

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ВІСНИК

економіки транспорту і промисловості
(збірник науково-практичних статей)

№80

The bulletin of transport and
industry economics
№ 80



Харків – 2022

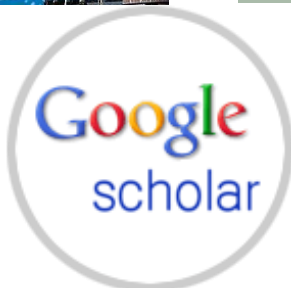
УДК 338.47:338.45

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 № 01 від 05 січня 2023 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
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 2022р.

Зміст

Економіка підприємства

Дикань В. Л., Обруч Г. В., Кузнецов В. Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації	9
Дикань В.Л., Кужавський М.С. Digital-маркетинг як інструмент нарощення вартості підприємств в умовах цифровізації	21
Каличева Н.Є., Кондратюк М.В., Григоров А.В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	33
Корінь М.В., Лановий О.А. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту: сутність та ключові складові	39
Овчиннікова В.О., Дьяков М. І. Особливості інноваційної трансформації підприємств в умовах роботизації	49
Орлова В.М., Мазіашвілі А.Р., Шепель К.К. Сучасний стан обліку та напрямки вдосконалення документального оформлення використання запасів в Україні	60
Сторожилова У.Л., Семенцова О.В. Гіперавтоматизація підприємств України під час збройного конфлікту та повоєнної відбудови в умовах цифрового розвитку світу	68
Токмакова І.В., Харченко О.В. Організаційно-кадрове забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту	76
Торопова В. І. Організаційно-економічна модель управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту	86
Торопова Д. Д. Концептуальні аспекти забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії України	95

Економіка та управління національним господарством

Волохова І.В., Волохов В.А., Лук'янова О.М. Фактори впливу на логістичне забезпечення України в умовах війни	106
--	-----

Дикань О.В., Косінцева П.Ю. Формування стратегічних експертних груп як фактор забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання	111
Назаренко І.Л., Хоппман М.МкКей Інтелектуальне підприємництво в Україні у воєнний час	119
Фролова Н. Л. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні	133
Цзян Пань Організаційно-економічні аспекти управління інвестиційно-інноваційним розвитком територій	141

Проблеми транспортного комплексу України

Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. Напрями та інструменти забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту і підвищення рентабельності його роботи	149
Кірдіна О.Г., Стешенко О. Д. Фінансовий ризик-менеджмент на транспорті	157
Ковальов А.Ю., Стоян М.М. Шляхи повоєнної відбудови транспортної галузі України та аспекти її сталого розвитку	164

Інвестиційна та інноваційна діяльність

Васильєв О.Л. Інвестиції у післявоєнну відбудову залізничного транспорту України	173
--	-----

Менеджмент і маркетинг

Дергоусова А.О. Дослідження феномену нативної реклами у сучасному медіапросторі	179
Жернова Є.В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки	186
Наврозова Ю.О., Алькема А. Особливості маркетингових стратегій в морському бізнесі	194
Челядінова Н.Г., Куделя В.І., Яковенко В.Г. Головні тенденції у сфері HR-менеджменту за умов цифровізації економіки	202

Соціально-економічні питання

Сухорукова Т.Г.

Перспективи розвитку змішаного навчання у вищих навчальних закладах України 208

Загальноекономічні питання

Калініченко Л. Л., Міщенко М. І.

Стратегічне управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища 218

Крихтіна Ю.О., Карачарова К.А.

Фіскальна стійкість європейських країн в контексті сучасних викликів та загроз 227

Економічна психологія, етика, мораль та культура бізнесу

Воловельська І.В., Мазіашвілі А.

Методика застосування психологічного елемента в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту 236

Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г.

Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту 247

Воловельська І.В., Волокітін В.О.

Генезіс комплементарного розвитку туристичної індустрії 255

Context

Enterprise economics

Dykan V., Obruch H., Kuznetsov V. Development of tools for proactive and innovative management of industrial enterprises in the context of digitalization	9
Dykan V., Kuzhavsky M. Digital marketing as a build-up tool cost of enterprises in the context of digitalization	21
Kalicheva N.E., Kondratyuk M.V., Grigorov A.V. The role of customer orientation in ensuring the competitiveness of the enterprise	33
Korin M., Lanovyy O. Resource potential of railway transport enterprises: essence and key components	39
Ovchynnikova V.O., Dyakov M.I. Features of the innovative transformation of enterprises under the conditions of robotisation	49
Orlova V.M., Maziashvili A.R., Shepel K.K. The current state of accounting and directions for improving the documentation of the use of reserves in Ukraine	60
Storozhylova U.L., Sementsova O.V. Hyper automation of Ukrainian enterprises in the conditions of world digital development	68
Tokmakova I.V., Kharchenko O. V. Organizational and personnel support of resource conservation at railway transport enterprises	76
Toropova V. I. Organizational and economic model of robotisation process management of railway transport enterprises	86
Toropova D. D. Conceptual aspects of ensuring complementary development of Ukrainian tourism industry enterprises	95

Economics and management of the national economy

Volokhova I.V., Volokhov V.A., Luk'janova O.M. Factors influencing the logistics support of Ukraine during the war	106
--	-----

Dykan O.V., Kosintseva P. Yu. Formation of strategic expert groups as a factor for ensuring the development of domestic business entities	111
Nazarenko I.L., M.McKay Hoppman Intellectual entrepreneurship in Ukraine in wartime	119
Frolova N. L. Formation of a strategy for ensuring the economic security of small and medium-sized businesses in Ukraine	133
Jiang Pan Organizational and economic aspects of managing investment and innovative development of territories	141

Problems of the transport complex of Ukraine

Kirdina O., Kovalov A. Yu. Directions and tools for ensuring the competitiveness of railway transport and increasing the profitability of its operation	149
Kirdina O., Steshenko O. Financial risk-management in transport	157
Kovalev A., Stoyan M. Ways post-war from the structure of the transport industry of Ukraine and aspects of its sustainable development	164

Investment and innovation activities

Vasyliiev O.L. Investments in the post-war development of railway transport in Ukraine	173
--	-----

Management and marketing

Derhousova A.O. Research of the phenomenon of native advertising in the modern media space	179
Zhernova E. V. Determinants of personnel management at enterprises in the context of post-war economic recovery	186
Navrozozva Yu.O., Alkema A. Features of marketing strategies in maritime business	194
Cheliadinova N.G., Kudelia V.I., Yakovenko V.G. Main trends in the field of hr-management under the conditions of the digitalization of the economy	202

Socio-economic issues

- Sukhorukova T.G.**
Prospects for the development of blended learning in higher education in Ukraine 208

General economic question

- Kalinichenko L. L., Mishchenko M. I.**
Strategic management of the development of transport construction enterprises under the conditions of environmental transformation 218
- Krykhtina Yu., Karacharova K.**
Fiscal stability of european countries in the context of current challenges and threats 227

Economic psychology, ethics, moral and culture of business

- Volovelskaya I. V., Mamiashvili A.**
Methodology for applying and evaluating the effectiveness of a psychological element in the system of economic security of an enterprise based on determining the psychotype of the subject 236
- Yakovenko V.H, Kudelia V.I., Cheliadinova N.H.**
Application of some aspects of psychology of management personnel is on enterprises of railway transport 247
- Volovelska I.V., Volokitin V.O.**
Genesis of complementary development of the tourism industry 255

УДК 65.011.2:338.45(477)

РОЗРОБЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОАКТИВНО-ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Дикань В. Л., д.е.н., професор,
Обруч Г. В., д.е.н., доцент,
Кузнецов В. Є., аспірант (УкрДУЗТ)*

На основі дослідження сучасного стану вітчизняних промислових підприємств встановлено, що незважаючи на потужний промисловий потенціал України відсутність стратегічного бачення розвитку промисловості та реалізації стратегічно значущих для даного сектору реформ призвело до поступової деградації промисловості і втрати потужного сектору економіки. З'ясовано, що різке скорочення обсягів виробництва та експорту продукції промисловості, зокрема машинобудівного сектору, є результатом реалізації протягом багатьох років політики деіндустріалізації економіки, декларативного характеру реалізації стратегічних та програмних ініціатив розвитку даного сектору, високу фізичну та моральну зношеність інфраструктури і обладнання, використання застарілих технологій, низького рівня накопичення основного капіталу, відтоку інтелектуальних ресурсів і низької конкурентоспроможності вітчизняної промислової продукції на світовому ринку. Доведено, що зважаючи на експоненціальний характер зміни інноваційних трендів розвитку промисловості, прискорення роботизації та цифровізації діяльності промислових підприємств виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління їх діяльністю і забезпечення сталого зростання з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформацій і передбаченні можливих викликів та загроз. Розкрито особливості проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами, впровадження інструментів якого сприятиме стабілізації їх діяльності та забезпеченню інноваційної модернізації підприємств вітчизняного промислового сектору.

Ключові слова: промислові підприємства, реіндустріалізація, сталий розвиток, проактивно-інноваційне управління, цифровізація.

DEVELOPMENT OF TOOLS FOR PROACTIVE AND INNOVATIVE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,
Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor,
Kuznetsov V., Post-graduate Student (USURT)*

Based on the study of the current state and trends in the development of domestic industrial enterprises, it is established that despite the strong industrial potential of Ukraine, the lack of a strategic vision for the development of industry and the implementation of strategically important reforms for this sector led to a gradual degradation of industry and

the loss of a powerful sector of the economy. It was found out that the sharp reduction in the production and export of industrial products, in particular the machine-building sector, is the result of the implementation for many years of the policy of deindustrialization of the economy, the declarative nature of the implementation of strategic and program initiatives for the development of this sector, high physical and moral deterioration of infrastructure and equipment, the use of outdated technologies, low level of accumulation of fixed capital, the outflow of intellectual resources and low competitiveness of domestic industrial products on the world market. It is proved that due to the exponential nature of changes in innovative trends in industrial development, acceleration of robotization and digitalization of industrial enterprises' activities, there is a need to review effective tools for managing their enterprises' activities and ensuring sustainable growth, with an emphasis not only on timely adaptation to internal and external changes, but also on predicting such transformations and anticipating possible challenges and threats. The article reveals the features of proactive and innovative management of industrial enterprises, the introduction of tools of which will contribute to the stabilization of their activities and ensure innovative modernization of enterprises in the domestic industrial sector. The purpose of proactive management is to predict and identify possible latent threats, as well as to form scenarios of enterprise behavior taking into account the identified threats. It is noted that it is possible to achieve this goal by gradually implementing the principles of proactive management of the development of industrial enterprises.

Keywords: *industrial enterprises, reindustrialization, sustainable development, proactive and innovative management, digitalization.*

Постановка проблеми. Сучасний світ уже зробив перший крок до принципово нової технологічної, економічної та соціальної парадигми розвитку – цифровізації. У глобальному науково-економічному співтоваристві і урядових колах останні роки активізувалося обговорення цифрової трансформації економіки, як процесу, що забезпечує динамічно-прогресивний розвиток країн, сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік і якості життя громадян за рахунок використання нових можливостей цифрових технологій. У цей період багатьма країнами світу прийнято цифрові стратегії та програми щодо цифрової трансформації національної економіки, реалізовано заходи зі створення центрів розвитку інноваційних цифрових компетенцій, забезпечивши цим самим формування інституціонального базису реалізації цифрових перетворень у ключових галузях.

Зважаючи на переваги цифрової

економіки, маючи власний достатній потенціал для повноцінної цифрової трансформації та розуміючи необхідність її впровадження, Україна також долучилася до процесу законотворення засад цифровізації економіки країни шляхом затвердження відповідних стратегічних та програмних ініціатив. Головною метою останніх визначено усунення бар'єрів на шляху цифрової трансформації України у найбільш перспективних сферах, до яких, перш за все, віднесено промисловий сектор, як основу економічного зростання національної економіки.

Однак, як засвідчила практика, за роки реалізації зазначених стратегій розвитку досягти навіть мінімальних дієвих результатів щодо цифровізації промисловості ще не вдалося. Основною перешкодою для цього є недостатня наукова розробленість проблематики комплексного вирішення вище окреслених завдань і недосконалість інструментарію управління промисловими

підприємствами, що не забезпечують прогнозування можливостей та ризиків середовища розвитку підприємств і превентивну дію проти потенційних загроз. З огляду на зазначене слід приділити увагу формуванню теоретико-методологічного базису та розробленню практичних рекомендацій щодо проактивного управління розвитком промислових підприємств як одного з найефективніших на сьогодні інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі шляхом передбачення та адаптації до сучасних викликів середовища їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формуванню теоретико-методологічного базису управління розвитком підприємств, зокрема промислового комплексу, присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як В. Дикань, Ю. Кіндзерський, Н. Каличева, М. Корінь, О. Носирев, В. Овчиннікова, В. Паздрій, І. Токмакова та ін. [1-15]. Віддаючи належне науковій і практичній значущості розглянутих праць, слід відзначити, що зважаючи на експоненціальний характер зміни інноваційних трендів розвитку промисловості, прискорення роботизації та цифровізації діяльності промислових підприємств виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління їх діяльністю і забезпечення сталого зростання з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформацій і передбаченні можливих викликів та загроз.

Метою статті є дослідження сучасного стану вітчизняних промислових підприємств і обґрунтування доцільності формування проактивно-інноваційного інструментарію управління їх діяльністю в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Становлення української держави та

формування нової ринкової економіки відбувалося в умовах розірвання стійких промислових, транспортно-логістичних та науково-дослідних зв'язків між країнами пострадянського простору. Незважаючи на потужний промисловий потенціал України відсутність стратегічного бачення розвитку промисловості та реалізації стратегічно значущих для даного сектору реформ призвело до поступової деградації промисловості і втрати потужного сектору економіки.

Показовим підтвердженням поглиблення стагнаційних процесів в українській промисловості є динаміка обсягів промислового виробництва. Як свідчать статистичні дані [16], якщо у 2010-2011 рр. індекс промислового виробництва склав 112,0 % і 108,0 % відповідно, то в наступні роки зафіксовано негативну динаміку поступового скорочення обсягів роботи промислового сектору. За даними 2021 р. індекс промислового виробництва склав 101,9 %. Проте слід враховувати, що в попередній період значення показника склало 95,5 % і цей факт вказує на негативну динаміку розвитку промислових підприємств. Поряд з цим суттєво змінилася і структура економіки. Галузі переробної промисловості, які у 1990 р. генерували майже третину ВВП країни, за даними 2021 р. сформували лише 10,3 % ВВП (у 2010 р. 13,2 %). Для порівняння у Польщі та Словаччині – 16,6 %, у Туреччині – 18,8 % [17]. Наразі Україна чи не єдина країна у світі, промисловість якої до цього часу не спромоглася піднятися вище рівня 1990 р. Водночас Китай за цей період продемонстрував гігантський індустріальний стрибок, збільшивши обсяги доданої вартості продукції переробної промисловості в 17 разів, Польща – у 10 разів, Туреччина – у 4 рази тощо [3].

Скоротився при цьому і внесок України у формування світового ВВП: з 1,3 % у 1990 р. до 0,38 % у 2014 р. і 0,16 %

у 2020 р. [18]. На тлі втрати промислового потенціалу знизилася і частка промислових товарів у структурі експорту, поступившись сільському господарству, металургії та послугам. Зокрема структура експорту товарів Україною у 2021 р. була наступною: недорогочінні метали та вироби з них – 23,5 %, продукти рослинного походження – 22,8 %, у т.ч. зернові – 18,1 %, мінеральні продукти – 12,4 %, жири та олії тваринного або рослинного походження – 10,3 % тощо. У свою чергу, частка машин, обладнання та механізмів і електротехнічного обладнання в товарній структурі зовнішньої торгівлі склала лише 7,7 % (у 2012 р. 18,9 %) [16], що є черговим підтвердженням сировинної переорієнтації економіки і посилення

залежності держави від глобальної кон'юнктури ринку сировини.

Різке скорочення обсягів виробництва та експорту продукції українського машинобудівного сектору (рис. 1) є результатом реалізації протягом багатьох років політики деіндустріалізації економіки, декларативного характеру реалізації стратегічних та програмних ініціатив розвитку даного сектору, високу фізичну та моральну зношеність інфраструктури і обладнання, використання застарілих технологій, низького рівня накопичення основного капіталу, відтоку інтелектуальних ресурсів і низької конкурентоспроможності продукції вітчизняного машинобудування на світовому ринку.

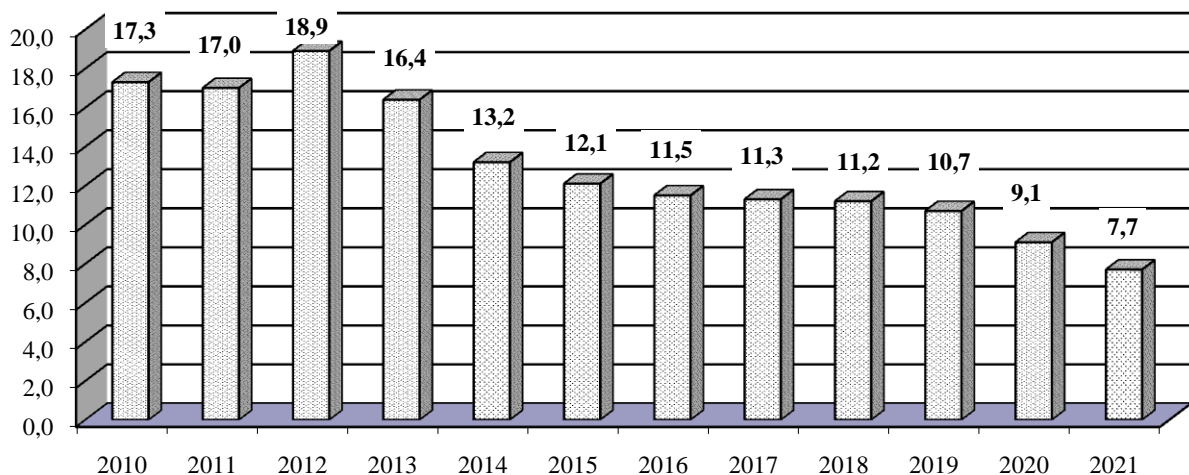


Рис. 1. Частка машинобудівної продукції в загальному обсязі експорту товарів, % (побудовано за даними [16])

Поступово на тлі деіндустріалізації і деградації інтелектуально містких секторів економіки відбувається «вимивання» високопрофесійного та науково орієнтованого людського капіталу. Ринок праці насичений пропозиціями для працевлаштування представників сфери послуг, які мають бути обізнаними з предметною галуззю, мати відповідні навички та практичний досвід. Однак, виявляються незатребуваними наукомісткі

знання, необхідні для генерації інноваційних ідей і створення сучасної промислової продукції з високою доданою вартістю. Як результат, відбувається відтік таких кадрів закордон і виникнення кадрового голоду в базових галузях промисловості, зокрема в машинобудівній, авіаційній, ракетно-космічній, металургійній, енергетичній, хімічній галузях тощо. У випадку зміни вектору розвитку України з сировинно орієнтованої

на високотехнологічну індустріальну державу відчутним буде кадровий дефіцит, що уповільнить темпи випереджаючого розвитку країни.

Як свідчить світовий досвід ключовим драйвером сталого розвитку в довгостроковій перспективі і базисом післявоєнного відродження держави може стати реіндустріалізація економіки за рахунок розширеного відтворення промисловості виключно на інноваційній основі та стимулюванні виробництва високотехнологічної продукції. Зважаючи на експоненціальний характер зміни інноваційних трендів розвитку промисловості, прискорення роботизації та цифровізації діяльності промислових підприємств виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління їх діяльністю підприємств і забезпечення сталого зростання з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформацій і передбаченні можливих викликів та загроз. Таким підходом на сьогодні є проактивне управління, в основу якого покладено потенціал виявлення і передбачення загрозливих ситуацій. З огляду на це слід розглянути сутність проактивного управління і особливості його застосування на підприємствах.

Загалом поняття «проактивність» пройшло досить довгий шлях і знайшло відображення в різних галузях. Зокрема вперше дана дефініція була введена у науковий обіг у галузі психології В. Франклом у 1949 р. Даним поняттям автор позначив особистість, що приймає відповідальність за себе й своє життя, при цьому не шукає причини для пояснення причин подій, що відбуваються з нею, в оточуючих людях і обставинах. Надалі проактивність стала використовуватися і в філології, педагогіці, інформатиці, техніці, екології, економіці.

Науковці висвітлюють дане поняття і в аспекті управління. Так, В. Паздрій [7]

визначає проактивність як ознаку певного явища чи суб'єкта, яка визначає його ініціативний, випереджувальний, цілеспрямований і довгостроковий характер при здійсненні заходів для уникнення прояву і максимізації негативних наслідків настання позитивних явищ у зовнішньому оточенні з використанням новаторських і креативних підходів. Р. Толпежников, розглядаючи питання управління змінами сукупного потенціалу, зазначає, що проактивний підхід, на відміну від реактивного, під яким розуміється кількісні зміни, передбачає кардинальну зміну стратегії підприємства на основі випереджальної дії управління по відношенню до чинників зовнішнього середовища, наслідком чого стануть зміни якісного характеру – зростання сукупного потенціалу [8]. Н. Гуржій М. та В. Косяк зазначають, що на відміну від суб'єктів господарювання, що використовують реактивний підхід до управління, підприємства з проактивною поведінкою постійно здійснюють у результаті спостережень і аналітичної роботи прогноз майбутніх дій з метою попередження загроз [9]. Основними цілями концепції проактивного управління при цьому вчені визначають виявлення та ідентифікацію сигналів на етапі латентної (прихованої) кризи, а також формування подальшої моделі поведінки підприємства з урахуванням реалізації антикризових заходів [10].

