господарств регіональної філії на вантажні станції заносимо до таблиці 4.

Висновки. Таким чином, сучасні особливості обліку експлуатаційних витрат виробничо-господарської діяльності вантажних станцій ускладнюють достовірність оцінювання ефективності роботи кожної з них. Науково-практичний підхід до розподілу фактичних експлуатаційних витрат господарств регіональної філії на вантажні станції, що запропоновано, дозволяє вирішити цю проблему. Сучасні особливості обліку експлуатаційних витрат виробничо-господарської діяльності вантажних станцій ускладнюють достовірність оцінювання роботи кожної з них.

Таблиця 4

Результати розподілу фактичних експлуатаційних витрат господарств регіональної філії на вантажні станції, тис. грн.

Назва станції	Всього витрат	На оплату праці	Відраховання на соціальні заходи	Матеріальні витрати			амортизація	інші витрати	Витрати на роботу маневрових локомотивів		Витрати на утримання стаціонарної інфраструктури	
				матеріали	паливо	електроенергія			тепловоз	електровоз	господарства	сигналізації та зв'язку
A	ΣV_A	$V_A^{оп}$	$V_A^{с3}$	V_A^M	$V_A^П$	V_A^e	V_A^a	$V_A^{ін}$	$V_j^{ман.т}$	$V_j^{ман.ел}$	$V_A^{г.к}$	$V_A^{г.с.с}$
B	ΣV_B	$V_B^{оп}$	$V_B^{с3}$	V_B^M	$V_B^П$	V_B^e	V_B^a	$V_B^{ін}$	$V_B^{ман.т}$	$V_B^{ман.ел}$	$V_B^{г.к}$	$V_B^{г.с.с}$
...
N	ΣV_N	$V_N^{оп}$	$V_N^{с3}$	V_N^M	$V_N^П$	V_N^e	V_N^a	$V_N^{ін}$	$V_N^{ман.т}$	$V_N^{ман.ел}$	$V_N^{г.к}$	$V_N^{г.с.с}$
Разом	$\Sigma \Sigma V$	$\Sigma V^{оп}$	$\Sigma V^{с3}$	ΣV^M	$\Sigma V^П$	ΣV^e	ΣV^a	$\Sigma V^{ін}$	$\Sigma V^{ман.т}$	$\Sigma V^{ман.ел}$	$\Sigma V^{г.к}$	$\Sigma V^{г.с.с}$

У тому числі

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ
ЛІТЕРАТУРИ**

1. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: Монографія / Ю.С. Бараш. – Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. – 252 с.

2. Ейтутіс Г.Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: Монографія / Г.Д. Ейтутіс. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2009. – 240 с.

3. Кириленко О.М. Стратегічне позиціонування малодіяльних ділянок в системі залізничного транспорту / О.М. Кириленко // Економічний вісник, 2016. – С. 107-111.

4. Зоріна О.І. Шляхи зниження експлуатаційних витрат залізниць України в умовах реформування залізничного транспорту / О.І. Зоріна // Ефективна економіка Електронне видання №10.

5. Зоріна О.І. Прогнозування основних показників функціонування малодіяльних ділянок залізниць / О.І. Зоріна, А.В. Зорін // Проблеми економіки и управління на залізничному транспорті: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (23-27 лютого 2008 г., г. Судака). – К.: ЕКУЖТ, 2008. – С. 108-110.

6. Зоріна, О.І. Використання залізничних ділянок з малими обсягами перевезень у провідних країнах світу / О.І. Зоріна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х.: УкрДАЗТ, 2011. – Вип. 33. – С. 178-180.

7. Зоріна, О.І. Концептуальні підходи щодо оцінки доцільності функціонування малодіяльних ділянок залізниць / О.І. Зоріна / 74 Міжнародна науково-технічна конференція. Зб. наук. праць Української державної академії залізничного транспорту: Тези доповідей. – Вип. 129. – Х., 2012. – С. 278-279.

8. Кірдіна О.Г. Підходи до обліку експлуатаційних витрат підприємств залізничного транспорту / О.Г. Кірдіна,

Н.В. Коловойда, А.Є. Шамрай // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 68, 2019. С. 279-288.