Іншим вченим акцентовано увагу на тому, що в інформаційній економіці зростає швидкість трансформації умов й факторів зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств самостійної зміни й формування нової структури зовнішнього середовища. Саме така стратегія і визначена автором як базис проактивного управління промисловістю, зорієнтованого на довгострокове забезпечення функціонування промислових підприємств шляхом створення динамічних здібностей (компетенцій) компанії, що

підтримуватиме лідерство на обраних сегментах ринку. Реалізація проактивної стратегії у промислових підприємств при цьому має здійснюватися шляхом формування контрольованих у просторово-часовому вимірі інформаційних потоків про переваги певних заходів або випуску продукції, що спрямовані не тільки на утворення позитивного іміджу підприємства серед користувачів або постачальників, але й визначають майбутні напрями розробки товарів та технологій суміжними підприємствами та навіть галузями промисловості. Застосування такого підходу на промислових підприємствах дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити стратегічний потенціал та активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції [11].

Г. Чорноус зазначає, що проактивне управління означає здатність передбачати проблеми та планувати подальші дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків. Вдало проведений аналіз дозволяє отримати чітке розуміння того, що відбулося, на що сподіватися в майбутньому і що робити сьогодні. Проактивне управління є актуальним як при стабільному функціонуванні економіки, так і під час кризових явищ. При цьому слід враховувати, що проактивне управління охоплює такі основні процеси: причинно-наслідковий аналіз, прийняття рішення, аналіз плану та огляд ситуації. При цьому всі визначені процеси взаємопов'язані [12].

Під проактивним управлінням проектами організаційного розвитку вчені розуміють прийняття рішень щодо попереджуючих дій на основі порівняння даних про досягнуті фактичні результати виконання робіт проекту з прогнозовано-плановими з врахуванням показника

турбулентності оточення [13].

Отже, приймаючи до уваги розглянуті наукові позиції щодо розуміння поняття проактивного управління підприємством, його характерні особливості та відмінності від інших видів менеджменту, слід сформулювати власне бачення проактивного управління розвитком промислових підприємств як процесу прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на основі застосування інструментів предикативного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств даної сфери і впровадження превентивних заходів з метою передбачення та запобігання виникненню ймовірних загроз їх сталому господарюванню.

З огляду на це характерними рисами проактивного управління є:

- самостійне усвідомлене формування системи попереджуючих і випереджуючих дій на основі внутрішніх мотивів для зміни або нівелювання можливості настання події;
- передбачення подій, завчасне їх прогнозування та ідентифікація потенційних загроз і переваг як у коротко-, так і довгостроковій перспективі;
- ініціювання внутрішніх та зовнішніх змін підприємством, а не пристосування до умов, які склалися;
- використання інноваційних креативних підходів до вирішення завдань;
- формування та застосування інструментів, спрямованих на довгострокову перспективу;
- попередня ідентифікація запитів споживачів, конкурентів, інших контрагентів, до того, як їхні запити стануть офіційно оприлюдненими;
- сценарний підхід до прогнозування й розвитку майбутнього;
- зниження рівня непередбачуваності й невизначеності, створення страхового запасу ресурсу для нівелювання впливу непередбачуваних

подій;

- широке використання інформаційних ресурсів;
- єдність підходів і принципів до побудови внутрішнього і зміни зовнішнього середовища, формування системного бачення внутрішніх бізнес-процесів та дій у зовнішньому середовищі.

Впровадження проактивного управління або управління в режимі реального часу на сьогодні стає не просто гарною практикою, а гострою потребою для промислових підприємств. Оскільки проактивна компанія має чіткі цілі, місію, бачення та керівні принципи, гнучку організаційну структуру, високу адаптивність до зовнішніх систем і попереджувальну швидку реакцію на внутрішні негативні зміни. Основою проактивного управління є визнання та аналіз помилок, здійснення коригувальних впливів за результатами аналізу, а також застосування проактивного контролю, орієнтованого на виявлення відхилень у стані соціально-економічної системи, які в майбутньому можуть призвести до негативних наслідків. На основі результатів проактивного контролю приймаються або плануються до прийняття управлінські рішення, які здатні запобігти несприятливому для компанії розвитку подій. Згідно з принципом Парето, 20 % прихованих та явних загроз перетворюються на 80 % критичних ситуацій, що несуть негативні наслідки. Тому природним є прагнення виявити дані загрози та запобігти їх здійсненню. У більшості випадків завдяки проактивному контролю проблеми стають відомими заздалегідь, що дозволяє спланувати та реалізувати заходи щодо їх усунення.

Проактивний підхід може бути застосований як загалом до системи управління підприємством, так і до окремих складових: проактивне управління виробництвом, що передбачає постійне випереджальне вдосконалення (у виробництві, дизайні, якості продукції і

надання послуг), проактивність в управлінні витратами (досягнення ефективності за витратами), проактивну взаємодію із зовнішнім середовищем (моніторинг, передбачення тенденцій), проактивне управління взаємовідносинами з клієнтами (виявлення прихованих потреб клієнтів, ступеня їх задоволеності продукцією компанії, навчання клієнтів, їх залучення до проєктування та створення товарів, інновацій) тощо.

Наразі сформувався декілька основних підходів до практичної реалізації принципів проактивного управління. Зокрема Н. Гуржій і В. Косяк пропонують механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю, який, на думку авторів, охоплює чотири важливі процеси: проактивний аналіз, що передбачає комплексний аналіз факторів маркетингового середовища з метою оцінки ступеня його нестабільності; проактивний діагноз, спрямований на виявлення каузальних зв'язків між ідентифікованими маркетинговими ризиками (сигналами нестабільності) і результатами маркетингової діяльності підприємств; проактивний прогноз, спрямований на моделювання маркетингової стратегічної поведінки на основі генерування і вибору найбільш раціонального сценарію зміцнення стратегічної маркетингової стійкості; проактивне удосконалення, що забезпечує проведення необхідних маркетингових заходів адаптивного характеру, одночасно спрямованих на збереження внутрішньої і зовнішньої маркетингової гнучкості [9].

Р. Толпежников розглядає проактивний підхід до управління змінами сукупного потенціалу підприємства. Визначаючи доцільність реалізації проактивних змін на усіх ланках управління та реалізації сукупного потенціалу з точки зору адаптації діяльності підприємства до зовнішніх змін, продукування власних змін у навколишнє середовище, забезпечення випереджуючого

розвитку по відношенню до динаміки потреб клієнтів і викликів конкурентів, автор вказує і на необхідність підтримки розумного балансу між проактивними і реактивними змінами у стратегії формування сукупного потенціалу [8].

Цікавий підхід до управління соціальними процесами та змінами розроблено колективом вчених В. Біскуп та Т. Надвинична. Науковці зазначають, що нині людству доводиться накопичувати досвід проактивних стратегій через значні соціальні кризи, які все частіше супроводжують нашу життєдіяльність і нерідко призводять до значних людських і матеріальних утрат (природні й техногенні катастрофи, епідемії, соціальні та фінансові кризи тощо). У більшості випадків уряди використовують реактивну тактику подолання посталих загроз, які долають лише наслідки й жодним чином не забезпечують наше майбутнє. Але критичний аналіз минулого показує, що лише використання інноваційних методів соціального проектування може забезпечити досягнення бажаного розвитку подій. З метою оптимізації управління соціальними змінами й процесами вченими запропонована модель проактивної стратегії, кожен із етапів якої включає логічно побудовану послідовність цілеспрямованого впливу на уникнення, запобігання, превенцію розгортання небажаних соціальних проявів [14].

Розглядають вчені і особливості застосування проактивного управління в бюджетній сфері. Зокрема розроблений колективом вчених [15] проактивний механізм бюджетного менеджменту в системі державного регулювання економіки охоплює п'ять етапів: проактивний аналіз, проактивна діагностика, проактивний прогноз, проактивне планування, проактивне вдосконалення. Проактивний аналіз передбачає комплексний аналіз факторів бюджетної, фінансової, соціальної, економічної та політичної нестабільності,

які прямо чи опосередковано впливають на стан формування й використання бюджетних коштів. Проактивна діагностика має на меті комплексний аналіз казуальних факторів, які впливають на бюджет для виявлення їх причинно-наслідкових зв'язків. Проактивний прогноз передбачає математичне моделювання середньострокового прогнозування бюджетних доходів і видатків на основі теорії нечітких суджень. Проактивне планування означає переміщення бюджетних коштів між часовими періодами, завдяки чому з'являється можливість скоригувати план і врахувати реальну ситуацію при плануванні. Проактивне вдосконалення бюджетного процесу передбачає реалізацію управлінських заходів адаптивного характеру, дію яких спрямовано на збереження зовнішньої і внутрішньої гнучкості бюджетного менеджменту [15].

Отже, проактивне управління розвитком підприємств формується на засадах передбачення майбутнього, моделювання сценаріїв розвитку підприємств з чітко визначеними цілями їх зростання, впровадження проривних інноваційних ідей, завдяки чому суб'єкти діяльності фактично самі формують середовище функціонування і створюють умови для якісних внутрішніх змін.

Зважаючи на зазначене метою проактивно-інноваційного управління розвитком промислових підприємств слід визначити прогнозування та ідентифікацію ймовірних латентних загроз, а також формування сценаріїв поведінки підприємств з урахуванням виявлених ризиків. Досягти визначеної мети можливо шляхом поетапного впровадження засад проактивно-інноваційного управління розвитком промислових підприємств.

Зокрема розпочати варто з проактивного моніторингу середовища функціонування промислових підприємств, що передбачає (рис. 2): дослідження внутрішнього середовища, ідентифікацію

та оцінювання внутрішніх існуючих та розвитку промислових підприємств; ймовірних загроз розвитку промислових визначення напрямів діяльності і підприємств; дослідження зовнішнього складових розвитку промислових середовища, ідентифікацію та оцінювання підприємств, що потребують застосування зовнішніх існуючих та ймовірних загроз інструментарію проактивного управління.

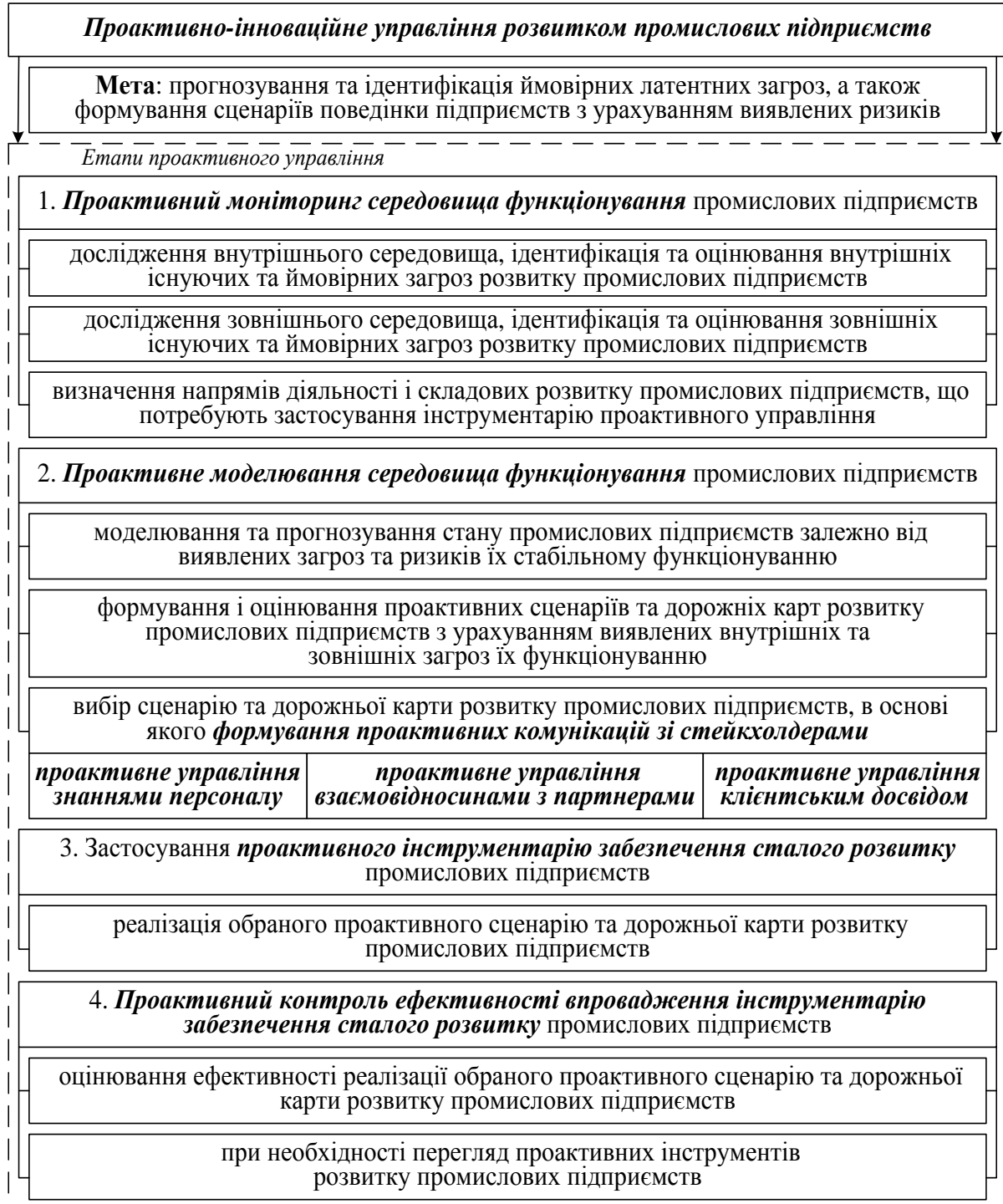


Рис. 2. Підхід до проактивно-інноваційного управління розвитком промислових підприємств в умовах турбулентності

Другий етап – проактивне моделювання середовища функціонування промислових підприємств. Даний етап включає: моделювання та прогнозування стану промислових підприємств залежно від виявлених загроз та ризиків їх стабільному функціонуванню; формування і оцінювання проактивних сценаріїв та дорожніх карт розвитку промислових підприємств з урахуванням виявлених внутрішніх та зовнішніх загроз; вибір проактивного сценарію та дорожньої карти розвитку промислових підприємств, в основі якого формування проактивних комунікацій зі стейкхолдерами шляхом проактивного управління знаннями персоналу, проактивного управління взаємовідносинами з партнерами, проактивного управління клієнтським досвідом.

Третій етап – застосування проактивного інструментарію забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, що включає реалізацію обраного проактивного сценарію та дорожньої карти їх зростання.

Четвертий етап – проактивний контроль ефективності впровадження інструментарію забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, який передбачає оцінювання ефективності реалізації обраного проактивного сценарію та дорожньої карти і при необхідності перегляд проактивних інструментів забезпечення сталого зростання.

Дані положення покладено в підхід до проактивно-інноваційного управління розвитком промислових підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища, що ґрунтується на формуванні проактивних комунікацій зі стейкхолдерами і розкриває етапи проактивного управління.

При цьому слід враховувати, що значний потенціал для практичної реалізації даного підходу створюють цифрові рішення, а саме: гнучкі віртуальні екосистеми управління даними (Data

Fabric) на основі активного застосування технологій Big Data та штучного інтелекту, технології візуалізації даних та інтерпретації прогнозів, цифрові мобільні системи управління виробництвом, адитивні технології виробництва, зокрема 3D-друк, промислові і сервісні роботи, цифрове проектування та моделювання технологічних процесів, цифровий двійник (від віртуального зразку виробу чи підприємства до тривимірної моделі людини), цифрові платформенні рішення тощо. Дані технології створюють значні можливості з точки зору управління виробничими та бізнес-процесами на промислових підприємствах у режимі реального часу, скорочення операційних витрат, підвищення лояльності споживачів за рахунок кастомізації інноваційної продукції та персоналізації послуг і післяпродажного обслуговування, контролю якості продукції в процесі експлуатації.

Висновки. Таким чином, на основі дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку вітчизняних промислових підприємств встановлено, що незважаючи на потужний промисловий потенціал України відсутність стратегічного бачення розвитку промисловості та реалізації стратегічно значущих для даного сектору реформ призвело до поступової деградації промисловості і втрати потужного сектору економіки. З'ясовано, що різке скорочення обсягів виробництва та експорту продукції промисловості, зокрема машинобудівного сектору, є результатом реалізації протягом багатьох років політики деіндустріалізації економіки, декларативного характеру реалізації стратегічних та програмних ініціатив розвитку даного сектору, високу фізичну та моральну зношеність інфраструктури і обладнання, використання застарілих технологій, низького рівня накопичення основного капіталу, відтоку інтелектуальних ресурсів і низької конкурентоспроможності продукції вітчизняного машинобудування

на світовому ринку. Доведено, що зважаючи на експоненціальний характер зміни інноваційних трендів розвитку промисловості, прискорення роботизації та цифровізації діяльності промислових підприємств виникає потреба в перегляді дієвих інструментів управління їх діяльністю і забезпечення сталого зростання з акцентом не лише на своєчасній адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, але й на прогнозуванні такого роду трансформацій і передбаченні можливих викликів та загроз. Розкрито особливості проактивно-інноваційного управління розвитком промислових підприємств, впровадження інструментів якого сприятиме стабілізації їх діяльності та забезпеченню інноваційної модернізації підприємств вітчизняного промислового сектору.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11-18.
- 2 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.
- 3 Кіндзерський Ю. В. Інклюзивна індустріалізація для сталого розвитку: до засад теорії та політики формування. *Економіка України*. 2021. № 5 (714). С. 3-34.
- 4 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.
- 5 Овчиннікова В. О., Торопова В. І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 175-181.
- 6 Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 70-80.
- 7 Паздрій В. Я. Управління проактивною поведінкою підприємства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 // ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 294 с.
- 8 Толпежніков Р. О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4930> (дата звернення: 12.12.2022).
- 9 Гуржій Н. М., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf (дата звернення: 15.12.2022).
- 10 Картохіна Н. В. Проактивне управління в системі антикризового управління підприємством. *Економічний вісник*. 2008. Вип. 5. С. 194-201.
- 11 Носирев О. О. Проактивне управління фінансовими результатами промислових підприємств. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2016) : тези доп. XXIV міжнар. наук.-практ. конф., (18-20 травня 2016 р., м. Харків). Харків : НТУ «ХПІ», 2016. С. 270.
- 12 Чорноус Г. Інформаційне забезпечення проактивного управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 5. С. 102-114.
- 13 Домбровський М. З. Проактивне управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні : дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Львів: ЛДУБЖ, 2019.

159 с.

14 Біскуп В. С., Надвичина Т. Л. Проактивна стратегія запобігання соціальним проблемам. *Габітус. Серія «Соціальні структури та соціальні відносини»*. 2020. Вип. 16. С. 22-27.

15 Шевчук В. О., Мельничук Н. Ю., Крутова А. С. Проактивний механізм бюджетного менеджменту в системі державного регулювання економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практик*. 2019. № 2 (29). С. 476-486.

16 Індеси промислової продукції в Україні. *Державна служба статистики України*. URL : <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2022).

17 Промисловість України 2022: Що працює та як. *dengi.ua : веб-сайт*. URL : <https://dengi.ua/magazine/nalogi-2022/5471606-promyshlennost-ukrainy-2022-cho-rabotaet-i-kak> (дата звернення: 20.12.2022).

18 Незалежність в цифрах. Як змінилася економіка України за 30 років. *rbc.ua : веб-сайт*. URL : <https://www.rbc.ua/ukr/news/nezavisimost-tsifrah-izmenilas-ekonomika-1629802576.html> (дата звернення: 20.12.2022).

REFERENCES

1 Dykan, V. L. (2017), "Integrated approach to managing the sustainable development of mechanical engineering enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 49, pp. 11-18.

2 Dykan, V. L. and Korin, M. V. (2018), "State regulation of industrial development of Ukraine", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 61, pp. 9-19.

3 Kindzerskyi, Yu. V. (2021), "Inclusive industrialization for Sustainable Development: to the foundations of theory and policy formation", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5 (714), pp. 3-34.

4 Kalycheva, N. Ye. and Maslova,

V. O. (2020), "Improving the organization of production in the conditions of forming a creative environment at the enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 70-71, pp. 55-63.

5 Ovchynnikova, V. O. and Toropova, V. I. (2019), "Development of railway transport enterprises in Ukraine in the context of digitalization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 68, pp. 175-181.

6 Tokmakova, I. V., Panchenko, N. H. and Kurhuzova, M. Yu. (2022), "Development of an enterprise's anti-crisis strategy in the context of digital transformation", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76-77, pp. 70-80.

7 Pazdrii, V. Ya. (2016), "Managing proactive enterprise behavior", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and enterprise management, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, Ukraine.

8 Tolpezhnikov, R. O. (2015), "Managing changes in the company's total potential", *Efektivna ekonomika*, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4930> (accessed 12.12.2022).

9 Hurzhii, N. M. and Kosiak, V. V. (2017), "Mechanism for proactive management of strategic marketing sustainability of a trading enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 11, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf (accessed 15.12.2022).