9. Ljupko Šimunovič, Davor Vrijič, Huska Sadič. Croatia Choice of an Optimal Management Strategy of Transport Demand Using MultiCriteria Analysis: City of Zagreb Case Study // Šimunovič Lj. et al. Choice of an Optimal Management Strategy of Transport Demand Using MultiCriteria Analysis: City of Zagreb Case Study. P. 54-63 [Електронний ресурс] URL : [http://www.ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-ab4cae5IJTTE_Vol%20\(1\)_5.pdf](http://www.ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-ab4cae5IJTTE_Vol%20(1)_5.pdf).

10. Dolnicar S. Marketing in non-profit organizations: an international perspective : University of Wollongong Research Online, 2009. 32 p.

11. Bridgeland D. M., Zahavi R. Business modeling: a practical guide to realizing business value: Morgan Kaufmann, 2009. 387 p.

12. Kyrylenko O. Strategic airline alliances as a special form of company integration / O. Kyrylenko, V. Riazanovska, V. Novak // Baltic Journal of Economic Studies. – 2019. – №1. – Vol. 5. – P. 75-81. Цитування в Web of Science.

REFERENCES

1. Barash Yu.S. (2006) Upravlinnia zaliznychnym transportom krainy [Management of the country by railway transport], DNUZT, Dnipropetrovsk, Ukraine.

2. Ejtutis H.D. (2009) Teoretyko-praktychni osnovy reformuvannia zaliznyts Ukrainy [Theoretical and practical basis for reforming the railways of Ukraine], TOV ASPEKT Polihraf, Nizhyn, Ukraine.

3. Kyrylenko O. (2016) Stratehichne pozytsionuvannia malodiiialnykh dilnyts v systemi zaliznychnoho transportu [Strategic positioning in low-traffic segments of the railway system] *Economics Bulletin*, 2016, no. 2, pp. 107-111.

4. Zorina O.I. (2013) Shliakhy znyzhennia ekspluatatsiinykh vytrat zaliznyts Ukrainy v umovakh reformuvannia zaliznychnoho transportu [Ways of the operating cost cutting of railways of Ukraine in the conditions of reformatations] *An efficient economy*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2> 374.
5. Zorina O.I., Zorin A.V. (2008) Prohnozuvannia osnovnykh pokaznykiv funktsionuvannia malodiiialnykh dilianok zaliznyts [Prognostication of basic indexes of functioning of areas of railways with the small volumes of works Prognostication of basic indexes of functioning of areas of railways with the small volumes of works] *Problems of economy and management on a railway transport: materials of the III International nauchno-prakticheskoy conference (on June, 23-27. 2008) Pike perch*, Kiev, EKURWU, pp. 108 – 110.
6. Zorina E.I. (2011) Vykorystannia zaliznychnykh dilianok z malymy obsiahamy perevezhen u providnykh krainakh svitu [The use of railway areas with the small volumes of transportations in the leading countries of world] *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 33, pp. 178-180.
7. Zorina E.I. (2012) Kontseptualni pidkhody shchodo otsinky dotsilnosti funktsionuvannia ma-lodiiialnykh dilianok zaliznyts [Conceptual approaches in relation to estimation of expedience of functioning of areas of railways with the small volumes of works] *Zb. sciences. labours of the Ukrainian state academy of railway transport: Theses of lectures. Of the Ukrainian state academy of railway transport*, Kharkov, Issue. 129, pp. 278 – 279.
8. Kirdina E.G., Kolovoyda N.V., Shamray A.Ye. (2019) Pidkhody do obliku ekspluatatsiinykh vytrat pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Approaches to the accounting of operating expenses of railway enterprises] *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 68, pp. 279-288.
9. Ljupko Šimunoviж, Davor Vриж, Huska Sadiж. Croatia Choice of an Optimal Management Strategy of Transport Demand Using MultiCriteria Analysis: City of Zagreb Case Study // Šimunoviж Lj. et al. Choice of an Optimal Management Strategy of Transport Demand Using MultiCriteria Analysis: City of Zagreb Case Study. P. 54-63 [Електронний ресурс] URL : [http://www.ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-ab4caee5IJTTE_Vol%203\(1\)_5.pdf](http://www.ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-ab4caee5IJTTE_Vol%203(1)_5.pdf).
10. Dolnicar S. Marketing in non-profit organizations: an international perspective : University of Wollongong Research Online, 2009. 32 p.
11. Bridgeland D. M., Zahavi R. Business modeling: a practical guide to realizing business value: Morgan Kaufmann, 2009. 387 p.
12. Kyrlylenko, O., Riazanovska, V., & Novak, V. (2019). Strategic airline alliances as a special form of company integration *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), 75-80. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-75-80>

УДК 330.341:658

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Кузнецов Є.М., аспірант (УкрДУЗТ)

В статті досліджено підходи до визначення змісту інноваційної активності, що лягло в основу формулювання авторського розуміння категорії «інноваційна активність підприємств залізничного транспорту». Окреслено специфіку інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту та визначено причини загальнодержавного і галузевого впливу, що зумовлюють низький рівень інноваційної активності підприємств галузі. Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: інноваційна активність, стратегічні напрями, причини, підприємства залізничного транспорту, підходи.

STRATEGIC DIRECTIONS FOR INCREASING THE INNOVATIVE ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Kuznetsov E., graduate student (USURT)

The article examines approaches to determining the content of innovation activity and establishes the existence of activity-based, process-based and complex views on understanding its essence. The key features of innovation activity are highlighted and the relationship with the categories of innovation activity, innovation climate and innovation potential is revealed. This formed the basis for the formulation of the author's understanding of the category «innovative activity of railway transport enterprises» as their dynamic ability to generate, implement and commercialize innovative solutions, optimally using the available resources, reserves and opportunities, in order to meet the needs of the industry for innovation and ensure on this basis its digital modernization, the specifics of innovative activity of railway transport enterprises are outlined and it is determined that in the structure of railway transport there are specialized divisions and goals of the enterprise, responsible for the innovation policy of the industry and engaged in the development of innovative and technological solutions for its needs. It is stated that the transformation processes that cover the railway industry today, and the long-term disregard by the management of its needs for the systematic implementation of innovation activities, have led to the fact that now a strategically important subject of economic activity for the state is on the verge of a technological catastrophe due to the extremely critical deterioration of fixed assets and the lack of innovative technologies in the organization of railway transport. Based on this, the reasons for national and industry influence that cause a low level of innovation activity of industry enterprises are established. Strategic directions for increasing the innovative activity of railway transport enterprises are substantiated.

Keywords: innovation activity, strategic directions, causes, railway transport enterprises, approaches.

Актуальність дослідження. На інноваційного шляху економічного сьогоденній день ключовим завданням розвитку та забезпечення інноваційної для України залишається реалізація трансформації базових галузей економіки.

Динамічний розвиток залізничного транспорту як стратегічного для держави суб'єкта, попри курс країни на провадження широкомасштабних трансформацій, нині стримується через не придатність науково-дослідного середовища для продукування і застосування інновацій та непослідовність політики планування, організації і реалізації інноваційного процесу в галузі. Відсутність системності в фінансуванні та не усвідомлення керівництвом галузі провідної значущості інноваційної діяльності для підтримки життєздатності і конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту призвели до консервування на тривалі роки технологічної відсталості галузі.

В умовах радикальної зміни середовища функціонування, що відбуваються під впливом цифрових технологій і новацій, економічна політика підприємств залізничного транспорту має забезпечити концентрацію ресурсів і знань на стимулюванні інноваційної активності підприємств галузі з метою подолання технологічної кризи та бар'єрів на шляху їх інноваційного зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Спроби теоретичного осмислення змісту інноваційної активності суб'єктів господарювання та розкриття особливостей її прояву неодноразово здійснювалися відомими для науки такими вченими, як Буханова С., Вінніченко І., Гринько Т., Дорошенко Ю., Реустов А., Харів П. та інші [1-5].

Розробленню інструментів інноваційного розвитку та підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту присвятили свої дослідження Дикань В., Каличева Н., Корінь М., Обруч Г., Овчиннікова В., Токмакова І., Чередниченко О. та інші [6-10]. Водночас, слід констатувати, що в

нинішніх трансформаційних умовах проблема підвищення здатності підприємств залізничного транспорту до генерування інноваційних рішень з метою забезпечення інноваційної модернізації галузі залишається досить актуальною.

Мета статті є розкриття змісту та обґрунтування стратегічних напрямів підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту як підґрунтя забезпечення інноваційних трансформацій в галузі.