10 Kartokhina, N. V. (2008), "Proactive management in the enterprise crisis management system", *Ekonomichniy visnyk*, vol. 5, pp. 194-201.

11 Nosyriev, O. O. (2016), "Proactive management of financial results of industrial enterprises", *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia (MicroCAD-2016)* [Information Technology: Science, Technology, Technology, Education, Health (MicroCAD-2016)], NTU "KHPI", Kharkiv, Ukraine, p. 270.

12 Chornous, H. (2012), "Information

support for Project Management”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 5, pp. 102-114.

13 Dombrovskiy, M. Z. (2016), “Proactive management of projects for organizational development of energy supply companies in a turbulent environment”, Abstract of Ph.D. dissertation, Project and program management, Lviv State University of life safety, Lviv, Ukraine.

14 Biskup, V. S. and Nadvynychna, T. L. (2020), “Proactive strategy for preventing social problems”, *Habitus. Seriiia “Sotsialni struktury ta sotsialni vidnosyny”*, vol. 16, pp. 22-27.

15 Shevchuk, V. O., Melnychuk, N. Yu. and Krutova, A. S. (2019), “Proactive mechanism of budget management in the

system of state regulation of the economy”, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyk*, vol. 2 (29), pp. 476-486.

16 *State statistics service of Ukraine: website* (2022), “Industrial production indices in Ukraine”, available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 20.12.2022).

17 *dengi.ua: website* (2022), “Ukrainian industry 2022: what works and how”, available at: <https://dengi.ua/magazine/nalogi-2022/5471606-promyshlennost-ukrainy-2022-cto-rabotaet-i-kak> (accessed 20.12.2022).

18 *rbc.ua: website* (2022), “Independence in numbers. How the Ukrainian economy has changed in 30 years”, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ne-zavisimost-tsifrah-izmenilas-ekonomika-1629802576.html> (accessed 20.12.2022).

УДК 658.8:004

DIGITAL-MАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАРОЩЕННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Дикань В. Л., д.е.н., професор,
Кужавський М. С., аспірант (УкрДУЗТ)*

Досліджено еволюцію теорії та домінуючих концепцій маркетингу і обґрунтовано доцільність застосування цифрового маркетингу для формування довгострокової цінності клієнта і нарощення вартості бізнесу. Виявлено, що пандемія коронавірусу і соціальна ізоляція в країні призвели до активізації процесів цифровізації економіки та суспільства і значно змінили поведінку клієнтів. Встановлено, що для сучасного споживача характерним є: зростання ролі цифрових технологій; посилення ролі зручності та доступності товарів і переорієнтація попиту в онлайн-простір; висока чутливість споживачів до ціни та цінових коливань; посилення важливості емпатії споживача до бренду. Зважаючи на трансформаційні зміни споживчої поведінки встановлено потребу трансформації принципів та інструментів управління взаємовідносинами компаній із клієнтами. Розкрито передумови та особливості формування цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами. Відзначено, що формування цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами та застосування інструментів цифрового маркетингу сприятимуть побудові довгострокових лояльних відносин зі споживачами, оптимізації витрат на залучення нових клієнтів, нарощенню конкурентних переваг і додаткового прибутку, що в сукупності сприятиме нарощенню вартості бізнесу.

Ключові слова: digital-маркетинг, цифровізація, маркетинг, цифрова екосистема, вартість підприємства.

DIGITAL MARKETING AS A BUILD-UP TOOL COST OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,
Kuzhavsky M., Post-graduate Student (USURT)*

The evolution of the theory and dominant concepts of marketing is investigated and the expediency of using digital marketing for the formation of long-term customer value and increasing business value is justified. It was revealed that the coronavirus pandemic and social isolation in the country have led to an increase in the processes of digitalization of the economy and society and significantly changed the behavior of customers. It is established that the modern consumer is characterized by: the growing role of digital technologies; the strengthening of the role of convenience and availability of goods and the reorientation of demand in the online space; high sensitivity of consumers to price and price fluctuations; increasing the importance of consumer empathy for the brand. It is established that e-commerce, digital trading platforms and cash-back services are actively developing, and the role of innovative solutions to win the favor of consumers and form their positive experience is being strengthened. Taking into account transformational changes in consumer behavior, the need to transform the principles and tools of managing companies' relationships with customers is established. It is revealed that the transformation of the principles and tools of managing the relationship of companies with consumers is reflected in the transition of companies from customer-oriented to customer-centric thinking, adaptation of the company's business model to new trends in customer behavior, introduction of modern methods of managing customer experience, including on the basis of digital technologies: new approaches to the formation of marketing policy and digital marketing tools, the use of metrics for evaluating the effectiveness of customer interaction with the company. The prerequisites and features of forming a digital ecosystem of Customer Relationship Management are revealed. It is noted that the formation of a digital ecosystem of Customer Relationship Management and the use of digital marketing tools will contribute to building long-term loyal relationships with consumers, optimizing the cost of attracting new customers, increasing competitive advantages and additional profit, which together will contribute to increasing the value of the business.

Keywords: digital marketing, digitalization, marketing, digital ecosystem, enterprise value.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день клієнти позиціонуються як повноцінний актив підприємства, а якість обслуговування споживачів, клієнтський досвід та маркетингові цифрові інновації розглядаються як ключові драйвери нарощення вартості бізнесу в умовах розвитку цифрової економіки. Незважаючи на поступовий перехід компаній до клієнтоорієнтованого

підходу забезпечення їх сталого розвитку, слід зазначити, що потенціал комплексного застосування традиційних маркетингових методів та інструментарію цифрового маркетингу повноцінно не використовується. Такі тенденції, з одного боку, зумовлені неоднозначним відношенням бізнесу до цифрових інструментів і безпечності їх використання в операційній діяльності, а, з іншого –

відсутністю чіткого усвідомлення керівництвом та персоналом підприємства потенціалу технологічних можливостей цифрових інструментів для трансформації бізнес-процесів та бізнес-моделі функціонування підприємства. Оскільки цифровій зрілості компанії та напрацюванню успішного досвіду цифровізації передують хаотичне впровадження локальних малоефективних цифрових інновацій, що призводить до фінансових втрат і нівелює кадрові зусилля в цьому напрямі.

Фокусуєтесь на системному аналізі клієнтського досвіду і трансформації його результатів в інноваційні рішення та персоналізовані ціннісні пропозиції для споживача компанії забезпечать довгострокову цінність клієнта і синергетичний ефект вдалої співпраці бізнес-суб'єктів з клієнтами. З огляду на сказане детальнішого вивчення потребує питання ефективного застосування інструментарію digital-маркетингу в аспекті нарощення вартості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню еволюції концепції та інструментарію маркетингу і ключових аспектів впровадження цифрового маркетингу в діяльність підприємств присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як Ф. Котлер, Н. Бойко, Н. Герасимяк, І. Токмакова, В. Овчиннікова, М. Корінь, Н. Каличева, О. Лабурцева, О. Устьян, П. Хоменко, І. Юрко та ін. [1-10]. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених, слід вказати на те, що цифровізація економічних процесів та суспільних комунікацій і трансформація поведінки споживачів формує потребу в перегляді маркетингової політики підприємств та інструментарію їх взаємодії з клієнтами.

Метою статті є дослідження еволюції теорії та домінуючих концепцій маркетингу та обґрунтування доцільності застосування цифрового маркетингу для формування довгострокової цінності

клієнта і нарощення вартості бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Наприкінці ХХ ст. світова економіка ввійшла на новий технологічний етап її розвитку. На зміну промисловій конкуренції, в основі якої отримання максимального прибутку за рахунок ефекту масштабу, прийшла епоха інформаційної (цифрової) конкуренції, змінивши традиційні засоби досягнення конкурентоспроможності.

Перехід економіки до п'ятого та шостого технологічних укладів і стрімкий розвиток мікроелектроніки та інформаційних технологій поклали початок ери цифрової економіки і ввели в обіг такі поняття як інтернет, мобільні комунікації, соціальні мережі, мобільний і онлайн банкінг, а також інші проривні рішення і технології, які в найкоротший час були прийняті ринком у вигляді інноваційних продуктів і послуг. Подібний технологічний поворот в сукупності з напрацьованою матеріально-технічною базою забезпечив стрімке насичення ринків цифровими продуктами і послугами, що, у свою чергу, сприяло зміцненню визначальної ролі споживачів. Це неминуче позначилося на діяльності бізнес-структур уже на ранніх етапах їх функціонування і зміцнило потребу підприємств у формуванні та впровадженні клієнтоорієнтованих інновацій для нарощення вартості компаній.

Становлення нової епохи на ринках – цифрових продуктів і послуг – відбувається одночасно з фундаментальними змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств, які здійснюють суттєвий вплив на діяльність всіх учасників ринку: вони проявляються в різкому зниженні народжуваності в розвинених країнах, змінах в розподілі наявного доходу, глобалізації конкуренції, зростаючою невідповідністю між економічною глобалізацією і політичною роз'єднаністю. Відправною точкою в змінах внутрішнього і зовнішнього середовища компанії стала

еволюція споживчої поведінки, що мала місце як під впливом економічних факторів, так і в результаті загальних соціокультурних змін на тлі граничного насичення ринку товарами і послугами. Так, серед ключових характеристик сучасної споживчої поведінки слід виділити: почуття влади в питанні вибору товару чи послуги в умовах насичених ринків; «професійний» підхід до здійснення покупок; взаємопов'язаність задоволення і захоплення, при якій відповідальність за власну незадоволеність споживач покладає на компанію, і, як результат, поява і еволюція нових очікувань; зростання попиту на прості і зручні у використанні рішення; підвищення значущості етики в питаннях ведення бізнесу; тенденція до мінливого споживання, при якому вибір покупця непостійний і може змінюватися на користь конкуруючих брендів; посилення тенденції до «втечі» від реальності і зростання значимості віртуальної реальності; прагнення до індивідуальності в споживчому виборі і поведінці тощо.

Як свідчать результати дослідження KPMG International «Споживачі і нова реальність» у глобальному масштабі з'являється новий споживач: він зазнає фінансових труднощів, активно використовує цифрові технології і більш вибірковий у прийнятті рішень про покупку. У ході опитування близько 40 % респондентів зазначили, що мають фінансові труднощі і тому скорочують свої витрати, 13 % – відкладають великі покупки. Для більшості респондентів співвідношення ціна/якість є єдиним найбільш важливим фактором при прийнятті рішень (62 % опитаних). Іншими ключовими драйверами здійснення покупок є особиста безпека споживача (40 %), асортимент товарів і послуг (37 %), попередній досвід (35 %). На другому плані знаходяться такі показники як кадрова політика компанії-виробника товару і прямиий зв'язок з брендом (19 %),

відповідність цінностей бренду особистим цінностям і соціальна поведінка бізнесу (18 %), позиція компанії щодо навколишнього середовища (17 %). Тобто, змінюється зміст довіри до компаній з боку споживача. Раніше довіра означала, що бренд виконує свої обіцянки. Тепер під нею розуміється пріоритет потреб споживача, відчуття ним безпеки і збереження особистих даних, які повинні бути надійно захищені. Молодь при цьому частіше стурбована екологічною та соціальною політикою компанії [11].

Крім того, дані дослідження вказують на те, що компанії повинні зосередитися на цифровій підтримці своїх клієнтів і чітко розуміти, як вони будуть завойовувати довіру клієнтів. Оскільки онлайн-покупки і безконтактні платежі стали нормою для більшості споживачів. За результатами дослідження, для майбутніх покупок вони використовуватимуть картки та цифрові гаманці частіше, ніж готівку. Також скорочується відвідування магазинів або філій. Якщо раніше покупкам офлайн надавали перевагу близько 40 % споживачів, то тепер лише 26 %. Кожен п'ятий опитаний стверджує, що він купує продукти в інтернет-магазинах. При цьому майже кожен другий споживач, який змінив свої купівельні звички, заявив, що нова поведінка збережеться. Очевидно і те, що компаніям необхідні нові тактики захисту цінового позиціонування, оскільки ціна стає пріоритетним фактором при прийнятті рішення про покупку в найближчій перспективі. Крім того, в майбутньому споживачі більш охоче використовуватимуть продукцію місцевих виробників, а не світові бренди [11].

Вказує на потребу розширення цифрової комунікації підприємств з клієнтами і автор дослідження [12]. Зокрема в роботі відзначено, що під час пандемії населення України усвідомило цінність переваг від діджиталізації та електронної комерції. Карантинні обмеження та наслідки пандемії коронавірусу прискорили перехід

споживачів до покупок онлайн. Так, за результатами дослідження групи компаній EVO, сума онлайн-покупок українців за 2020 р. зросла на 41 %, а у 2021 р. – на 44 %. Збільшилося користування послугами онлайн-кінотеатрів, служб доставки, онлайн-навчання. Крім того, дистанційна робота під час карантину, онлайн-навчання, конференції в онлайн-форматі зумовили потребу у створенні малих офісів вдома, що зумовило подальше зростання кінцевих споживчих витрат населення на предмети домашнього вжитку. Втім, наслідком існуючого в умовах пандемії формату онлайн-комунікації стало

усвідомлення українцями і цінності особистого спілкування.

Поряд з цим технологічна революція призвела до активного використання інтернету для здійснення покупок, переорієнтації попиту в онлайн-режим, і, як результат, посилення ролі цифрових технологій для споживачів (рис. 1). Отже, активного розвитку набувають електронна комерція, цифрові торговельні платформи і cash-back сервіси, посилюється роль інноваційних рішень для завоювання прихильності споживачів та формування їх позитивного досвіду.

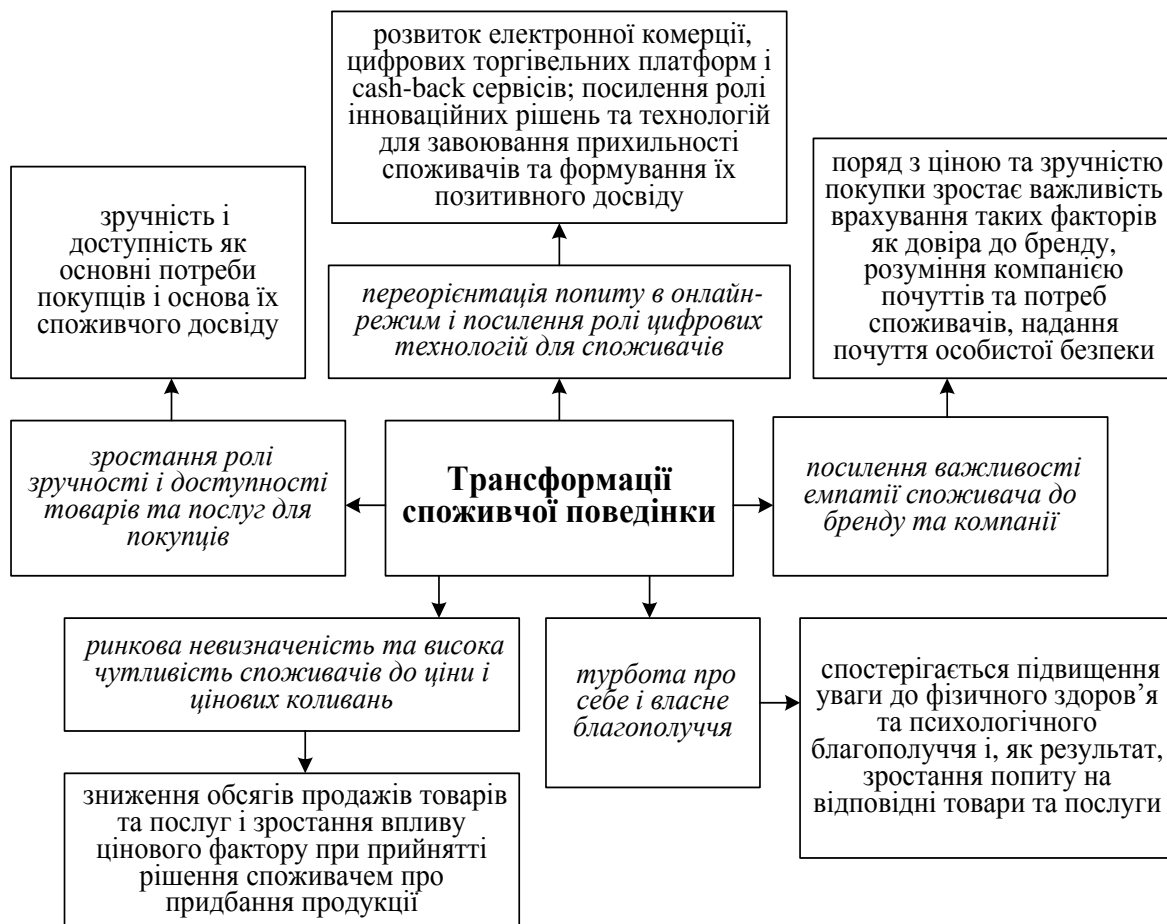


Рис. 1. Ключові трансформації споживчої поведінки (систематизовано авторами)

У свою чергу, істотно впливає на споживчу поведінку зростання безробіття і зниження наявних доходів населення, що призводить до зниження впевненості в

стабільності і формує в споживачів прагнення до економії. Зокрема споживачі віддають перевагу товарам зі знижкою, чекають на акції в магазинах або навіть

переходять на більш дешеві бренди. Тому на даному етапі бізнесу необхідно звертати увагу на політику ціноутворення.

Споживачі стали більш вимогливими і віддають перевагу більш зручному і доступному процесу здійснення покупок. Отже, зручність і доступність на цьому етапі слід розглядати як основні потреби покупців і основу їх досвіду. Поряд з цим разом з ціною та зручністю покупки зростає важливість врахування таких факторів як довіра до бренду, розуміння компанією почуттів та потреб споживачів, надання почуття особистої безпеки. Спостерігається і підвищення уваги до фізичного здоров'я та психологічного благополуччя і, як результат, зростання попиту на відповідні товари та послуги.

Отже, на сьогодні компаніям необхідно адаптуватися під вказані зміни в споживчій поведінці, забезпечивши перегляд маркетингової політики та розроблення інструментарію управління клієнтським досвідом з урахуванням виявлених трансформацій у сфері поведінки споживачів.

На сьогодні вчені, розглядаючи ключові аспекти управління досвідом клієнтів, дотримуються декількох основних позицій. Зокрема більшість вчених зосереджують увагу на маркетингу як основному інструменті управління досвідом споживачів і розглядають найбільш дієві концепції його реалізації. Поряд з цим існують й інші підходи до управління досвідом споживачів, основні принципи яких запозичені з інших наук, і вдало адаптовані під діяльність бізнес-суб'єктів конкретної сфери господарювання.

Відтак інтенсивний розвиток маркетингу відбувається шляхом зміни панівної концепції. Наразі науковці виділяють класичний (традиційний маркетинг), який є основою навчальних програм для спеціалістів у галузі маркетингу в усьому світі і, так званий,

новий маркетинг, який являє собою сукупність незалежних концепцій, створених різними авторами (холістичний маркетинг, латеральний маркетинг, інтрамаркетинг, партизанський маркетинг, вірусний маркетинг, маркетинг рекомендацій, інтернет-маркетинг, маркетинг мереж та ін.) [10]. Перелічені концепції з'явилися у відповідь на стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, трансформацію поведінки споживачів, зростання інтенсивності конкурентної боротьби та нівелювання класичних конкурентних переваг, скорочення життєвого циклу товарів і послуг з одночасним розмиванням меж між окремими товарними категоріями тощо.

Так, деякі науковці вважають, що сучасною пануючою концепцією маркетингу є холістичний маркетинг, сутність якого полягає в розробленні, плануванні і впровадженні маркетингових програм, процесів та заходів з урахуванням їхньої широти та взаємозалежності [1]. Головна ідея цієї концепції полягає в тому, що до маркетингової політики потрібно підходити цілісно та комплексно. Усі внутрішні складові та зовнішні прояви діяльності компанії повинні відповідати маркетинговому баченню підприємства. З огляду на це холістичний маркетинг містить чотири основні складові: маркетинг відносин (побудова довгострокових відносин з усіма особами, організаціями та спільнотами, які впливають на підприємство); інтегрований маркетинг (усі напрями діяльності підприємства повинні здійснюватися у відповідності з єдиною стратегією й тактикою); внутрішній маркетинг (діяльність підприємства зі створення й підтримання сприятливого внутрішнього мікроклімату); соціально-відповідальний маркетинг (врахування в діяльності підприємства інтересів окремих осіб, спільнот та соціуму загалом) [3].

Недоліком даної теорії є те, що вона

носить дещо загальний характер (служить своєрідним «компасом») і потребує суттєвого уточнення та конкретизації для спрощення її ефективного застосування на практиці. Суттєвим недоліком даної концепції окремі науковці визначають і те, що в ній важко знайти місце стратегічним аспектам маркетингової діяльності, зокрема аналізу конкурентного середовища [6]. Іншими вченими в якості слабкої сторони даної концепції визначено її загальний (рамковий) характер та недостатній рівень опису конкретного інструментарію та основних положень, що ускладнює її застосування на практиці. Проте, концепція «холістичного маркетингу» є перспективною для застосування у сфері послуг, оскільки її суть зводиться до того, що для маркетингової діяльності важливими є всі аспекти діяльності підприємства. Оскільки підприємства сфери послуг здебільшого характеризуються високим ступенем взаємодії з клієнтами, холістичний маркетинг може розширити перелік маркетингових інструментів та забезпечити комплексний підхід до формування маркетингової політики [8]. Дану точку зору розділяють і такі українські науковці, як Н. Бойко та Є. Супрунова, наголошуючи на чисельних прикладах успішного застосування холістичного маркетингу в маркетинговій діяльності низки світових готельних мереж (Global Hyatt, Marriott International, Hilton Hotels, Accor Group), що підтверджує доцільність розширення сфер використання даної концепції [2].