Виклад основного матеріалу. Дослідження поглядів вчених-науковців на розуміння терміну «інноваційна активність» дозволило встановити їх неоднозначність і дійти висновку, що дане поняття досить часто ототожнюється з інноваційною діяльністю попри різне смислове значення цих двох категорій. Основні підходи науковців щодо визначення змісту категорії «інноваційна активність» подано в таблиці 1. Так, в економічній енциклопедії Мочерного С. інноваційна активність визначається з позиції цілеспрямованої діяльності, що реалізується шляхом розроблення, освоєння і випуску інноваційних видів продукції, об'єктів інтелектуальної власті, технологій та впровадження прогресивних методів і форм організації праці [11]. Такої ж думки дотримуються й Мельников О. та Шувалов В., визначаючи інноваційну активність як творчу діяльність виробників, що сприяє появі новизни в товарах, процесах відповідно до вимог попиту на ринку [12].

З позиції процесного підходу визначає інноваційну активність Вінніченко І., трактуючи останню як сукупність цілеспрямованих процесів, пов'язаних з формування і реалізацією інноваційного потенціалу задля забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства в перспективі [2].

Таблиця 1

Основні підходи науковців щодо визначення змісту категорії «інноваційна активність»

Автор	Визначення	Ключові характеристики
Мельников О., Шувалов В. [12]	творча діяльність виробників продукції, що відображається зростанні цінності / новизни продукції у відповідності до попиту та вимог ринку	діяльність щодо підвищення цінності продукції
Баранова І., Черепанова М. [13]	комплексна характеристика, що відображує інтенсивність реалізації на підприємстві інноваційних процесів за рахунок оптимального використання інноваційного потенціалу	інтенсивність діяльності в сфері створення інновацій
Пригожий А. [14]	динаміка дій підприємства в сфері розроблення інновацій та їх втілення в практичну діяльність; відображає напрями розвитку підприємства щодо створення додаткових конкурентних переваг під впливом трансформації середовища та обмеженості ресурсів	
Фатхутдінов Р. [15]	демонструє характер інноваційної діяльності підприємства	характеристика діяльності
Жукович І., Рижкова Ю. [16] Матузова І. [17]	цілеспрямована діяльність в сфері розроблення, використання та реалізації на ринок різного роду інновацій, що відображає стратегічну поведінку підприємства на ринку	
Вінніченко І. [2]	сукупність цілеспрямованих процесів, пов'язаних з формування і реалізацією інноваційного потенціалу	процес створення інновацій

З позиції комплексного підходу визначають інноваційну активність Ястремська О., Верещагіна Г., Буханова С., Дорошенко Ю., відображаючи у своєму визначенні комплексний характер цієї категорії [1]. Зокрема, Буханова С., Дорошенко Ю. вважають, що інноваційна активність є комплексною характеристикою, що відображає інтенсивність інноваційної діяльності і ґрунтується на спроможності підприємства мобілізувати інноваційний потенціал [1]. Подібну позицію відстоює й Реустов А., зазначаючи, що дана характеристика також поєднує властивості, здатності і компетентності підприємства в сфері виробництва інноваційного продукту [4]. На думку Зобова П. термін «інноваційна активність» розкривається через встановлення ступеня

інтенсивності реалізованих підприємством дій в сфері розроблення нової продукції, послуги, використання нових технологій, що дозволяють підприємству конкурувати на ринку. Оперуючи цим, даний науковець пропонує підприємства поділяти на три групи залежно від ступеня інтенсивності інноваційної діяльності: лідери (є ініціаторами інновацій), послідовники (інновації яких є реакцією на діяльність лідерів) і аутсайтери (здійснюють інновації вкрай рідко або не здійснюють зовсім) [18].

Отже, узагальнюючи, варто зазначити, що наразі в економічній літературі в цілому можна виділити три основних підходи до трактування змісту інноваційної активності:

перший і найбільш вживаний – діяльнісний підхід, в рамках якого

інноваційна активність розглядається з позиції діяльності підприємства щодо продукування, використання і комерціалізації інновацій (Зобов П. В., Матузова І. В., Мельников О.М., Пригожий А.Г., Шувалов В.М.);

другий – процесний підхід – розглядає інноваційну активність з точки зору процесу створення інновацій (Вінніченко І.І.);

третій – комплексний підхід – визначає інноваційну активність як комплексну характеристику діяльності підприємства в сфері розроблення і впровадження інновацій (Бухонова С.М., Верещагіна Г.В., Дорошенко Ю.А., Ястремська О.М.).

Інноваційна активність як комплексна характеристика, що відображує інтенсивність та результативність інноваційних процесів на підприємстві, проявляється в таких ознаках:

- новизна – результатом реалізації інноваційних процес є інноваційний продукт, якому властиві якісно нові характеристики, що відрізнятимуть його на ринку з поміж інших товарів;

- динамічність – лише ті підприємства, які постійно знаходяться в пошуку чого нового, інвестуючи в інноваційні проекти, здатні не тільки реагувати на потреби ринку, а й самостійно визначити вектори його розвитку;

- результативність – під час реалізації інноваційних процесів досягається певний результат у формі нового чи удосконалено продукту.

Разом з цим, більш глибоко інноваційна активність розкривається в таких категоріях, як інноваційна діяльність, інноваційний клімат та інноваційний потенціал, що пояснюється наступним:

по-перше, носієм інноваційної активності є підприємства, що реалізують діяльність з генерування і використання

інновацій, а також займаються їх комерціалізацією, тобто провадять інноваційну діяльність;

по-друге, в свою чергу інтенсивність та продуктивність інноваційної діяльності досить сильно залежить від динамізму оточення підприємства, тобто його інноваційного клімату;

по-третє, потужність інноваційної діяльності та її масштабність залежить від наявних у підприємства можливостей і резервів для продукування інновацій, а саме від його інноваційного потенціалу.

Ґрунтуючись на визначеному вище, під інноваційною активністю підприємств залізничного транспорту варто розуміти їх динамічну здатність генерувати, впроваджувати і комерціалізувати інноваційні рішення, оптимально використовуючи наявні ресурси, резерви і можливості, з метою задоволення потреб галузі в інноваціях і забезпечення на цій основі її цифрової модернізації.

Специфічна особливість підприємств залізничного транспорту, яка впливає на їх інноваційну активність, пов'язана з тим, що залізниця є інфраструктурною галуззю, діяльність якої не пов'язана з продукуванням інновацій. Крім того, дохід від перевезень залізничним транспортом у високому ступені залежить від стану економіки. У той же час залізничний транспорт сам по собі не генерує технологічні інновації у вигляді нового рухомого складу або сучасних об'єктів залізничної інфраструктури, виступаючи при цьому одним з найбільших споживачів результатів інноваційної діяльності інших галузей економіки. Відповідно, якість інноваційних рішень для залізничного транспорту залежить від рівня розвитку науково-технічного сектора транспортно-машинобудування, чорної і кольорової металургії, виробництва будівельних матеріалів та ін. Попри це в структурі АТ «Укрзалізниця» є спеціалізовані підрозділи та цілі

підприємства, що відповідають за інноваційну політику галузі і займаються розробленням інноваційно-технологічних рішень для її потреб. Однак, трансформаційні процеси, якими охоплено на сьогоднішній день залізничну галузі, та тривале ігнорування керівництвом її потреб в системному провадженні інноваційної діяльності, призвели до того, що наразі стратегічно важливий для держави суб'єкт економічної діяльності знаходить на порозі технологічної катастрофи через вкрай критичну зношеність об'єктів основних фондів та відсутність інноваційних технологій в організації роботи залізничного транспорту.

Проблеми незадовільного стану справ підприємств залізничного транспорту в сфері інноваційної діяльності є результатом існування ряд причин як загальнодержавного, так і галузевого рівня впливу. На державному рівні основними причинами низького рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання, в тому числі і підприємств залізничного транспорту, варто визнати:

по-перше, через недостатнє державне фінансування інноваційного сектору та відсутність сталого попиту на інновації об'єкти інноваційної інфраструктури знаходяться на межі банкрутства;

по-друге, має місце системний відтік висококомпетентних кадрів за кордон у зв'язку з низькою мотивацією до інтелектуальної праці та відсутність можливостей отримати належну винагороду за створені інноваційні продукти;

по-третє, фрагментарність державної промислової політики та відсутність в ній орієнтирів на широкомасштабне використання інновацій спонукає до скорочення обсягів інноваційної діяльності;

по-четверте, поганий інвестиційний клімат в країні створює труднощі для

залучення інвестицій в інноваційний сектор економіки;

по-п'яте, слабка мережева підтримка інноваційної діяльності, руйнування ланцюга створення новачків;

по-шосте, недосконалість державної системи захисту авторських прав та складність комерціалізації продуктів інтелектуальної діяльності через прогалини в законодавстві.