Зважаючи на перехід більшості ринків у стадію гіперконкурентності, яка характеризується відсутністю суттєвих конкурентних переваг у будь-кого з ринкових гравців, відбувається перехід конкуренції в емоційну сферу, де споживчий вибір здійснюється на основі суб'єктивних особливостей сприйняття конкретних товарів або послуг [9]. Дана ситуація спричиняє зростання інтенсивності використання психологічних

підходів у маркетингу, що здійснюється, як на рівні аналізу базових психологічних концепцій для удосконалення маркетингових концепцій, так і шляхом використання психологічних інструментів у маркетинговій діяльності. Однією з новітніх сучасних маркетингових концепцій, які мають психологічне підґрунтя, є «когнітивний маркетинг». Основи даної концепції залучені з психологічної науки – когнітивної психології. Ключова її відмінність від традиційних маркетингових підходів полягає в тому, що вона передбачає формування бачення майбутніх потреб споживачів, відповідно до яких створюються нові споживчі цінності, після чого, унаслідок спеціальних технологій впливу на свідомість споживачів, формується попит на дані споживчі цінності [8].

Зважаючи на прискорені темпи цифровізації економіки та суспільства найбільш широкого поширення на сьогодні набули концепція та інструменти цифрового маркетингу. У загальному вигляді дане поняття трактують як використання цифрових каналів для просування на ринку товарів для цільових споживачів і бізнесу. Іншими словами, це вид маркетингової діяльності, котрий за цифровими каналами, цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах [7].

Основними методами цифрового маркетингу є [7]: SEO (англ. search engines optimization) – оптимізація сайту у пошукових системах, просування сайту на першу сторінку видачі пошукових систем за ключовими запитами; SMM (англ. social media marketing) – соціальний медіа маркетинг, медійна реклама у формі статичних або анімованих картинок, що розміщуються на сторінках сайтів з метою просування товарів; SMO (англ. social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж, реклама в соціальних

мережах: блоги, форуми, інтернет-щоденники; технологія Big Data – дослідження масивів даних великих обсягів; маркетинг ігор – просування ігор, у тому числі процес від її створення до продажу і отримання прибутку; SEM (англ. search engine marketing) – маркетингова діяльність в пошукових системах, спрямована на збільшення відвідуваності сайту; ремаркетинг (англ. retargeting) – перенацілювання, багаторазовий показ вже переглянутої раніше Інтернет-реклами; мобільний маркетинг – маркетингова діяльність з використанням мобільних пристроїв; e-mail маркетинг – текстові повідомлення рекламного характеру, передані електронною поштою; веб-аналітика – аналітична діяльність в сфері цифрового маркетингу; контекстна реклама Google Adwords; RTB (англ. real time bidding) – торги в реальному часі та ін.

Виключно важливу роль відіграють інструменти цифрового маркетингу для підвищення рентабельності і нарощення вартості бізнесу. По-перше, цифровий маркетинг сприяє розширенню зони охоплення споживачів незалежно від їх територіального місцезнаходження як на локальному, так і національному та міжнародному рівні, дозволяє вийти на нові ринки, розширити коло потенційних споживачів продукції чи послуг. По-друге, цифровий маркетинг спрямований на стимулювання онлайн-продажів і конверсій. По-третє, суттєвою перевагою цифрового маркетингу є забезпечення зниження витрат та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Це зумовлено нижчою вартістю застосування інструментів цифрового маркетингу порівняно з традиційним маркетингом, можливістю комбінування платних і умовно безкоштовних маркетингових інструментів, потенціалом відслідковування точок взаємодії клієнта з компанією та оцінювання ефективності клієнтського досвіду, прогнозування та розрахунку вартості залучення клієнта,

підвищенням цінності та репутації бренду.

Ефективне управління досвідом клієнтів на сучасному етапі варто розглядати як потужний інструмент стійкої конкурентної диференціації та довгострокового фінансового успіху компанії. Топ-менеджмент, попри визнання важливості управління досвідом клієнтів, не приділяє належної уваги контролю процесів взаємодії співробітників компанії зі споживачами і дозволяє останнім залишати доволі неузгоджені і контрпродуктивні враження у клієнта від продукції та компанії загалом. Впровадження цілісного управління клієнтським досвідом з використанням відпрацьованої системи залучення, збору інсайтів, планування дій, впровадження змін, дозволяє подолати тенденцію до механічної роботи співробітників компанії з клієнтами і дає можливість оптимізувати ланцюжок співробітники-клієнти-додана вартість для максимізації цінності для всіх зацікавлених сторін.

При цьому слід враховувати, що пандемія коронавірусу і соціальна ізоляція в країні призвели до активізації процесів цифровізації економіки та суспільства і значно змінили поведінку клієнтів. Для сучасного споживача характерним є: зростання ролі цифрових технологій; посилення ролі зручності та доступності товарів для покупців і переорієнтація попиту в онлайн-простір; висока чутливість споживачів до ціни та цінових коливань; посилення важливості емпатії споживача до бренду. Все це зумовлює потребу трансформації принципів та інструментів управління взаємовідносинами компаній із споживачами, що знаходить відображення в переході компаній від клієнтоорієнтованого до клієнтоцентричного мислення (залучення до процесу управління досвідом клієнтів всіх без виключення співробітників компанії; розроблення і впровадження клієнтоорієнтованих концепцій

цифровізації), адаптації бізнес-моделі розвитку компанії до нових трендів клієнтської поведінки (розроблення digital-профілю клієнта і формування на цій основі персоналізованих пропозицій; впровадження цифрових рішень для омніканального обслуговування клієнтів), впровадження сучасних методів управління клієнтським досвідом, у т.ч. на основі цифрових технологій: нові підходи до формування маркетингової політики та інструменти digital-маркетингу (органічний трафік SEO, інструменти платного пошуку і ретаргетінгу, бізнес-аналітики, маркетингу в соціальних мережах, PR та influencers marketing, управління контентом, аналізу User Experience, Customer Journey Map та ін.); використання метрик оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією: індекс споживчої лояльності (NPS), показник задоволеності клієнтів (CSAT), індекс споживчих зусиль (CES), показник оцінювання ефективності інвестицій, вкладених у клієнтський досвід (ROX).

Такий підхід можна реалізувати в рамках сформованої цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами, функціональним призначенням якої є: аналіз реальних та потенційних потреб споживачів; розроблення концепту продукції і узгодження її характеристик із потенційними споживачами; залучення споживачів продукції до співтворчості та співвиробництва з метою проектування і розроблення персоніфікованої продукції, адаптованої до вимог конкретних клієнтів; виробництво продукції, її дослідне тестування та комерціалізація, залучення споживачів до процесів виробництва та тестування продукції тощо (рис. 2).

Так, наприклад, для управління клієнтським досвідом автоматизованою системою передбачено інтелектуальне опрацювання звернень, отриманих як через голосові, так і цифрові канали, оброблення вхідного потоку за єдиними правилами, контроль всіх етапів процесу

обслуговування, ведення єдиної історію контактів з кожним клієнтом, виявлення проблем, помилок і відхилень у діях фахівців і причин їх виникнення. ІТ-технології, які використовуються в системі також дозволяють знизити операційні витрати на виконання процесів.

Для моніторингу та аналізу процесів, пов'язаних з клієнтськими зверненнями, у системі є засоби створення звітів і аналітичних панелей для кожного керівника. За допомогою цих інструментів забезпечується контроль за обробкою клієнтських звернень і оперативно виявляються факти порушень. Аналіз накопичених даних також дозволяє виявляти ризики відтоку клієнтів і ініціювати внутрішні зміни, спрямовані на підвищення лояльності клієнтів.

Крім того, формується омніканальне середовище для приймання звернень через телефон, SMS, електронну пошту, інтернет-сайт, мобільний додаток, месенджери, соцмережі, веб-чати тощо. Всі звернення незалежно від каналу надходження обробляються за єдиними сценаріями, в рамках єдиного процесу. У системі ведеться загальний реєстр звернень та історія взаємодії з клієнтами.

Можливості системи дозволяють забезпечити рух клієнтських звернень всередині компанії за маршрутами різного рівня складності і автоматизувати наскрізні процеси обслуговування (end-to-end), в яких зайняті кілька підрозділів компанії. До складу рішення входять інструменти проектування, виконання, контролю, розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

Використання машинного навчання і технологій аналізу великих даних дозволяє системі автоматично визначати тематику звернення, пріоритет, порядок розгляду та інші параметри обслуговування, а також проводити попередній аналіз звернень – формувати відповідь на основі шаблону і інформації з бази знань, а також визначати маршрут руху звернення всередині процесу з

призначенням виконавця. Також система фахівцем відповіді на основі аналізу здійснює перевірку якості підготовленої аналогічних звернень.

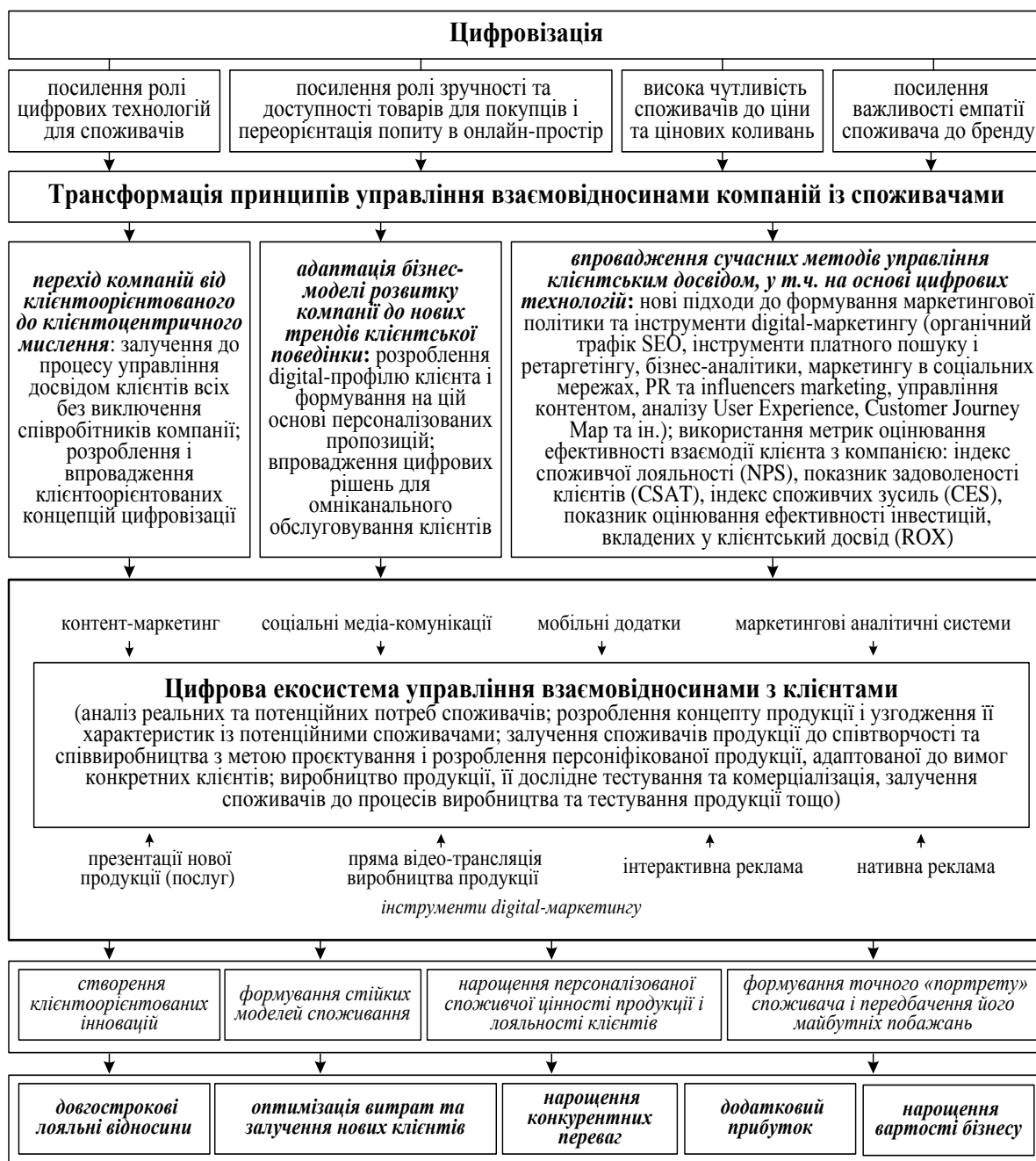


Рис. 2. Передумови та особливості формування цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами (авторська розробка)

Формування цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами та застосування інструментів цифрового маркетингу сприятимуть залучення нових клієнтів, нарощенню конкурентних переваг і додаткового прибутку, що в сукупності сприятиме нарощенню вартості бізнесу.

Висновки. Таким чином, досліджено еволюцію теорії та домінуючих

концепцій маркетингу і на цій основі обґрунтовано доцільність застосування цифрового маркетингу для формування довгострокової цінності клієнта і нарощення вартості бізнесу. Виявлено, що пандемія коронавірусу і соціальна ізоляція в країні призвели до активізації процесів цифровізації економіки та суспільства і значно змінили поведінку клієнтів. Встановлено, що для сучасного споживача характерним є: зростання ролі цифрових технологій; посилення ролі зручності та доступності товарів і переорієнтація попиту в онлайн-простір; висока чутливість споживачів до ціни та цінових коливань; посилення важливості емпатії споживача до бренду. Зважаючи на трансформаційні зміни споживчої поведінки встановлено потребу трансформації принципів та інструментів управління взаємовідносинами компаній із клієнтами. Розкрито передумови та особливості формування цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами. Відзначено, що формування цифрової екосистеми управління взаємовідносинами з клієнтами та застосування інструментів цифрового маркетингу сприятимуть побудові довгострокових лояльних відносин зі споживачами, оптимізації витрат на залучення нових клієнтів, нарощенню конкурентних переваг і додаткового прибутку, що в сукупності сприятиме нарощенню вартості бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler Ph., Lane Kaller K. Marketing management. New Jersey : Prentice Hall, 2012. 816 p.
2. Бойко Н., Супрунова Є. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 1. С. 55-63.
3. Герасимяк Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку

маркетингу. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1280> (дата звернення: 12.12.2022).

4. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. Основи бізнесу : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

5. Каличева Н. Є., Політаєв Д. Б. Вплив сучасного ринку на формування організаційно-економічних складових інноваційної діяльності підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31. Вип. 70. С. 113-116.

6. Лабурцева О. І. Реалізація сучасних концепцій маркетингу в торгівлі в умовах інформатизації національної економіки. *Економічний часопис – XXI*. 2011. № 11-12. С. 40-41.

7. Окландер М. Державна політика в сфері вищої освіти: індикативні професійно орієнтовні дисципліни спеціальності «Маркетинг». *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 2. Т. 2. С. 4-9.

8. Устьян О. Ю. Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 // Полтавський університет економіки і торгівлі. Полтава, 2018. 302 с.

9. Хоменко П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12 (102). С. 123-133.

10. Юрко І. В., Устьян О. Ю. Еволюція теорії маркетингу в розрізі українських реалій. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 3 (54). С. 127-131.

11. Близько 40 % покупців скорочують витрати через фінансові труднощі. *Укрінформ : веб-сайт*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3059299-blizko-40-pokupciv-skorocuit-vitrati-cerez-finansovi-trudnosi.html> (дата

звернення: 10.12.2022).

12. Зміни споживчої поведінки населення України у відповідь на трансформацію системи цінностей під час пандемії. *lb.ua* : веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/475002_zmini_spozhyvchoi_povedinki_naselennya.html (дата звернення: 15.12.2022).

REFERENCES

1. Kotler, Ph. and Lane Kaller, K. Marketing management. New Jersey : Prentice Hall, 2012. 816 p.
2. Boiko, N. and Suprunova, Ye. (2013), "Holistic Marketing at Hotel Enterprises", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 55-63.
3. Herasymiak, N. V. (2012), "Holistic marketing as a new paradigm for marketing development", *Efektivna ekonomika*, vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1280> (accessed 12.12.2022).
4. Dykan, V. L., Tokmakova, I. V., Ovchynnikova, V. O. and Korin, M. V. (2018), "Business basics", Kyiv, UkrDUZT, Ukraine.
5. Kalycheva, N. Ye. and Politaiev, D. B. (2020), "Influence of the modern market on the formation of organizational and economic components of innovative activity of enterprises", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31, no. 70, pp. 113-116.
6. Laburtseva, O. I. (2020), "Implementation of modern marketing concepts in trade in the context of informatization of the national economy", *Ekonomichnyi chasopys – XXI*, vol. 11-12, pp. 40-41.
7. Oklander, M. (2018), "State policy in the field of Higher Education: indicative professionally oriented disciplines of the specialty "Marketing", *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 2, no. 2, pp. 4-9.
8. Ustian, O. Yu. (2018), "Customer-oriented marketing of entertainment and Recreation enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and enterprise management, Poltava University of Economics and trade, Poltava, Ukraine.
9. Khomenko, P. H. (2009), "Current trends in marketing development", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 12 (102), pp. 123-133.
10. Yurko, I. V. and Ustian, O. Yu. (2012), "Evolution of marketing theory in the context of Ukrainian realities", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*, vol. 3 (54), pp. 127-131.
11. *ukrinform.ua* : website (2021), "About 40 % of buyers cut costs due to financial difficulties", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3059299-blizko-40-pokupciv-skorocuit-vitrati-cerez-finansovi-trudnosi.html> (accessed 10.12.2022).
12. *lb.ua* : website (2021), "Changes in consumer behavior of the population of Ukraine in response to the transformation of the value system during the pandemic", available at: https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/475002_zmini_spozhyvchoi_povedinki_naselennya.html (accessed 15.12.2022).

УДК 685.818

РОЛЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Каличева Н.Є., д.е.н., професор,
Кондратюк М.В., к.е.н., доцент,
Григоров А.В., магістр (УкрДУЗТ)*

Стаття присвячена питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок орієнтації діяльності підприємства на задоволення запитів клієнтів. Зазначено, що клієнтоорієнтованість виступає ключовою компетенцією при взаємовідносинах з цільовими клієнтами та при завоюванні нових. Відмічено, з метою досягнення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі необхідним є розроблення та запровадження клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Реалізація такої стратегії спроможна забезпечити постійне посилення економічної потужності фірми, покращення іміджу та репутації, розширення клієнтської бази та підвищення рівня конкурентоспроможності. Зазначено, що в сучасних умовах найбільш дієвими інструментами забезпечення клієнтоорієнтованого розвитку підприємства є цифрові.

Ключові слова: клієнти, ефективність, потреби, розвиток, стратегія, цифрові інструменти

THE ROLE OF CUSTOMER ORIENTATION IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, professor,
Kondratyuk M.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Grigorov A.V., M.Sc (USURT)*

At the current stage of the company's development, marketing tools and concepts are constantly being updated, the use of which allows increasing the level of its competitiveness. One of these directions is to focus on satisfying customer requests better than competitors by creating a positive image, attracting new customers, converting prospective and current customers into regular customers, building long-term relationships with customers, etc. In today's business environment, organizations that want to take a competitive position increasingly move away from focusing on current indicators and, above all, seek to develop long-term interaction with their customers. Customer focus is becoming a key competitive advantage in today's dynamic market environment. Customer orientation is the ability of the company and its employees to determine the wishes of customers in time in order to satisfy them with products or services with maximum benefit. In terms of business, customer-eccentricity creates a flow of loyal customers, increases sales, and helps outperform competitors. This is aimed at the consumer in order to identify and further satisfy his requests. For the successful implementation of a customer-oriented strategy, the enterprise must conduct constant monitoring of customer orientation, which includes the evaluation of internal customer orientation and the evaluation of employee customer orientation through the establishment of feedback. For a more complete analysis, various technological solutions are used, one of which is CRM-systems. The development of digital technologies and modern

means of communication have significantly changed not only the field of marketing and promotion, but also the economic space as a whole. Therefore, the digital capabilities of companies in the field of customer orientation become key factors of competitiveness. The use of digital technologies makes it possible to achieve a qualitatively new level of customer service, to form a client's emotional commitment to the company, to increase the frequency of purchases and the average check without increasing the level of expenses, and to continuously improve internal business processes.

Keywords: *clients, efficiency, needs, development, strategy, digital tools*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі розвитку підприємства відбувається постійне оновлення інструментів та концепцій маркетингу, застосування яких дозволяє підвищити рівень його конкурентоспроможності. Одним з таких напрямів є орієнтація на задоволення запитів клієнтів краще ніж конкуренти шляхом створення позитивного іміджу, залучення нових споживачів, перетворення перспективних і нинішніх клієнтів на постійних, побудови довгострокових взаємин з клієнтами і т.д.

У сучасних умовах ведення бізнесу організації, які бажають зайняти конкурентні позиції, все більше відходять від орієнтації на поточні показники, і, перш за все, прагнуть розвивати довгострокову взаємодію зі своїми клієнтами. Орієнтованість на клієнта стає ключовою конкурентною перевагою в сучасному динамічному ринковому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу орієнтації діяльності підприємства на задоволення потреб клієнтів розкрито в роботах Ковальчука С., Романчукевича М., Рябоконея Н., Соломона М., Стрія Л., Цуркана В., Яценка О. та ін. [1-7]. У розглянутих роботах розкрито сутність клієнтоорієнтованості, проаналізовано прояви клієнтоорієнтованості в різних видах бізнесу, обґрунтовано деякі підходи до управління клієнтоорієнтованістю.

Юзик Л. О., Богоявленський О. В., Костюк Г. В., Сторожук В. В. Шевченко

А. В., Ганжа А. О. та ін. [8-11] у своїх дослідженнях вивчали проблеми забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств. При цьому автори розглядають різні групи показників, які впливають на результат їхньої діяльності. Багато в чому це залежить від методів дослідження та специфіки бізнесу.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науково-практичний доробок в цій царині, динамічний розвиток економічного середовища ставить перед підприємствами нові виклики, тож необхідним є пошук дієвіших інструментів клієнтоорієнтованого розвитку для утримання наявних та завоювання нових конкурентних позицій на ринку.

Мета статті є пошук рішень щодо вибору інструментів клієнтоорієнтованого розвитку підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час клієнтоорієнтованість є ключовим елементом маркетингової діяльності підприємства. Це пов'язане з тим, що на будь-якому ринку клієнт є основним джерелом доходу і, відповідно, для підтримки сталого зростання фірмам необхідно фокусуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів, щоб бути конкурентоспроможними на ринку [12].

Відзначимо, що клієнтоорієнтованість — це здатність компанії та співробітників вчасно визначати бажання клієнтів, щоб

задовольнити їх продукцією чи послугою з максимальною вигодою [2]. У розрізі бізнесу клієнтоорієнтованість створює потік лояльних покупців, збільшує продажі та допомагає перевершити конкурентів. Це спрямованість на споживача з метою виявлення та подальшого задоволення його запитів. При цьому висока клієнтоорієнтованість передбачає бажання перевершити очікування клієнтів і вразити їх. Якщо розглядати поняття в рамках практичного застосування в бізнесі, то клієнтоорієнтованість полягає у спеціальних діях, покликаних «ощасливити» споживача та викликати довіру.

До основних принципів клієнтоорієнтованості відносять [9]:

13. задоволення потреб покупця;

14. мотивування співробітників відповідати стандартам обслуговування;
- розуміння та турбота про клієнта.

За таких умов ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства є формування та реалізація бізнес-стратегії орієнтованої на клієнта, основною ідеєю якої є врахування потреб клієнта на початку, в центрі та наприкінці кожної операції, що зміщує фокус уваги компанії з продукту на клієнта. Цей підхід також означає, що підприємство повинне мати глибоке розуміння потреб та очікувань клієнта. Крім того, фірми повинні вміти реалізовувати свою клієнтоорієнтовану бізнес-стратегію на різних етапах життєвого циклу виробничого процесу, при цьому дуже важливо, щоб весь персонал підприємства був повністю прихильний до цієї стратегії, від рядового співробітника до генерального директора [7].

Ключовою умовою формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства є залучення споживачів безпосередньо до процесу розробки

товарів або послуг, оскільки вони можуть володіти необхідними для компанії знаннями та компетенціями і тим самим стати важливим джерелом інновацій для неї. Адже наявність зворотного зв'язку відносно діяльності підприємства дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони, знайти перспективні напрями розвитку, виокремити потенційні конкурентні переваги і т.д.

Клієнтоорієнтованість дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та зменшити відтік клієнтів, але для її впровадження потрібно провести детальний аналіз процесу обслуговування, ринку та покупців, що потребує певного часу та додаткової роботи [13].

Тож, для зростання рівня клієнтоорієнтованості підприємство повинне:

- регулярно аналізувати зворотний зв'язок у всіх джерелах: скарги та пропозиції в магазинах, відгуки в Інтернеті, коментарі у соціальних мережах;

- мотивувати клієнтів програмою лояльності, а співробітників – преміями/бонусами;

- використовувати цифрові інструменти для роботи з клієнтами;

- сформулювати кілька сценаріїв для типових ситуацій: продаж супутніх товарів, повернення куплених продуктів чи обурення вартістю товару;

- запозичити ідеї щодо того як конкуренти працюють із клієнтами і перевершити їх ;

8 проводити тренінги, опитування та атестацію співробітників. Це допоможе зрозуміти, що варто покращити в роботі підприємства та як підвищити якість обслуговування покупців.

Варто відзначити, що для успішної реалізації клієнтоорієнтованої стратегії підприємство повинне проводити постійний моніторинг клієнтоорієнтованості, який включає оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості

(задоволеність співробітників) та оцінку клієнтоорієнтованості співробітників (їх ставлення до клієнтів) через установлення зворотного зв'язку. Для повнішого аналізу використовують різні цифрові рішення, одним з яких є CRM-системи [14].

Застосування CRM-систем забезпечує наочне представлення всіх точок контакту з клієнтами для відділів продажу, маркетингу, обслуговування та підтримки. Детальні профілі клієнтів та інструменти підвищення ефективності продажів допомагають максимально результативно взаємодіяти з кожним конкретним клієнтом та оптимізувати процес продажу. За допомогою передових засобів аналітики, інструментів управління продажами та попереджувальних повідомлень підприємство отримує точні прогнози, приймає зважені рішення та забезпечує ефективне управління підрозділами та територіями збуту.

Відзначимо, що розвиток цифрових технологій і сучасних засобів комунікації суттєво змінили не лише сферу маркетингу та просування, а й економічний простір в цілому [15]. Тож ключовими чинниками конкурентоспроможності стають цифрові можливості компаній у галузі клієнтоорієнтованості. Застосування цифрових технологій дозволяє досягати якісно нового рівня клієнтського сервісу, сформувавши емоційну прихильність клієнта до компанії, підвищувати частоту купівлі та середній чек без підвищення рівня витрат і безперервно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси.

Висновки. Клієнтоорієнтованість — це підхід до управління підприємством, метою якого є отримання цінності від клієнта та підвищення результативності бізнесу, заснований на переміщенні фокусу з продукту або послуги на клієнта та побудові взаємовигідних відносин з клієнтом через

його інтеграцію у діяльність компанії за допомогою генерації споживчих знань, персоналізації пропозицій та залучення споживачів у спільне створення цінності.

Підприємства, які впроваджують клієнтоорієнтований підхід, вибудовують свою діяльність на наступних принципах:

- головне джерело доходу будь-якої компанії - споживач, навколо якого вибудовується вся бізнес-стратегія компанії;

- кожен співробітник компанії впливає на продаж продукції;

- фірма сумлінно, ретельно та акуратно виконує свої обіцянки, дані споживачеві;

- підприємство знає потреби свого клієнта;

- компанія прагне перевищувати очікування клієнта.

Подальші дослідження в цій царині є досить важливими для підприємств, метою яких є довгострокова перспектива на сталий розвиток, забезпечення конкурентоспроможності, утримання лідируючих позицій на ринку, враховуючи динамічність ринкового середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34-48.

2 Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>.

3 Рябоконт Н.П., Мартінович В.Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)_27).

4 Соломон М. Високі технології роботи з клієнтами. Як перетворити випадкового споживача в щирого прихильника. Вид.: Манн, Іванов, Фербер, 2013. 256 с.

5 Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія / За наук. ред. А. К. Голубева. Одеса: ВМВ, 2010. 320 с.

6 Цуркан В.І. Клієнтоорієнтованість фірми. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

7 Яценко О.В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103–112.

8 Юзик Л.О. Конкурентоспроможність підприємства на засадах соціально-орієнтованого маркетингу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 2. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > eu1_2009_2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64?eu1_2009_2).

9 Богоявленський О.В. Управління процесами взаємовідносин з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2 (73). С. 73–81.

10 Костюк Г.В., Сторожук В.В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 176-181.

11 Шевченко А.В., Ганжа А.О. Визначення ефективності впровадження CRM системи на підприємстві. *Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України: матеріали VI Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2017 р.)*. К.: Національний авіаційний університет, 2017. Ч. 1. С. 73-74.

12 Каличева Н.Є., Прокопенко А.О. Підходи до створення універсального іміджу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 140-146.

13 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навчальний посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.

14 Каличева Н.Є., Григоров А.В. Цифрові технології, як засіб клієнтоорієнтованого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми маркетингового менеджменту*. Виклики сьогодення: матеріали IX Міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 21 жовтня 2022 р.) / відп. ред. Войтович С.Я. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2022. С. 195-197.

15 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

REFERENCES

1 Kovalchuk S. (2015). Rozvytok kliientoorientovanosti zasobamy kraudsorsynhu [Development of client orientation by means of crowdsourcing] . *Marketing in Ukraine*, no. 5, p. 34-48.

2 Romanchukevych M.I. (2018). Kliientoorientovanist yak instrument formuvannia konkurentnykh perevah kompanii. [Customer orientation as a tool for the formation of competitive advantages of companies]. *Market infrastructure*, no. 21, pp. 165-173. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>.

3 Riabokon N.P., Martinovych V.H. (2016). Indykatory kliientoorientovanoho pidkhodu. [Indicators of a client-oriented

- approach]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser. : Economic sciences*, vol. 21(2), pp. 104-107. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)_27).
- 4 Solomon M. (2013). Vysoki tekhnolohii roboty z kliientamy. Yak peretvoryty vypadkovoho spozhyvacha v shchyroho prykhylnyka. [High technologies of working with clients. How to turn a casual consumer into a loyal fan]. Publisher: Mann, Ivanov, Ferber, (in Ukrainian).
- 5 Strii L.O. (2010). Marketynh KhKhI stolittia. Kontseptualni zminy ta tendentsii rozvytku: monohrafiia [Marketing of the 21st century. Conceptual changes and development trends: monograph]. Odesa: WWII, (in Ukrainian).
- 6 Tsurkan V.I. (2019). Kliientoorientovanist firmy. [Customer orientation of the company]. *Galician Economic Bulletin*, vol. 48, no. 1, pp. 101-108.
- 7 Yatsenko O.V. (2019). Problemy ta shliakhy realizatsii strategii kliientotsentrychnosti kompanii v umovakh hlobalizatsii rynkiv. [Problems and ways of implementing the strategy of customer-centricity of companies in the conditions of globalization of markets]. *Scientific Bulletin. All-Ukrainian Association of Young Scientists. Sciences: economics, political science, history*, no. 7 (186), pp. 103–112.
- 8 Yuzyk L.O. (2009). Konkurentospromozhnist pidpriemstva na zasadakh sotsialno-orientovanoho marketynhu. [Enterprise competitiveness on the basis of socially oriented marketing]. *Economy. Management. Innovations*, no. 2. Available at: [www.irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > eui_2009_2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/eui_2009_2).
- 9 Bohoiavlenskyi O.V. (2014). Upravlinnia protsesamy vzaiemovidnosyn z kliientamy yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv ta ikh produktsii. [Management of customer relations processes as a factor in increasing the competitiveness of domestic enterprises and their products]. *Foreign trade: economy, finance, law*, no. 2 (73), pp. 73–81.
- 10 Kostiuk H.V., Storozhuk V.V. (2014). Formuvannia pozytyvnoho imidzhu pidpriemstva. [Formation of a positive image of the enterprise]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design*, no. 1, pp. 176-181.
- 11 Shevchenko A.V., Hanzha A.O. (2017). Vyznachennia efektyvnosti vprovadzhennia CRM systemy na pidpriemstvi. [Determining the effectiveness of CRM system implementation at the enterprise]. *Innovation and investment problems of the development of the economy of Ukraine: materials of the VI International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Kyiv, December 7, 2017)*. K.: National Aviation University, part 1, pp. 73-74.
- 12 Kalycheva N.Ie., Prokopenko A.O. (2017). Pidkhody do stvorennia universalnoho imidzhu dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hromadskoho kharchuvannia. [Approaches to creating a universal image to ensure the competitiveness of public catering enterprises]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 60, pp. 140-146.
- 13 Dykan V.L., Borovyk Yu.T., Poliakova O.M., Utkina Yu.M. (2011). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: navchalnyi posibnyk. [Ensuring the competitiveness of enterprises: a study guide]. Kh.: UkrDAZT, (in Ukrainian).
- 14 Kalycheva N.Ie., Hryhorov A.V. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii, yak zasib kliientoorientovanoho rozvytku pidpriemstva. [Digital technologies as a means of client-oriented development of the enterprise. Actual problems of marketing management]. *Today's challenges: materials of the IX International Science-Practice. conf. applicants and young scientists (Ukraine, Lutsk, October 21, 2022)* / resp. ed. Voytovych S.Ya. Lutsk: IVV of Lutsk NTU, pp. 195-197.

15 Dykan V.L., Tolstova A.V. (2018). Rozvytok ekonomiky Ukrainy na osnovi pryntsyphu rивnopравnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta suspilstva. [Development of the economy of Ukraine

based on the principle of equality of relations between the state, business and society]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 63, pp. 9-19.

УДК 658.5:656.2

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: СУТНІСТЬ ТА КЛЮЧОВІ СКЛАДОВІ

*Корінь М.В., д.е.н., професор,
Лановий О.А., аспірант (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено визначення ресурсного потенціалу та подано систематизацію підходів до класифікації його видів. Розкрито специфіку діяльності підприємств залізничного транспорту, що дозволило сформулювати авторське бачення категорії «ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту». Обґрунтовано та надано характеристику складових ресурсного потенціалу підприємств галузі. Встановлено заходи щодо залучення та забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств галузі задля підтримки їх життєздатності і забезпечення сталого зростання.

Ключові слова: ресурсний потенціал, складові, підприємства залізничного транспорту, класифікація, заходи.

RESOURCE POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: ESSENCE AND KEY COMPONENTS

*Korin M., D. Sc. Econ., professor,
Lanovyy O., postgraduate (USURT)*

The article determines that the stable economic growth of railway transport enterprises in the conditions of full-scale military aggression and the resulting stagnation of the Ukrainian economy is possible only through the mobilization and rational use of the resource potential of the enterprises of the industry. Based on the study of approaches to the interpretation of the essence of «resource potential», it was determined that, firstly, most scientists associate resource potential with available and hidden resources, the only difference is in the structuring of those types of resources that form its basis, and, secondly, the discrepancy views consist mainly in reflecting the functional purpose of the resource potential. A systematization of approaches to the classification of types of resource potential is presented. The specifics of the activity of railway transport enterprises were determined, which made it possible to formulate the author's understanding of the category «resource potential of railway transport enterprises» from the point of view of the totality of all types of resources and opportunities available and attracted from the outside, which form the ability

of railway enterprises to provide passenger and cargo transportation services and maintain their own competitiveness in the transport market. The components of the resource potential of railway transport enterprises are substantiated, of which the material, technical-technological, personnel, financial-investment, innovation, information, organizational-management, environmental and social components are identified as key. A description of the components of the resource potential of railway transport enterprises is given. Measures have been established to attract and ensure rational use of the resource potential of industry enterprises in order to support their viability and ensure sustainable growth.

Keywords: *resource potential, components, railway transport enterprises, classification, measures.*

Постановка проблеми. Здатність підприємств залізничного транспорту надавати високоякісні транспортні послуги і стійко витримувати конкуренцію на ринку перевезень залежить від кількості та якісних характеристик їх ресурсного потенціалу, наявності дієвих механізмів його використання та мобілізації. Складність економічного середовища функціонування підприємств залізничного транспорту та їх курс на цифрову перебудову галузі вимагає впровадження ефективних підходів до нарощування їх ресурсного потенціалу задля підтримки ефективності провадження процесів модернізації.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика розвитку ресурсного потенціалу підприємств на сьогоднішній день досить активно обговорюється вітчизняною науковою спільнотою. Серед провідних вчених, які у своїх дослідженнях зосереджують увагу на проблемах розвитку ресурсного потенціалу підприємств, зокрема і підприємств залізничного транспорту, варто виділити таких науковців, як С.Б. Алексєєв, В.Ю. Горбоконь, В.Л. Дикань, Н.С. Краснокутська, О.А. Материнська, В.О. Овчиннікова, В.П. Свавов, Д.В. Смолич, І.В. Тимошук І.В. Токмакова, А.О. Ярова та інші [1-9]. Цими дослідниками розкривається широке коло питань, присвячених як визначенню змісту, структури ресурсного потенціалу, так і розробленню механізмів управління його розвитком. Разом з цим нові реалії

функціонування підприємств залізничного транспорту, викликані ускладненням воєнно-політичної та економічної ситуації в країні, вимагають пошуку ефективних механізмів мобілізації ресурсного потенціалу підприємств галузі.

Метою статті є розкриття змісту та структури ресурсного потенціалу підприємств залізничного та визначення ключових заходів щодо нарощування їх ресурсних можливостей в умовах трансформаційних змін.

Виклад основного матеріалу. Ресурсний потенціал як категорія розглядається більшістю дослідників через розкриття особливостей понять ресурси та потенціал і попри широке поширення й досі немає однозначного визначення. Вченими висловлюються вкрай неоднозначні погляди на зміст поняття «ресурсний потенціал». Аналіз визначень категорії «ресурсний потенціал» подано в таблиці 1. Приблизниками комплексного підходу до розуміння даної економічної категорії можна вважати Г.М. Александрову, Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко, які отожднюють ресурсний потенціал зі всією сукупністю економічних ресурсів і здатностей підприємства, що відображають реальні можливості останнього реалізувати виробничий потенціал і досягати поставлених цілей розвитку [10-11]. З позиції результату визначає ресурсний потенціал С.Е. Сердак, трактуючи цей термін як можливість застосування нематеріальних,

трудо­вих, фінан­сових ре­сурсів за­д­ля під­приємства [12].
до­сяг­нен­ня еко­номіч­ного ро­з­ви­тку

Таблиця 1

Аналіз визначень категорії «ресурсний потенціал»

Автор	Визначення
Н.С. Краснокутська [4]	забезпечення економічного процвітання підприємства на основі системного використання факторів виробництва та можливостей – виробничих, природних і науково-технічних ресурсів
Л.М. Маршук [13]	представлений матеріальними, нематеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, включаючи здатності персоналу з забезпечення ефективного використання цих ресурсів задля підтримки життєздатності підприємства і досягнення цільових орієнтирів розвитку
М.В. Гладій [14]	сукупність природних і промислових засобів виробництва, в тому числі і трудових ресурсів, що забезпечують досягнення ключових показників діяльності підприємства
О.А. Материнська, А.О. Ярова [5]	матеріальні, нематеріальні, трудові і фінансові ресурси, що застосовуються задля досягнення стратегічних цілей розвитку компанії
Н.М. Богацька, В.В. Хачатрян [15]	сукупність запасів та джерел ресурсів; можливості для забезпечення відновлення ресурсів компанії; комплекс природних чинників, можливостей, ресурсів і цінностей, що можуть бути задіяні в процесі виробництва задля реалізації цілей зростання компанії
В.Ю. Горбоконь [2]	наявні та приховані ресурси підприємства, які можливо мобілізувати для підтримки ефективності ведення діяльності компанії
С.Б. Алексєєв [1]	система різноманітних ресурсів, якими володіє компанія і може залучити із зовні задля власних виробничих можливостей з метою підтримки конкурентоспроможності

Д.В. Смолич та І.В. Тимошук наводять трактування ресурсного потенціалу як системи наявних і залучених ресурсів, що відповідає потребам підприємства і вимогам зовнішнього оточення щодо здатності компанії швидко їх мобілізувати аби забезпечити власну економічну стабільність в умовах динамічних змін [8].

Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту І.В. Токмаковою визначається з позиції сукупності ресурсів, що знаходяться у їх розпорядженні та можуть бути залучені в перспективі, та способів їх поєднання, які

сприяють здійсненню виробничих процесів на підприємствах галузі та досягненню конкурентоспроможності на ринку перевезень [9].

Отже, узагальнюючи підходи до трактування категорії «ресурсний потенціал» варто відзначити, що, по-перше, більшість науковців все ж таки асоціюють ресурсний потенціал з наявними і прихованими ресурсами, єдина відмінність полягає в структуруванні тих видів ресурсів, які становлять його основу, а, по-друге, розбіжність поглядів полягає в основному у відображенні функціонального призначення ресурсного

потенціалу. Такої ж позиції дотримується й С.В. Степаненко, яка на основі дослідження визначень ресурсного потенціалу, запропонованих різними науковцями, виділяє такі їх функціональні відмінності: стратегічна цільова орієнтація (О.А. Материнська, А.О. Ярова), максимізація прибутку (А.В. Лейбович), ефективна діяльність (В.Ю. Горбоконь), підтримка економічного зростання (Н.С. Краснокутська), досягнення оптимального балансу ресурсів компанії (В.П. Свавов) і досягнення максимальної економічної ефективності (М.В. Гладій) [16].

З'ясування специфіки ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту потребує вивчення позицій науковців щодо його структурних складових та видів. Дослідження наукових джерел дозволило встановити неоднозначність бачення науковцями структурних компонентів ресурсного потенціалу підприємств. Найбільш поширеною серед вчених позицією щодо складових ресурсного потенціалу є підхід, що полягає у його структуруванні на такі елементи, як матеріальні, фінансові, трудові, інноваційні, інформаційні та інші ресурси. Деякі вчені, зокрема Д.В. Смолич та І.В. Тимошук, до складу ресурсного потенціалу включають й підприємницький ресурс, що, на їх думку, представлений підприємницькою інфраструктурою, етикою та культурою [8].