Низький рівень інноваційної активності підприємств залізничного транспорту також є результатом:

- невизначеності галузі в сфері інноваційного розвитку, відсутності стратегічних документів, які б встановлювали пріоритети її інноваційної модернізації;

- нестачі фінансово-інвестиційних ресурсів в галузі через падіння обсягів роботи підприємств залізничного транспорту та погіршення їх інвестиційно-кредитного рейтингу;

- відсутності дієвих мотиваційних стимулів та сприятливих умов для залучення працівників галузі до інтелектуальної праці;

- руйнування галузевої системи винахідництва і раціоналізаторства;

- існування опору з боку персоналу впровадженню новітніх технологій;

- розірвання інноваційно-освітніх зв'язків з галузевими закладами освітньо-наукової діяльності;

- браку кадрів, компетентних в питаннях провадження інноваційних розробок та комерціалізації інновацій;

- відсутності попиту на інновації через невеликі масштаби ініційованих наразі в галузі інноваційних проектів та відсутність галузевої програми імпортозаміщення;

- старіння галузевої науково-дослідної бази, відсутність прогресивних інноваційних об'єктів та технологій тощо.

З огляду на гостру потребу підприємств залізничного транспорту в активізації інноваційних процесів та зростанні сприйнятливості до

прогресивних новацій для втілення стратегії цифрової трансформації галузі за рахунок реалізації високоінноваційних цифрових проєктів виникає необхідність у встановленні стратегічних напрямів підвищення здатності підприємств залізничного транспорту до продукування й використання інновацій. Оскільки підприємства залізничного транспорту мають стратегічне значення для економіки країни, тому вважаємо за необхідність впровадження на макrorівні таких напрямів активізації інноваційної діяльності:

- шляхом перегляду та доповнення законодавчих положень інвестиційного, інноваційного, податкового законодавства та законодавства в сфері захисту інтелектуальних прав підвищити довіру інвесторів та сформувати сприятливий клімат для залучення інвестицій і продукування новацій;

- розроблення системи податкових преференцій шляхом формування системи пільг і знижок на інвестиції, амортизаційні відрахування в проєкти інноваційного розвитку підприємств галузі;

- модернізація та відновлення роботи державної науково-дослідної інфраструктури та підтримка галузевих об'єктів, що сприяють генеруванню прогресивних наукових ідей та їх втіленню в інноваційні проєкти розвитку підприємств залізничного транспорту, в тому числі й міжгалузевих науково-дослідних об'єктів інфраструктури;

- стимулювати попит на інноваційну продукцію підприємств залізничного транспорту шляхом відродження системи державного замовлення в умовах ініціювання реалізації масштабних інфраструктурних проєктів розвитку залізничної галузі;

- проведення масштабної агітаційної політики щодо соціально-економічної цінності новаторської діяльності, її значущості для економічного зростання країни;

- створення та фінансова підтримка інвестиційних, венчурних та гарантійних фондів, що стануть з боку держави ключовими учасниками інвестиційної підтримки інноваційних проєктів;

- формування загальнодержавної системи страхування ризиків інвестиційно-інноваційної діяльності;

- ініціювання та прийняття спеціальної програми підтримки імпорту прогресивної техніки і технологій, зразки якої відсутні в країні, шляхом закріплення системи пільгових митних зборів;

- розроблення і впровадження загальнодержавної системи планування і прогнозування інноваційного розвитку тощо.

Для підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту на мікрорівні - рівні АТ «Укрзалізниця» необхідно забезпечити:

- розроблення Стратегії інноваційного розвитку залізничного транспорту та формування пакету пріоритетних для галузі інноваційних проєктів;

- впровадження адаптивних цифрових технологій виробництва, модернізацію технологічної бази підприємств залізничного транспорту та створення віртуальних інноваційно-виробничих об'єктів;

- відновлення галузевих освітньо-наукових зв'язків шляхом створення на базі галузевих закладів освіти центрів розроблення технологій і новацій;

- створення цифрової платформи управління інноваційною діяльністю та в її межах банку та вікна новацій;

- впровадження інтегрованої системи управління проєктами і удосконалення на її основі методики відбору та формування портфелю інноваційних проєктів розвитку залізничного транспорту;

- підвищення сприйнятливості колективу до новацій та розвитку його грамотності шляхом створення корпоративного університету та

впровадження цифрових технологій навчання, в тому числі технологій VR-навчання та методів командної роботи;

- розширення портфелю інструментів зовнішнього фінансування інноваційних проєктів;

- розроблення і затвердження патентної стратегії залізничного транспорту, формування прогресивного механізму комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності на підприємствах залізничного транспорту тощо.