О.В. Латишева серед елементів ресурсного потенціалу сталого зростання підприємств виділяє матеріально-технічну, трудову, фінансово-майнову, нематеріальну, соціальну та екологічну його складові. На думку цієї вченої, матеріально-технічна складова ресурсного потенціалу підприємства має включати виробничий, маркетинговий і науково-технічний потенціал, фінансово-майнова – фінансові ресурси і майновий капітал, трудова – трудові ресурси, кадровий,

інтелектуальний та окремі елементи організаційного потенціалу, нематеріальна – інформаційні ресурси та нематеріальні активи, соціальна – можливості щодо задоволення соціальних потреб, а екологічна – здатності дотримуватися принципів раціонального природокористування [17].

Н.А. Іванніковою в структурі ресурсного потенціалу підприємств житлово-комунального господарства пропонується виділяти матеріально-технічний, трудовий, природний, фінансовий та інформаційний потенціали [18], а В.Ю. Горбоконь – технічні, паливно-сировинні, просторові, кадрові, управлінсько-організаційні, фінансові, інформаційні та ділові ресурси підприємства [2]. Існує точка зору за якої ресурсний потенціал підприємства прийнято розділяти на внутрішню і зовнішню його складові. Зовнішніми елементами ресурсного потенціалу прийнято вважати інституціональний і ринковий потенціали, систему взаємозв'язків з органами влади, інформаційними і страховими компаніями, а внутрішніми – управлінський, організаційно-господарський, інтелектуальний, інноваційний, інвестиційний, виробничий та фінансово-економічний потенціали.

Різноманітність підходів до визначення змісту та наповнення елементного складу ресурсного потенціалу обумовила існування й досить деталізованої класифікації його видів. Найбільш вживаними ознаками, за якими прийнято класифікувати ресурсний потенціал, є приналежність організації, рівень використання, ступінь реалізації, зовнішня форма, рівень управління, зміст, функціональна спрямованість та залежність. Систематизація підходів до класифікації видів ресурсного потенціалу подана на рисунку 1.



Рисунок 1. Систематизація підходів до класифікації видів ресурсного потенціалу

Викликає науковий інтерес підхід до класифікації видів ресурсного потенціалу, запропонований І.В. Барилюк, О. Васюренко, І. Федосік, які, розкриваючи особливості ресурсного потенціалу банку, виділяють такі його класифікаційні ознаки, як склад ресурсів, термін формування та управління, склад системи управління, допоміжні ресурси фінансового управління [19-20].

Специфіка діяльності підприємств залізничного транспорту накладає свій відбиток і на ресурсний потенціал. Відмінна особливість ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту полягає в наступному:

по-перше, залізнична галузь є надзвичайно фондомісткою: на основні фонди підприємств залізничного транспорту припадає 9 % від загальної вартості основних фондів в країні. Станом

на кінець 2021 року на балансі підприємств залізничної галузі перебувало 1970 тепловозів, 1595 електровозів, 22 паровози, 104,6 тис. вантажних вагонів, 3,7 тис. пасажирських вагонів, 19,7 тис. км залізничних колій та ряд інших груп основних засобів [21];

по-друге, підприємства залізничного транспорту забезпечують робочими місцями більше 300 тис. осіб або майже 2 % працездатного населення [21];

по-третє, велика пропускна здатність залізничної інфраструктури та відповідно значні обсяги роботи потребують проведення постійних заходів з відтворення основних фондів, а відповідно й залучення інноваційних ресурсів, здатних підвищити ефективність роботи підприємств галузі. Окрім цього потреба в сучасних зразках рухомого

складу, проведенні технічного переозброєння основних фондів вимагає виконання значного обсягу наукових досліджень та залучення інноваційного потенціалу як співробітників, так і зовнішніх джерел створення новацій;

по-четверте, для задоволення потреб в перевезеннях та підтримки системних комунікацій зі споживачами підприємства залізничного транспорту активно застосовують різного роду системи інформаційно-маркетингового забезпечення та інструменти логістичної підтримки;

по-п'яте, складність зв'язків в системі функціонування підприємств залізничного транспорту вказує на значний організаційно-управлінський потенціал, що забезпечує формування інтегрованого середовища управління їх діяльністю;

по-шосте, значний техногенний вплив підприємств залізничного транспорту на природню екосистему вимагає від останніх проводити активні заходи в напрямку зниження негативного впливу на довкілля шляхом впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, проведення політики раціонального користування природними ресурсами тощо.

Ґрунтуючись на визначеному вище та враховуючи існуючі підходи до розуміння змісту ресурсного потенціалу, ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як сукупність наявних та залучених ззовні всіх видів ресурсів і можливостей, що формують здатність підприємств залізничної галузі надавати послуги з перевезення пасажирів і вантажів та підтримувати власну конкурентоспроможність на транспортному ринку.

Ключовими елементами ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту слід визначити: матеріальну, техніко-технологічну, кадрову, фінансово-

інвестиційну, інноваційну, інформаційну, організаційно-управлінську, екологічну та соціальну складову.

Матеріальна складова ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту представлена сировиною, матеріалами, паливом, електроенергією, запасними частинами, тобто тими засобами, які мають матеріальну форму і забезпечують виконання процесу перевезення та проведення ремонтних робіт на підприємствах галузі.

Техніко-технологічна складова ресурсного потенціалу представлена технічними засобами і технологіями, які як безпосередньо задіяні в основному процесі перевезень, так і з їх застосуванням виконуються заходи щодо обслуговування основних засобів галузі.

Кадрова складова ресурсного потенціалу представлена працівниками підприємств галузі і виражається через їх освітньо-кваліфікаційний рівень, психофізіологічні і мотиваційні характеристики.

Фінансово-інвестиційна складова охоплює наявні фінансові та інвестиційні ресурси, а також здатності підприємств галузі їх залучити з зовнішніх джерел задля забезпечення власного економічного розвитку.

Інноваційна складова ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту охоплює діяльність проектно-конструкторських інститутів, що спеціалізуються на створення новацій для потреб залізниць, і включає відповідно інноваційну інфраструктуру, інноваційні розробки, патенти, ліцензії, бази знань та інші види нематеріальних активів.

Основу інформаційної складової ресурсного потенціалу становлять інформаційні системи і технології, що задіяні в роботі підприємств залізничного транспорту, а також бази даних, мережі обробки, зберігання та передачі інформації між всіма учасниками транспортного процесу.

Для формування належного рівня ресурсного забезпечення підприємств залізничного транспорту та досягнення на цій основі цілей їх економічного зростання вкрай важливе значення має організаційно-управлінська складова ресурсного потенціалу, що представлена організаційною структурою, корпоративною культурою, системами підтримки прийняття рішень та управління ризиками, а також включає методичне забезпечення щодо підтримки ефективності управління процесами економічного розвитку підприємств галузі.

Розуміючи значний вплив діяльності підприємств галузі на довкілля, останніми реалізуються активні заходи в напрямку забезпечення охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання ресурсів та екологічної безпеки. Задля дотримання стандартів екологічної безпеки підприємствами залізничного транспорту впроваджуються ресурсо- та енергозберігаючі технології, зокрема освоюються технології очистки стічних вод, системи повторного та оборотного водопостачання, різного роду засоби зменшення рівня викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел в атмосферне повітря тощо.

Соціальна ж підтримка працівників підприємств залізничного транспорту реалізується значною мірою за рахунок наявних в галузі соціальних ресурсів. Такими варто вважати як об'єкти соціальної інфраструктури, на яких забезпечується оздоровлення і культурний відпочинок працівників і членів їх сімей, так і об'єкти житлового фонду, спрямовані на створення сприятливих умов для проживання співробітників підприємств галузі.

Отже, узагальнюючи в цілому, варто вказати, що ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту є основою для підтримки їх життєздатності

і виступає стратегічним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємств галузі на ринку транспортно-логістичних послуг.

На сьогоднішній день ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту знаходиться на вкрай низькому рівні, про що свідчить суттєве скорочення чисельності працівників і рівня їх продуктивності праці, критичний рівень спрацьованості техніко-технологічної бази, значне падіння фінансово-економічних результатів роботи і відтік інвестицій, а також зниження результативності діяльності в сфері провадження організаційних змін та інноваційної діяльності. За таких умов для підтримки життєздатності підприємств залізничного транспорту і в подальшому забезпечення їх сталого зростання необхідним є впровадження заходів, орієнтованих на залучення та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємств галузі. Зокрема з метою нарощування ресурсних можливостей підприємств галузі вкрай необхідно:

- завершити реформаційні перетворення, в тому числі раціоналізувати організаційну структуру, сформувати конкурентний ринок залізничних перевезень, впровадити прогресивні системи підтримки прийняття управлінських рішень;

- створити умови для підвищення цифрової компетенції співробітників, враховуючи курс підприємств галузі на впровадження цифрових новацій, забезпечити організаційну єдність колективу та його готовність до змін;

- реалізувати заходи щодо підвищення технологічної озброєності підприємств галузі як шляхом активізації процесів розроблення інновацій в середині галузі за рахунок створення інтегрованих інноваційно-виробничих структур, так і залучаючи існуючі технологічні новації через придбання сучасного рухомого

складу, інших техніки і технологій, задіяної в процесі транспортно-логістичного обслуговування;

- запровадити сучасні інструменти залучення інвестицій, створити прозорий механізм відбору інвестиційних пропозицій та захисту інтересів інвесторів;

- підвищити ефективність каналів комунікацій як внутрішньо корпоративних, так і з зовнішніми стейкхолдерами шляхом впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних систем і додатків тощо.

Висновок. Таким чином, стабільне економічне зростання підприємств залізничного транспорту в умовах повноцінної воєнної агресії та зумовленою нею стагнації української економіки можливе лише шляхом мобілізації та раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств галузі. На основі вивчення підходів до трактування сутності «ресурсний потенціал» сформовано авторське розуміння категорії «ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту» з позиції сукупності наявних та залучених ззовні всіх видів ресурсів і можливостей, що формують здатність підприємств залізничної галузі надавати послуги з перевезення пасажирів і вантажів та підтримувати власну конкурентоспроможність на транспортному ринку. Визначено специфіку діяльності підприємств залізничного транспорту, що дозволило обґрунтувати та охарактеризувати складові їх ресурсного потенціалу. Встановлено заходи щодо залучення та забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств галузі задля підтримки їх життєздатності і забезпечення сталого зростання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєв С.Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття «ресурсний

потенціал підприємства». *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 53-56.

2. Горбоконь В.Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Мукачеве, 2018. 304 с.

3. Dykan, V.L., Kirdina, O.H., Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Obruch, H.V. Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilitatis link is disabled*. 2021. №(2). P. 231–243/

4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

5. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 21.11.2022).

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

7. Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. №7–8. С. 52–57.

8. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.

9. Токмакова І.В. Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту як базис стійкого зростання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. №45. С.123-126.

10. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.

наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.

11. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.

12. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.

13. Маршук Л.М. Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 18. С. 56-59/

14. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія. Львів: ІРД НАН України, 1998. 294 с/

15. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка. і суспільство*. 2016. Вип. 3 / 20 С. 134—139.

16. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10039> (дата звернення: 23.11.2022).

17. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126—130.

18. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 154—158.

19. Барилюк І.В. Ресурсний потенціал банку: сутність, структура та властивості. *Наука й економіка*. 2008. Вип. 2 (10). С. 9-14.

20. Васюренко О., Федосік І. Ресурсний потенціал комерційного банку. *Банківська справа*. 2002. № 1. С. 58-64.

21. Транспорт України 2021: статистичний збірник. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf (дата звернення: 21.11.2022).

REFERENCES

1. Alyeksyeyev S.B., Zhebokryt-s'kyu YE. I. Vyznachennya ponyattya «resursnyy potentsial pidpryyemstva» [Definition of the concept of «resource potential of the enterprise»]. *Derzhava ta rehiony. Ser. : Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*. 2014. № 2. P. 53-56.

2. Horbokon' V.YU. Optyimizatsiya vykorystannya resursnoho potentsialu avtotransportnykh pidpryyemstv [Optimizing the use of the resource potential of motor transport enterprises]: dys. ... k.e.n. : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti)». Mukacheve, 2018. 304 p.

3. Dykan, V.L., Kirdina, O.H., Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Obruch, H.V. Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment [Забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств залізничного транспорту в умовах кризи]. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita* [this link is disabled](#). 2021. №(2). P. 231–243.

4. Krasnokut-s'ka N.S. Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Enterprise potential: formation and evaluation]: navch. posibnyk. K.: Tsentr navchal'noyi literatury, 2005. 352 p.

5. Materyns'ka O.A., Yarova A.O. Resursnyy potencial pidpryyemstva: problemy ta shlyakhy yoho vyrishennya [Resource potential of the enterprise: problems and ways to solve it]. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (data zvernennya: 21.11.2022).
6. Ovchynnikova V. O. Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]: monohrafiya. Kharkiv: UkrDUZT, 2017. 427 p.
7. Slavov V.P. Resursozberezhennya yak vazhlyvyi chynnyk rozvytku vyrobnychych system [Resource conservation as an important factor in the development of production systems]. *Ahroinkom*. 2007. №7–8. P. 52–57.
8. Smolych D.V., Tymoshchuk I.V. Resursnyy potencial pidpryyemstva: sutnist', skladovi ta model' upravlinnya v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern business conditions]. *Ekonomichnyy prostir*. 2020. №153. P. 75–82.
9. Tokmakova I.V. Resursnyy potencial pidpryyemstv zaliznychnoho transportu yak bazys stiykoho zrostannya [The resource potential of railway transport enterprises as a basis for sustainable growth]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. 2014. №45. P.123–126.
10. Aleksandrova H.M. Upravlinnya finansovym resursozberezhennyam torhovel'nykh pidpryyemstv [Management of financial resource conservation of trade enterprises]: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.00.08 «Hroshi, finansy i kredyt» / Donets'kyi nats. un-t ekonomiky i torhivli imeni Mykhayla Tuhan-Baranovs'koho. Donets'k, 2009. 21 p.
11. Mitsenko N.H., Kumechko O.I. Resursnyy potencial pidpryyemstva: sutnist', struktura, stratehiya vykorystannya [Resource potential of the enterprise: essence, structure, strategy of use]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy*. 2010. Vyp. 20.9. P. 193–198.
12. Serdak S.E. Pryntsypy efektyvnoho upravlinnya resursamy sub'yektiv hospodaryuvannya [Principles of effective resource management of business entities]. *Akademichnyy ohlyad*. 2008. № 2. P. 83–88.
13. Marshuk L.M. Pryntsypy formuvannya fynansovo-resursnoho potencialu pidpryyemstva [Principles of formation of financial and resource potential of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. 2016. Vyp. 18. P. 56–59.
14. Hladiy M.V. Vykorystannya vyrobnycho-resursnoho potencialu ahrarnoho sektora ekonomiky Ukrainy [Use of the production and resource potential of the agrarian sector of the economy of Ukraine]: monohrafiya. L'viv: IRD NAN Ukrainy, 1998. 294 p.
15. Bohats'ka N.M., Khachatryan V.V. Suchasnyy pidkhid do otsinky sutnosti resursnoho potencialu pidpryyemstva [A modern approach to assessing the essence of the enterprise's resource potential]. *Ekonomika. i suspil'stvo*. 2016. Vyp. 3 / 20. P. 134–139.
16. Stepanenko S. V. Resursnyy potencial ahrarnykh pidpryyemstv: elementy ta osoblyvosti yikh poyednannya v suchasnykh umovakh [Resource potential of agricultural enterprises: elements and features of their combination in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039> (data zvernennya: 23.11.2022).
17. Latysheva O.V. Resursnyy potencial pidpryyemstva: sutnist', skladovi ta osoblyvosti upravlinnya elementamy zabezpechennya staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: the essence, components and features of management of the elements of sustainable development]. *Ekonomichnyy visnyk*. 2018. № 3(53). P. 126–130.

18. Ivannikova N. Doslidzhennya resursnoho potentsialu pidpryyemstva zhytlovo-komunal'noho hospodarstva [Research of the resource potential of the enterprise of housing and communal services]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. 2015. Vyp. 3. P. 154—158.
19. Barylyuk I.V. Resursnyy potentsial banku: sutnist', struktura ta vslastyvosti [Resource potential of the bank: essence, structure and properties]. *Nauka y ekonomika*. 2008. Vyp. 2 (10). P. 9-14.
20. Vasyurenko O., Fedosik I. Resursnyy potentsial komertsynoho banku [Resource potential of a commercial bank]. *Bankivs'ka sprava*. 2002. № 1. P. 58-64.
21. Transport Ukrainy 2021: statystychnyy zbirnyk. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: veb-sayt. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/10/zb_Transpot.pdf (data zvernennya: 21.11.2022).

УДК 338.48

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОБОТИЗАЦІЇ

*Овчиннікова В.О., д.е.н., професор,
Дьяков М. І., аспірант (УкрДУЗТ)*

В статті встановлено, що інноваційної трансформації підприємств України обумовлена кардинальною зміною світової економіки. Базисом для інноваційної перебудови вітчизняних суб'єктів господарювання є впровадження у бізнес-процеси елементів штучного інтелекту, роботизованих технологій, інформаційних систем промислового інтернету, хмарних технологій, застосування об'ємних баз даних, систем інтерактивного навчання, 3D-технологій, що забезпечать умови для мережевої інтеграції інформаційних структур, впроваджених у виробничі об'єкти, технологічне обладнання, виробничі системи, системи управління процесами та їх мережева взаємодія, яка має бути керованою та адаптивною. Особливої уваги заслуговує процес розвитку роботизованих технологій. Встановлено основні тенденції розвитку робототехніки у світі.

Ключові слова: інноваційна трансформація, розвиток, підприємство, роботизація, тенденції, роботизовані технології.

FEATURES OF THE INNOVATIVE TRANSFORMATION OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF ROBOTISATION

*Ovchinnikova V. O., Doctor of Economics, Professor,
Dyakov M. I., graduate student (UkrDUZT)*

The article establishes that the innovative transformation of Ukrainian enterprises is caused by a radical change in the world economy. The basis for the innovative restructuring of domestic economic entities is the introduction into business processes of elements of

artificial intelligence, robotic technologies, information systems of the industrial Internet, cloud technologies, the use of voluminous databases, interactive learning systems, 3D technologies, which will provide conditions for network integration of information structures implemented in production facilities, technological equipment, production systems, process management systems and their network interaction, which should be manageable and adaptive. The process of development of robotic technologies deserves special attention. The main trends in the development of robotics in the world have been established: service rather than industrial robotics is becoming the growth point of the global gross domestic product, currently the service sector accounts for about 69% of the global gross domestic product, so it is logical to assume that service robotics has a greater growth potential compared to industrial robotics; the convergence of industrial and service robotics technologies, in today's world the line between the concepts of "service" and "product" is rapidly blurring - consumers often prefer to pay for hours of real work of the product, rather than for the product itself. The change in the business model contributes to the convergence of basic technologies and components of industrial and service robotics; mass personalization - personalization (customization) of mass service and production leads to the emergence of new forms of organization of customer service and production of products; displacement of integrators-intermediaries - the current generation of robots, both industrial and professional service, needs integrators - intermediaries between the consumer and the vendor; lowering the robotization threshold - the cost of introducing robots in the industry falls, which leads to an increase in the profitability of robots and a decrease in the threshold of entry into the industry; the development of cloud robotics - the platform approach significantly affects the development of robotics: knowledge available to one robot becomes instantly available for free to all other robots, technologies and products appear in which big data analysis and machine learning help improve the work of robots; emergence of new business models for robotics management; interaction with other areas of "deep technologies" - it is already useless to talk about robots without the use of artificial intelligence and machine learning; some categories of the population will not be able to live without robots; radical growth of the market for unmanned delivery of goods.

Key words: *innovative transformation, development, enterprise, robotics, trends, robotic technologies.*

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка розвивається дуже швидкими темпами. Стрімкий розвиток пов'язаний з удосконаленням технологій, з розвитком процесів інтеграції та глобалізації, з поглибленням інтернаціоналізації та поділу праці, з оперативним та безмежним поширенням інформаційних потоків. Дедалі більшу роль в системі міжнародних економічних відносин відіграють транснаціональні корпорації та банки, міжнародні фінансові та економічні організації. Система сучасного світового господарства перебуває у процесі нескінченного розвитку та вдосконалення, з'являються

нові організаційні структури, старі - адаптуються до поточних умов економічного середовища та трансформуються у більш стійкі та життєздатні. Економічні відносини змінюються, стають більш комплексними та різноманітними. Зростає роль інноваційно активних підприємств, що вибудовують наразі свою діяльність в умовах розвитку робототехніки та відповідно до положень четвертої промислової революції, а це, в свою чергу, потребує додаткових досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці забезпечення інноваційного розвитку підприємств

присвячено науковій праці багатьох вчених, серед яких: Дикань В. Л., Корінь М. В., Токмакова І. В., Толстова А. В., Назаренко І.Л., Обруч Г. В. та ін. [1-7]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у визначенні напрямків активізації інноваційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо інноваційної трансформації підприємств в умовах розвитку робототехніки.

Метою наукової статті є дослідження особливостей інноваційної трансформації підприємств в умовах розвитку робототехніки.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку економічне зростання вітчизняних підприємств, їх продуктивності та випуск наукомісткої високорентабельної продукції є одним з основних факторів розвитку окремих галузей народного господарства та національної економіки в цілому. В останні роки на підприємствах України спостерігається суттєва криза в інноваційній сфері (частка інноваційно активних підприємств в 2020 році склала 8,5%, в той час в 2018 році вона дорівнювала 28,1%), а тим паче у процесі впровадження положень четвертої промислової революції, що сприяє переходу з одного технологічного укладу в інший за допомогою широкомасштабного використання цифрових, інформаційно-комунікаційних та роботизованих технологій [1].

Основою для широкомасштабної інноваційної трансформації підприємств України є впровадження у бізнес-процеси елементів штучного інтелекту, роботизованих технологій, інформаційних систем промислового інтернету, хмарних технологій, застосування об'ємних баз даних, систем інтерактивного навчання, 3D-технологій, що забезпечать умови для мережевої інтеграції інформаційних

структур, впроваджених у виробничі об'єкти, технологічне обладнання, виробничі системи, системи управління процесами та їх мережева взаємодія, яка має бути керованою та адаптивною [2].

Особливий вплив на інноваційну трансформацію підприємств має розвиток процесу роботизації, адже він є невіддільним та набирає обертів щодня. Яскравим свідченням цього є той факт, що темпи зростання ринку промислової робототехніки випереджають темпи зростання світового валового внутрішнього продукту: між 2015 та 2020 роками середньорічне зростання продажів промислових роботів становило 12%. У 2020 році було продано 294 тис. промислових роботів, а загальний обсяг ринку досягнув 13,1 млрд. дол (з урахуванням програмного забезпечення та послуг інтеграції ринок перевищує 40 млрд. дол). Основним драйвером вражаючого зростання є внутрішній попит Китаю на роботів та промислову автоматизацію. Китайці серйозно ставляться до своєї програми China Manufacturing 2025 [8], тому внутрішній попит Китаю задовольняється багато в чому за рахунок внутрішнього виробництва.

Ринок сервісної робототехніки зростає ще швидше. У 2019 році було продано 48000 одиниць професійних сервісних роботів, а в 2020 році ця кількість збільшилась на 24 %, до 59000 одиниць. Загальний обсяг ринку професійних сервісних роботів сягнув 4,7 млрд. дол. Загальна кількість проданих персональних сервісних роботів у 2020 році збільшилась на 24 %, досягнувши приблизно 6,7 млн одиниць, а загальний обсяг ринку збільшився до 2,6 млрд. дол. Наприклад, у світі реалізовано вже понад 20 млн роботів-пилососів, які стрімко дешевшають у силу збільшення конкуренції [9].

За даними IFR, у 2020 році продаж промислових роботів зріс на 16% - до

294312 одиниць, досягнувши нового максимуму (так відбувалося чотири роки поспіль) [10]. У грошовому обчисленні це 13,1 млрд. дол, але до цієї суми не входить програмне забезпечення, периферія та

послуги інтеграції. Разом з ними ринок оцінюється у 40 млрд. дол. Між 2015 та 2020 роками середні темпи річного зростання продажів роботів становили 12% (рис. 1).

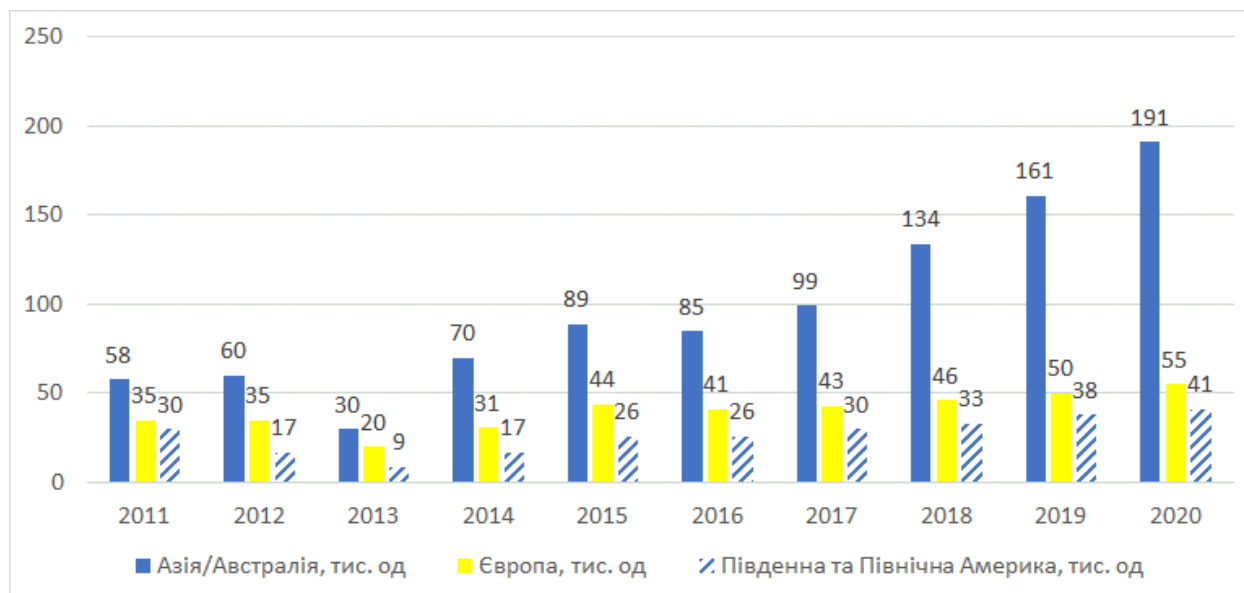


Рис. 1. Обсяг щорічних світових поставок промислових роботів по регіонам з 2011 р. по 2020 р., тис. одиниць (побудовано на основі [10])

Загальний світовий парк експлуатованих промислових роботів на кінець 2020 року зріс до 1828 тис. одиниць. Середня ціна за одиницю зросла з у середньому 44 тис. дол у 2019 році до приблизно 46 тис. дол у 2020 році, проте вже зараз чітко спостерігаються передумови для зниження вартості. У період між 2015 та 2018 роками ціна за одиницю варіювалася від 53 тис. дол до 46 тис. дол. Середня ціна за одиницю залежить від співвідношення кількості дорогих та бюджетних роботів [10].

Згідно з оцінками IFR, світовий експлуатаційний парк промислових роботів зросте приблизно з 1828 тис. одиниць наприкінці 2016 року до

3053 тис. одиниць наприкінці 2020 року, що відповідає середньорічним темпам зростання 14% у 2018–2020 роках [10].

Відповідно спостерігається зростання реальної щорічної ринкової вартості встановлених промислових роботів з 8,3 млрд. дол у 2015 році до 15,6 млрд. дол у 2021 році (рис. 2).

Відповідно до прогнозів зазначена позитивна тенденція буде спостерігатись ще протягом багатьох років. Лише за період з 2021 року по 2024 року очікується зростання щорічної ринкової вартості встановлених промислових роботів з 15,6 млрд. дол до 23,2 млрд. дол тобто на 48,7%.

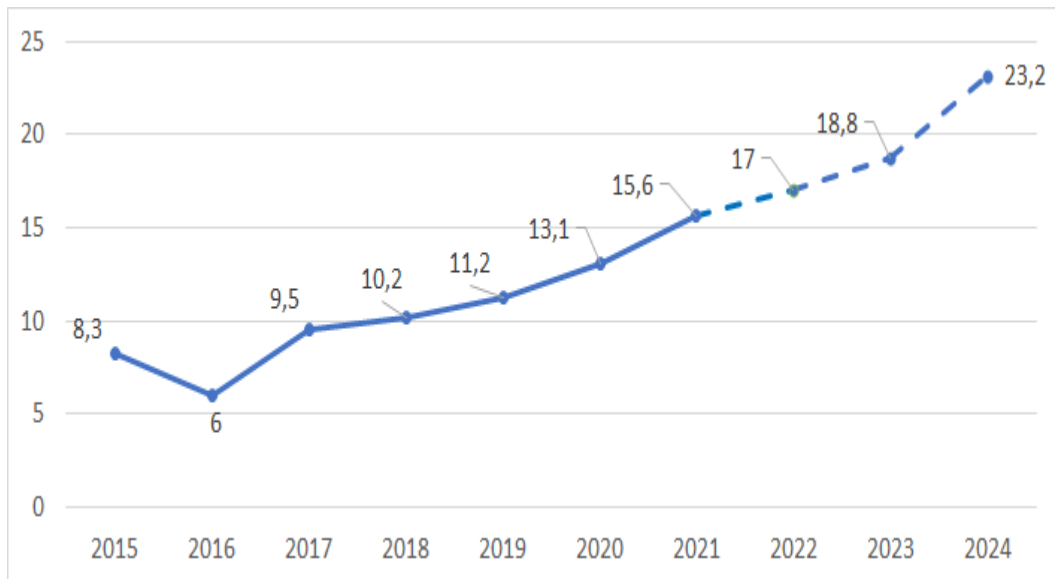


Рис. 2. Реальна та прогнозована щорічна ринкова вартість встановлених промислових роботів за 2015 - 2024 рр., млрд. дол (побудовано на основі [11-12])

Дана динаміка пов'язана перш за все із загальним зрушенням світових мегатрендів (цифровізація, роботизація, інформатизація, інтелектуалізація), а також їх легалізацію та імплементацію, адже в період з 2015 року по 2021 рік майже всі європейські та азійські держави прийняли та затвердили на державному

рівні стратегії та програми цифровізації. Після цього активно перейшли до етапу їх реалізації. Як наслідок маємо постійне зростання реального (2015 – 2021 рр) та очікуваного обсягу щорічних світових поставок промислових роботів (2022 -2024 рр.). Дана динаміка наведена на рис. 3.

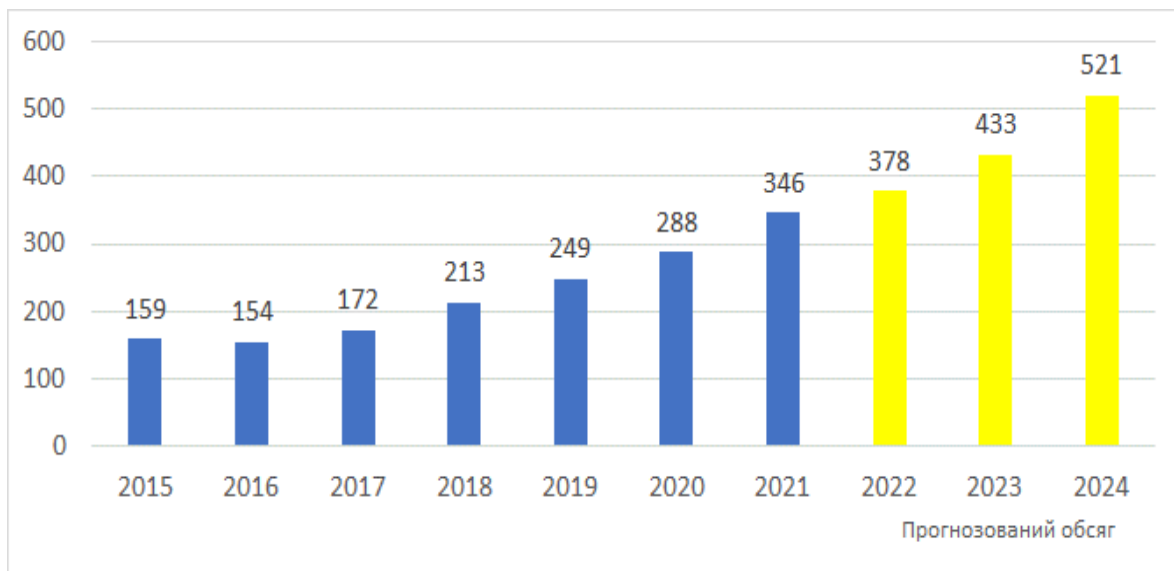


Рис. 3. Реальний та очікуваний обсяг щорічних світових поставок промислових роботів за 2015-2024 рр., тис. од (побудовано на основі [5])

Під час дослідження особливостей роботизації світової економіки було встановлено, що 91% усіх промислових роботів у 2020 році було впроваджено в секторі обробної промисловості. В свою чергу в обробній промисловості галузі лідери з купівлі роботів не змінюються вже понад п'ять років. Ними є автомобільна промисловість та електроніка. Середньорічний темп зростання продажів у всіх галузях обробної промисловості у 2015 – 2020

роках становив 13%; для автомобілебудування - 12%, а для електронної промисловості - 19%.

Яскравим свідченням зазначених тенденцій є структура встановлених в 2020 році промислових роботів (рис. 4) де маємо, що 31% роботів експлуатуються в електроніці, 35% - автомобілебудуванні, 7% - виробництво хімічних продуктів та пластмас, 10% - металургії, 3% - харчова промисловість та 14% - інші галузі народного господарства.

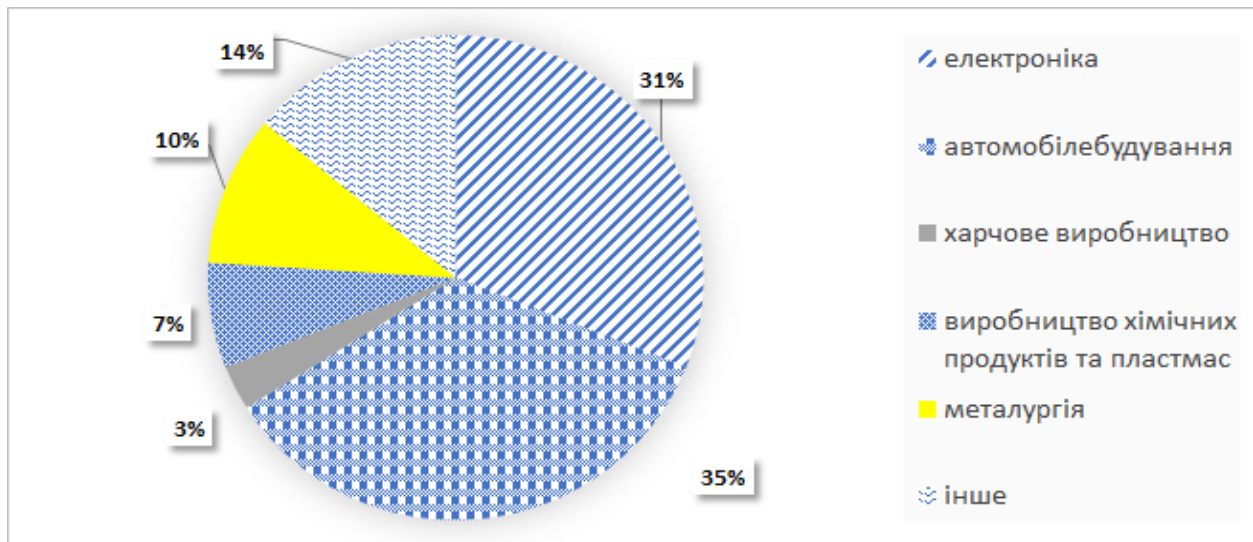


Рис. 4. Структура встановлених в 2020 році промислових роботів, % (побудовано на основі [9])

Найменш охоплені роботизацією галузі — це авіа- та суднобудування. У міру вдосконалення технологій застосування роботів саме у цих галузях може стати точками зростання.

З встановлення напрямків подальших інноваційних трансформацій сучасних підприємств окреслимо основні тенденції розвитку робототехніки у світі (рис. 5):

1. Сервісна, а не промислова робототехніка стає точкою зростання світового валового внутрішнього продукту. Наразі сфера послуг становить близько 69% світового валового внутрішнього продукту. Тому логічним є припущення, що сервісна робототехніка

має більший потенціал зростання порівняно з промисловою робототехнікою. Підтвердженням цього тренду вважатиметься те, що ринок сервісної робототехніки за темпами зростання постійно перевищує ринок промислової робототехніки.

При цьому доцільно зазначити, що головним драйвером зростання ринку промислової робототехніки є внутрішнє споживання Китаю, адже саме ця країна є масовим споживачем роботизованих технологій та масового виробництва продукції у світі. Після насичення цього ринку у сфері промислової робототехніки неминуча повторна стагнація.



Рис. 5. Основні тенденції розвитку робототехніки у світі

2. Конвергенція технологій промислової і сервісної робототехніки.

У сучасному світі межа між поняттями «послуга» та «виріб» стрімко стирається — споживачі частіше вважають за краще платити за години реальної роботи виробу, а не за сам виріб. Зміна бізнес-моделі сприяє виникненню конвергенції базових технологій та компонентів промислової і сервісної робототехніки. Ми припускаємо, що, з високою ймовірністю, в перспективі від трьох до п'яти років поділ роботів у явному вигляді на промислові і сервісні (професійні) втратить будь-який сенс: будь-який робот зможе працювати як у цеху, так і поряд з людиною.

3. Масова персоналізація. Персоналізація (кастомізація) масового

обслуговування та виробництва спонукає до виникнення нові форми організації обслуговування клієнтів та виробництва виробів. Найбільш успішними є форми організації, що різнитимуться від неуспішних не кількістю впроваджених роботів, а оптимальною схемою взаємодії робота та людини за умов максимально недетермінованого оточення. При цьому роботи зможуть вчитися не просто так само добре, як люди, а й набагато швидше.

4. Витіснення посередників-інтеграторів. Нинішнє покоління роботів, як промислових, так і професійних сервісних, потребує інтеграторів — посередників між споживачем та вендором. Машинне хмарне навчання зробить коботів (та інші типи роботів) придатними для виконання завдань out of

the box, без використання дорогої праці бригади програмістів-наладчиків. Інтегратори-наладчики не зникнуть, але спрямують свою діяльність у більш високорівневий сегмент з оптимізації людино-машинної взаємодії та вдосконалення процесів на виробництві та в обслуговуванні. Зниження вартості дозволить малому та середньому бізнесу, які раніше не могли найняти дорогих інженерів для інтеграції та обслуговування, розпочати впровадження роботів. Наприклад, за рахунок простоти налаштування та низької вартості володіння коботи Universal Robots вийшли на перше місце за темпами продажу в Україні. При цьому коботи продовжують дешевшати. За оцінкою Barclays Research, до 2025 року середня вартість колаборативного робота становитиме менше 20 тис. дол.

5. Зниження порогу роботизації. Вартість впровадження роботів у промисловості падає, що веде до підвищення рентабельності роботів та зниження порогу входу в галузь. За

даними Barclays Research, середня собівартість робіт, що виконуються роботом, становить 6 євро на годину (рис. 6).

За деякими даними, аналогічний показник для кобота вдвічі менший — близько 3 євро на годину. Аналогічна робота, яку виконує людина, оцінюється по-різному в різних країнах і регіонах: 40 євро — у Німеччині, 12 євро — у США, 11 євро — у східній Європі та 9 євро — у Китаї.

6. Розвиток хмарної робототехніки. Платформований підхід істотно впливає на розвиток робототехніки: знання, доступне одному роботу, стає миттєво стає доступним безкоштовно всім іншим роботам. З'являються технології та продукти, в яких аналіз великих даних та машинне навчання допомагають покращити роботу роботів. Наприклад, за допомогою сервісу AWS Greengrass компанії Amazon робот може вчитися оптимально виконувати завдання на основі досвіду інших роботів.

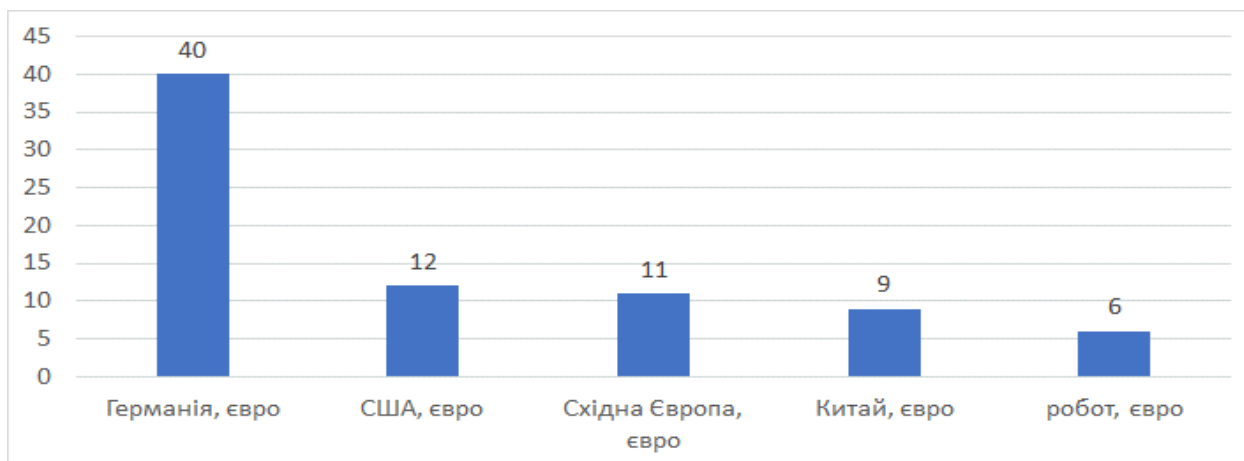


Рис. 6. Порівняння собівартості робіт, євро (побудовано на основі [13-16])

7. Поява нових бізнес-моделей щодо управління робототехнікою. З'являються компанії, які розміщують роботів на території замовника безкоштовно, а гроші беруть лише за час роботи робота (robot-as-a-service або pay-

as-you-go). За прогнозом International Data Corporation (IDC) до 2025 року 30% сервісних роботів для професійного використання будуть працювати саме за цією моделлю.