Висновок. Таким чином, на основі аналізу підходів до трактування змісту інноваційної активності висвітлено авторську точку зору щодо сутності інноваційної активності підприємств залізничного транспорту, що проявляється в їх динамічній здатності генерувати, впроваджувати і комерціалізувати інноваційні рішення, використовуючи при цьому оптимально наявні ресурси, резерви і можливості, з метою задоволення потреб галузі в інноваціях і забезпечення на цій основі її цифрової модернізації. Розкрито особливості протікання інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту. Визначено основні причини, що зумовлюють зниження інноваційної активності підприємств залізничного транспорту, і обґрунтовано стратегічні напрями підвищення їх здатності до продукування й використання інновацій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухонова С. М., Дорошенко Ю. А. Методика оценки инновационной активности организации. *Экономический анализ: теория и практика*. 2005. № 1. С. 2-8.

2. Вінніченко І.І. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: стан та пріоритети. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 1. С. 44-48.

3. Гринько Т.В. Сутність, складові та особливості категорії

«інноваційна активність підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 8. С. 30-32.

4. Реустов А.Ю. Анализ ресурсной, результатной и статистической компонент инновационной активности организации. *Инновации. Инвестиции*. 2011. № 33. URL: www.uecs.ru/component/content/article/650. (дата обращения: 10.10.2021)

5. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 326 с.

6. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9-21.

7. Каличева Н.Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту на інноваційній основі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 1 (18). С. 122-126.

8. Корінь М.В. Державне регулювання розвитку спільних виробництв за участю залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Агросвіт*. 2019. Вип. 6. С. 40-48.

9. Овчиннікова В.О., Торопова В.І. Розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С.175-181.

10. Токмакова І.В., Чередниченко О.Ю., Войтов І.М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125-134.

11. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

12. Мельников О.Н., Шувалов В.Н. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия. *Креативна економіка – веб-сайт*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-aktivnost-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-1/viewer> (дата обращения: 10.10.2021)

13. Баранова И.В., Черепанова М.В. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза. *Образование*. 2006. № 4. URL: http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-4_163-166.pdf / (дата обращения: 10.10.2021).

14. Пригожий А.Г. Методы оценки инновационной активности промышленных предприятий. «*Банк работ*». – веб-сайт. URL: www.bankrabort.com.

15. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2006. 600 с.

16. Жукович І.А., Рижкова Ю.О. Інноваційна діяльність в українській економіці. Сучасний стан та проблеми. *Статистика України*. 2005. № 1. С. 25-28.

17. Матузова И. В. К вопросу о содержании и сущности категории «инновационная активность». *Транспортное дело России*. 2012. № 4. С. 104–106.

18. Зобов П. В. Инновационная активность предприятия: понятие и инструменты оценки. *Вестник торгово-технологического института*. 2012. № 3(6). С. 46–51.

REFERENCES

1. Bukhonova S. M., Doroshenko YU. A. *Metodyka otsenky ynnovatsyonnoy aktyvnosti orhanyzatsyy* [Methodology for assessing the innovative activity of an organization]. *Ėkonomycheskyu analiz: teoriya y praktyka*. 2005. № 1. P. 2-8.

2. Vinnichenko I.I. *Innovatsiyna diyal'nist' ahrarnykh pidpryyemstv: stan ta priorityety* [Innovative activity of agricultural enterprises: state and priorities]. *Byuletен' Mizhnarodnoho Nobelivs'koho ekonomichnoho forumu*. 2012. № 1 (5). T. 1. P. 44–48.

3. Hryn'ko T.V. *Sutnist', skladovi ta osoblyvosti katehoriyi «innovatsiyna aktyvnist' pidpryyemstva»* [Essence, components and features of the category «innovative activity of the enterprise»]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2010. № 8. P. 30-32.

4. Reustov A.YU. *Analyz resursnoy, rezul'tatnoy y statystycheskoy komponent ynnovatsyonnoy aktyvnosti orhanyzatsyy* [Analysis of the resource, outcome and statistical components of an organization's innovation activity]. *Ynnovatsyy. Ynvestytsyy*. 2011. № 33. URL: www.uecs.ru/component/content/article/650. (data obrashchenyya: 10.10.2021)

5. Khariv P. S. *Innovatsiyna diyal'nist' pidpryyemstva ta ekonomichna otsinka innovatsiynykh protsesiv* [Innovative activity of the enterprise and economic assessment of innovation processes]. *Ternopil' : Ekonomichna dumka*, 2003. 326 p.

6. Dykan' V.L., Obruch H.V. *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*. 2020. № 69. P. 9-21.

7. Kalycheva N.YE. *Stratehichni oriyentyry rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu na innovatsiyniy osnovi* [Strategic guidelines for the development of railway transport enterprises on an innovative basis]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*. 2019. Vyp. 1 (18). P. 122-126.

8. Korin' M.V. *Derzhavne rehulyuvannya rozvytku spil'nykh*

vyrobnytstv za uchastyu zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoyi spivpratsi [State regulation of the development of joint production facilities involving railway transport in the context of cross-border cooperation]. *Ahrosvit*. 2019. Vyp. 6. P. 40-48.

9. Ovchynnikova V.O., Toropova V.I. Rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 2019. № 68. P.175-181.

10. Tokmakova I.V., Cherednychenko O.YU., Voytov I.M., Palamarchuk YA.S. Tsyfrova transformatsiya zaliznychnoho transportu yak faktor yoho innovatsiynoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 2019. № 68. P. 125-134.

11. Ekonomichna entsyklopediya [Economic encyclopedia]: U tr'okh tomakh. T. 1. / Redkol.: S.V. Mochernyy (vidp. red.) ta in. K.: Vydavnychyy tsentr «Akademiya», 2000. 864 p.

12. Mel'nykov O.N., Shuvalov V.N. Ynnovatsyonnaya aktyvnost' kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpryyatyya [Innovative activity as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Kreatyvna ekonomika – veb-sayt*. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-aktivnost-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-1/viewer> (data obrashchenyya: 10.10.2021)

13. Baranova Y.V., Cherepanova M.V. Metodycheskiye podkhody k otsenke ynnovatsyonnogo potentsyala vuza [Methodological approaches to the assessment of innovation activity and innovative potential of the university]. *Obrazovanye*. 2006. № 4. URL http://journal.safbd.ru/sites/default/files/articles/sifbd-2006-4_163-166.pdf / (data obrashchenyya: 10.10.2021).

14. Pryhozhyy A.H. Metody otsenky ynnovatsyonnogo aktyvnosti promyshlennykh predpryyatyy [Methods for assessing the innovation activity of industrial enterprises]. «Bank rabot». – veb-sayt. URL: www.bankrabot.com.

15. Fatkhutdinov R.A. Ynnovatsyonnyy menedzhment [Innovation management]: uchebnyk dlya vuzov. SPb.: Pyter, 2006. 600 p.

16. Zhukovych I.A., Ryzhkova YU.O. Innovatsiyna diyal'nist' v ukrayins'kiy ekonomitsi. Suchasnyy stan ta problemy [Innovation activity in the Ukrainian economy]. *Statystyka Ukrayiny*. 2005. № 1. P. 25-28.

17. Matuzova Y. V. K voprosu o sodержanyu y sushchnosti katehoryy «ynnovatsyonnaya aktyvnost'» [To the question of the content and essence of the category "innovative activity"]. *Transportnoe delo Rossyy*. 2012. № 4. P. 104–106.

18. Zobov P. V. Ynnovatsyonnaya aktyvnost' predpryyatyya: ponyatye y ynstrumenty otsenky [Innovative activity of the enterprise: the concept and assessment tools]. *Vestnyk torhovo-tekhnolohycheskoho ynstytuta*. 2012. № 3(6). P. 46–51.

"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
<https://scholar.google.com.ua/citations?user>
<http://journals.uran.ua/index.php/2075-4892>*

«Вісник економіки транспорту і промисловості» № 75

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 06.12.21 р.
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.
Умовн.-друк. Арк. 9,0. Обл. – вид. арк. 9,2.
Замовлення ____ Тираж 55. Ціна договірна**

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.