8. Взаємодія з іншими напрямками «глибоких технологій». Вже зараз марно говорити про роботи без застосування штучного інтелекту та машинного навчання. Однак на розвитку робототехніки позначатимуться такі технології, як доповнена та віртуальна реальність (AR/VR). AR може використовуватися, наприклад, для того, щоб побачити, як виглядатимуть і працюватимуть роботи в приміщенні, а також для їх налаштування та ремонту з виведенням контекстних підказок обслуговуючого фахівця. VR може використовуватися як симулятор, наприклад, у парі з машинним навчанням, щоб відпрацьовувати управління роботом не на дорогому фізичному оточенні, а на дешевому віртуальному. Роботи вже зараз інтегруються з Internet of Things (IoT, інтернет речей) та адитивними технологіями в контексті створення «фабрик майбутнього». Важливість кібербезпеки важко переоцінити під час впровадження роботів у life-critical і mission-critical процеси.

9. Деякі категорії населення не зможуть жити без роботів. У 2020 році 8,5% всього світового населення (~617 млн осіб) перебували у віці старше 65 років. За прогнозами, до 2050 року частка населення старше 65 років становитиме ~17% (1,6 млрд). Турбота про літніх людей лягає на плечі працездатного населення. Мільйони робочих місць у цій сфері залишаються незайнятими вже зараз. На нашу думку, лише радикальна роботизація цієї сфери діяльності допоможе запобігти соціальній катастрофі в розвинених країнах та зниження рівня життя молодого покоління.

10. Радикальне зростання ринку безпілотної доставки товарів. Онлайн-торгівля переживає стрімке зростання. Глобальний ринок вже практично поділений між найбільшими світовими компаніями: Amazon, JD.com, Alibaba та інші. Їхній інтерес до теми доставки

товарів за допомогою безпілотників (повітряних та наземних) цілком зрозумілий — наступний disruption можливий з боку тих, хто володіє «останньою милею» доставки товарів до споживача. Онлайн поступово переходить в офлайн, оскільки дана ділянка ланцюжка цінності є найскладнішою з точки зору автоматизації. Гарантована безпілотна доставка товарів все ще є невирішеним технологічним завданням.

Висновки. Необхідність широкомасштабної інноваційної трансформації підприємств України обумовлена кардинальною зміною світової економіки, що ґрунтується на процесах глобалізації, цифровізації, екологізації та становлення четвертої промислової революції. Відповідно до цього базисом для інноваційної перебудови вітчизняних суб'єктів господарювання є впровадження у бізнес-процеси елементів штучного інтелекту, роботизованих технологій, інформаційних систем промислового інтернету, хмарних технологій, застосування об'ємних баз даних, систем інтерактивного навчання, 3D-технологій, що забезпечать умови для мережевої інтеграції інформаційних структур, впроваджених у виробничі об'єкти, технологічне обладнання, виробничі системи, системи управління процесами та їх мережева взаємодія, яка має бути керованою та адаптивною. Серед зазначеного особливої уваги заслуговує процес розвитку роботизованих технологій, адже він є невпинним та набирає обертів щодня. Дослідження положень розвитку даного процесу дозволило основні тенденції розвитку робототехніки у світі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління:

теорія і практика». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

2. Дикань В. Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни світових центрів економічної та політичної влади. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. № 41. С. 11 – 16.

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

4. Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємств інтелектуального бізнесу. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія / за заг. ред. Л.Л. Калініченко. Х.: ФОП Панов А.М., 2017. С. 105 – 117.

5. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

6. Овчиннікова В. О., Панкратов С. В. Діджиталізація процесу інноваційної діяльності залізничного транспорту. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, 2019. № 4 (2). С. 25 – 29.

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

8. Зроблено В Китаї 2025: План домінування у обробній та високотехнологічній галузях. URL: <https://www.fdicchina.com/blog/made-in-china-2025-plan-to-dominate-manufacturing>.

9. Аналіз ринку автоматичних пилососів у світі. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtomaticheskikh-umnyh-pylesosov-2021-god>.

10. Німеччину визнали чемпіоном Європи з автоматизації. URL: <https://logist.fm/news/nimechchinu-viznali-chempionom-ievropi-z-avtomatizaciyi>.

11. Компанії Китаю на глобальному ринку робототехніки. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230857>.

12. До 2026 року ринок цифрової трансформації досягне 1247 мільярдів доларів. URL: <https://worldvision.com.ua/k-2026-godu-rynok-tsifrovoy-transformatsii-dostignet-1247-milliardov-dollarov>.

13. Global 500. fortune.com. URL : <https://fortune.com/global500>.

14. Global Top 100 companies by market capitalisation. May 2021. pwc.com. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-global-top-100-companies-2021.pdf>.

15. Digital 2020 : global digital overview. datareportal.com. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

16. Digital 2022: april global statshot report. datareportal.com. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>.

REFERENCES

1. Dykan V. L., Korin M. V. (2020) Kontseptsiya vprovadzhennya tsyfrovoho reinzhynirynhu v diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [The concept of implementation of digital reengineering in the activities of industrial enterprises]. Adaptive management: theory and practice". No. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

2. Dykan V. L. (2013) Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh zminy svitovykh tsentriv ekonomichnoyi ta politychnoyi vlady [Strategic priorities of the development of the economy of Ukraine in the conditions of changes in the world centers of economic and

political power]. Bulletin of the Economy of Transport and Industry. No. 41. P. 11-16.

3. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchinnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) Osnovy biznesu [Basics of business]. Kharkiv: UkrDUZT. 290 p.

4. Nazarenko I. L. (2017) Upravlinnya potentsialom pidpryyemstv intelektual'noho biznesu [Management of the potential of intellectual business enterprises]. Actual problems and directions of development of the potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph / by general. ed. L.L. Kalinichenko. Kh.: FOP Panov A.M. P. 105 - 117.

5. Obruch G. V. (2020) Zbalansovanyy rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Balanced development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Kharkiv: UkrDUZT. 402 p.

6. Ovchinnikova V. O., Pankratov S. V. (2019) Didzhytalizatsiya protsesu innovatsiynoi diyal'nosti zaliznychnoho transportu [Digitalization of the process of innovative activity of railway transport]. Scientific notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. No. 4 (2). P. 25 - 29.

7. Tokmakova I.V., Shatokhina D.A., Melnyk S.V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Strategic management of enterprise development in conditions of digitalization of the economy]. Herald of the economy of transport and industry. No. 64. P. 283 – 291.

8. Zrobleno V Kytayi 2025: Plan dominuvannya u obrobniy ta vysokotekhnolohichniy haluzyakh [Made in China 2025: A blueprint for dominance in manufacturing and high-tech industries].

URL: <https://www.fdicchina.com/blog/made-in-china-2025-plan-to-dominate-manufacturing>.

9. Analiz rynku avtomatychnykh pylososiv u sviti [Analysis of the market of automatic vacuum cleaners in the world]. URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtomaticheskikh-umnyh-pylesosov-2021-god>.

10. Nimechchynu vyznaly chempionom Yevropy z avtomatyzatsiyi [Germany was recognized as the champion of Europe in automation]. URL: <https://logist.fm/news/nimechchinu-viznali-chempionom-ievropi-z-avtomatizatsiyi>.

11. Kompaniyi Kytayu na hlobal'nomu rynku robototekhniky [Chinese companies in the global robotics market]. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230857>.

12. Do 2026 roku rynek tsyfrovoyi transformatsiyi dosyahne 1247 mil'yardiv dolariv [By 2026, the digital transformation market will reach \$1,247 billion]. URL: <https://worldvision.com.ua/k-2026-godu-rynok-tsifrovoy-transformatsii-dostignet-1247-milliardov-dollarov>.

13. Global 500. fortune.com. URL : <https://fortune.com/global500>.

14. Global Top 100 companies by market capitalisation. May 2021. pwc.com. URL : <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-global-top-100-companies-2021.pdf>.

15. Digital 2020 : global digital overview. datareportal.com. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

16. Digital 2022: april global statshot report. datareportal.com. URL : <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>.

УДК 336.58:656.2

СУЧАСНИЙ СТАН ОБЛІКУ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ОФОРМЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЗАПАСІВ В УКРАЇНІ

*Орлова В.М., к. е. н., доцент,
Мазіашвілі А.Р., магістр,
Шепель К.К., магістр (УкрДУЗТ)*

У статті проаналізовано теоретичні та практичні основи організації обліку запасів, які необхідно вдосконалювати в напрямку розширення її управлінських можливостей, максимально пристосовуючи до практичних потреб суб'єктів підприємницької діяльності, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень щодо руху запасів та ефективності їх використання. Для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємствами всіх форм власності та галузей економіки використовуються товарно-виробничі запаси, які є найбільш важливою та значною частиною активів підприємства. Вони займають особливе місце у складі майна та домінуючі позиції у структурі витрат підприємств різних сфер діяльності. Запаси є складовою частиною групи матеріальних ресурсів, які формують економічні (виробничі) ресурси. Запаси – це активи, які використовуються для подальшого продажу, споживання під час виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, а також управління підприємством. Питання сутності запасів з різним ступенем теоретичного і практичного висвітлення розглянуто в багатьох сучасних виданнях. Обґрунтовано необхідність дослідження економічної сутності запасів на підставі систематизації економічних джерел та нормативно-правових актів. Теоретично обґрунтовано значимість запасів для функціонування суб'єкта господарювання. Здійснено огляд законодавчих актів і нормативних документів, які регламентують облік операцій із запасами. Основними шляхами вдосконалення організації обліку запасів є раціоналізація як кожної форми документів і реєстрів обліку, так і методів і способів збору, обробки та узагальнення облікової інформації, адаптованих до сучасних умов. Розглянуто фактори, що впливають на облік запасів. Наведено етапи удосконалення документального оформлення надходження, наявності та витрачання для контролю й оперативного управління запасами шляхом зміни структури документообігу та змісту рахунків обліку. Від правильно організованого первинного обліку господарських засобів залежить правильність списання вартості сировини і матеріалів на виробництво, оцінка незавершеного виробництва, відображення у звітності. Визначено сутність окремих документів як фактору впливу на процес управління. У ході дослідження застосовувалися методи системного аналізу, логічного узагальнення, абстрактно-логічні методи. Обґрунтовано перспективи подальших досліджень організації і методики операцій із запасами на підприємствах. Отримані результати можуть бути використані при розробці документообігу запасів кожного суб'єкта господарювання.

Ключові слова: підприємство, управління, запаси, облік, П(С)БО 9, звітність, достовірність.

THE CURRENT STATE OF ACCOUNTING AND DIRECTIONS FOR IMPROVING THE DOCUMENTATION OF THE USE OF RESERVES IN UKRAINE

Orlova V.M., candidate economy Sciences, associate professor,

Maziashvili A.R., masters

Shepel K.K., masters (Ukrainian State University of Railway Transport)

The article analyzes the theoretical and practical foundations of the organization of stock accounting, which must be improved in the direction of expanding its management capabilities, adapting as much as possible to the practical needs of business entities that arise in the process of making management decisions regarding the movement of stocks and the efficiency of their use. To carry out production and economic activities, enterprises of all forms of ownership and branches of the economy use commodity and production stocks, which are the most important and significant part of the company's assets. They occupy a special place in the composition of property and dominant positions in the cost structure of enterprises in various fields of activity. Reserves are a component of a group of material resources that form economic (production) resources. Inventories are assets that are used for further sale, consumption during the production of products, performance of work and provision of services, as well as management of the enterprise. The issue of the essence of reserves with varying degrees of theoretical and practical coverage is considered in many modern publications. The need to study the economic essence of reserves based on the systematization of economic sources and legal acts is substantiated. The importance of reserves for the functioning of the business entity is theoretically substantiated. A review of legislative acts and normative documents regulating the accounting of transactions with stocks was carried out. The main ways of improving the organization of stock accounting are the rationalization of each form of documents and accounting registers, as well as methods and methods of collecting, processing and summarizing accounting information adapted to modern conditions. Factors affecting inventory accounting are considered. The stages of improving the documentation of receipts, availability and expenses for control and operational management of stocks by changing the structure of document flow and the content of accounting accounts are given. The correctness of the write-off of the cost of raw materials and materials for production, the assessment of work-in-progress, and its reflection in reporting depends on the correctly organized primary accounting of economic assets. The essence of individual documents as a factor influencing the management process is determined. In the course of the study, the methods of system analysis, logical generalization, and abstract-logical methods were used. The prospects for further research on the organization and methods of operations with stocks at enterprises are substantiated

The obtained results can be used in the development of document circulation of stocks of each business entity.

Keywords: *enterprise, management, stocks, accounting, P(S)BO 9, reporting, reliability.*

Постановка проблеми. На тепер виходячи з юридичної форми. У системі не всі господарські операції, пов'язані з управління будь-якого підприємства наявністю та рухом запасів, обліковуються України процес документального відповідно до їх сутності, а не лише оформлення господарських операцій

займає одне з найважливіших місць. Проведений аналіз діючого первинного обліку, як комплексу прийомів по сприйняттю вихідних даних, реєстрації їх в носіях інформації і передачі в пункти обробки і споживання свідчить про розбіжність окремих позицій вимогам П(С)БО і тому потребує удосконалення. Тому, основними напрямками вдосконалення документального оформлення використання запасів є: використання таких форм документів, які б дозволили забезпечення в достатній мірі процесів прийняття рішень у системі управління та бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потрібно відзначити, що в роботах сучасних українських вчених досліджень за даним напрямком практично не існує.

Після прийняття і введення в дію національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО) питання розробки підстав для фіксації руху запасів, якими є первинні документи розглядаються як елемент методу бухгалтерського обліку, без урахування його значення та впливу на організацію виробничо-фінансової діяльності підприємства. Таким підходам присвячені праці М.І. Бондаря, Ф.Ф. Бутинця, С.Ф.Голова, С.О. Левицької Л. М. Кіндрацької, М. В. Кужельного, Є. В. Мних, В. В. Сопко, М. Г. Чумаченка, В. Г. Швець, М.Т. Щирби та інших [1 - 8].

Метою статті є розробка пропозицій по удосконаленню документального оформлення надходження, наявності та витрачання для контролю й оперативного управління запасами шляхом зміни структури документообігу та змісту рахунків обліку.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах питання відновлення ринкової економіки в Україні нерозривно пов'язані з пошуком принципово нових методів організації та управління майном для підвищення ефективності

господарської діяльності підприємств. Необхідною передумовою здійснення господарчого процесу є наявність та використання значної кількості запасів. Запаси займають особливе місце у складі майна та домінуючі позиції в структурі витрат підприємств різних сфер діяльності, при визначенні результатів господарської діяльності підприємства та при висвітленні інформації про його фінансовий стан. Вони належить до складу оборотних активів, оскільки бути перетворені на грошові кошти протягом року або одного операційного циклу [9]. Такий підхід визначає роль і місце запасів у структурі оборотних активів підприємства та в діяльності підприємства в цілому.

Формування чіткого визначення запасів, їх ролі у складі оборотних активів, їх значення для підприємства та раціональне використання є дуже важливими питаннями. Однак, не менш важливим питанням є класифікація запасів для кожного конкретного підприємства.

Для раціонального управління запасами, виробничими та господарськими процесами на підприємстві необхідна інформація про їх склад, кількість і вартість. Насамперед, це потрібно для організації оперативного обліку запасів підприємства, забезпечення відповідного контролю за їх збереженням на всіх етапах руху запасів, а також для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Склад запасів на тому чи іншому підприємстві залежить від сфери його діяльності, організації та технології виробництва продукції. Так, на промислових підприємствах основними видами запасів є виробничі, незавершене виробництво та готова продукція, а в сільськогосподарських підприємствах, крім перелічених запасів - тварини на вирощуванні та відгодівлі, в торгівлі - товари в підприємствах, які надають

послуги (виробничі запаси та незавершені роботи (послуги)).

Для цілей бухгалтерського обліку згідно з П(С)БО 9 “Запаси” виділяють такі види запасів:

- сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва й адміністративних потреб;

- незавершене виробництво у вигляді не закінчених обробкою і складанням деталей, вузлів, виробів та незакінчених технологічних процесів. Незавершене виробництво на підприємствах, що виконують роботи та надають послуги, складається з витрат на виконання незакінчених робіт (послуг), щодо яких підприємством ще не визнано доходу;

- готову продукцію, що виготовлена на підприємстві, призначена для продажу і відповідає технічним та якісним характеристикам, передбаченим договором або іншим нормативно-правовим актом;

- товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу;

- малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються протягом не більше року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року;

- поточні біологічні активи [10].

Практика роботи підприємств доводить, що вже в процесі забезпечення на стадії транспортування, приймання, зберігання запасів може мати місце як дбайливе, так й безгосподарне відношення до них, відсутність або наявність невиробничих втрат, що впливають на результати їх використання. Визначення результатів використання запасів має бути спрямоване на підвищення

відповідальності підприємств щодо забезпечення ефективного їх використання.

Запаси можна визначити як об'єкт управління та потрібно структурувати їх за цілями управління. Ефективне управління запасами передбачає визначення основних цілей на всіх рівнях управління. Де :

- перший етап - основна мета управління запасами - ефективне забезпечення та використання запасів;

- другий етап - цілі управління за функціональною роллю запасів, тобто за процесами кругообігу ;

- третій етап - цілі управління за економічним змістом запасів, тобто за окремими складовими господарчого процесу, що здійснюються на підприємстві .

Перший етап відповідає головній меті управління запасами; другий - меті управління запасами за процесами кругообігу (процесами заготівлі запасів, запаси у поточній діяльності та реалізації). Третій етап має забезпечити управління на окремих етапах процесів, що здійснюються на підприємстві, тобто ефективність використання запасів у процесі: заготівлі (забезпечення зберігання запасів, залучення оптимальних їх обсягів, раціоналізацію розрахункових взаємовідносин, прискорення їх оборотності); виробництва (вдосконалення нормування запасів, оптимізація їх випуску у виробництво, забезпечення їх зберігання); реалізації (раціоналізація розрахункових взаємовідносин, прискорення оборотності запасів, реалізація оптимального їх обсягу на сторону та всередині підприємства).

Така структура цілей дає змогу досліджувати питання функцій управління та видів обліку в сучасних умовах господарювання. Інформаційний взаємозв'язок різних функцій управління запасами обумовлює необхідність зв'язку облікових даних із показниками всіх

функцій управління, а також забезпечення їх відповідності.

В процесі розробки стратегії управління запасами потрібно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

До зовнішніх чинників відносять: взаємовідносини між постачальниками й споживачами, конкуренцію на ринку забезпечення й збуту, темпи розвитку споживчого ринку.

Внутрішні чинники - це організація процесу постачання, величина витрат на постачання, пристосування складів до зберігання запасів, рівень автоматизації складських приміщень.

Безперервність здійснення господарчого процесу підприємств передбачає систематичний рух виробничих запасів. У свою чергу вирішення проблеми ефективного використання запасів вимагає повної, об'єктивної, своєчасної і достовірної інформації про їх надходження та використання. Основним носієм такої інформації є первинний документ, від своєчасності та повноти складання якого в значній мірі залежить ефективність прийняття управлінських рішень. Згідно Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" підставою для бухгалтерського обліку господарських операцій є первинні документи, в яких відображують факти здійснення господарських операцій [11]. Правильне й своєчасне документальне оформлення руху запасів дає можливість попередити різні порушення, своєчасно виявити зловживання, здійснювати постійно контроль за роботою матеріально-відповідальних осіб.

Використання самостійно розроблених або зміна затверджених форм бухгалтерських реєстрів і первинної документації цілком припустима. Згідно ст. 8 Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" підприємство самостійно обирає форму

бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них з додержанням єдиних засад, встановлених цим Законом, та з урахуванням особливостей своєї діяльності й технології обробки облікових даних; підприємство самостійно розробляє систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності та контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів, затверджує правила документообороту та технологію обробки облікової інформації, додаткову систему рахунків і реєстрів аналітичного обліку [11].

Документація - один з елементів методу обліку, сукупність носіїв інформації за допомогою яких відбувається процес спостереження за діяльністю підприємства і які виступають джерелом отримання інформації про господарську діяльність підприємства.

Для документального оформлення операцій з руху запасів на підприємствах використовуються первинні облікові документи, типові форми яких затверджено наказом Міністерства статистики України від 21.06.96 р. №193 "Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини і матеріалів". Усі первинні документи з моменту надходження до бухгалтерії стають матеріалом для виконання бухгалтерської мети - зіставлення звітності.

Документи містять в собі як економічну так і юридичну інформацію. Раціонально організований документообіг є важливою ланкою в системі оперативного обліку запасів. Тому на підприємствах повинні бути розроблені порядок оформлення документів і графік їх руху від місця складання до місця обробки і використання з вказівкою строків і відповідальних виконавців [12].

Для організації безперебійного постачання, розміщення, зберігання і видачі матеріальних запасів велику роль відіграє правильно організоване складське господарство, тому що в діяльності підприємства не завжди можна добитися повного узгодження темпів постачання, темпів виробництва і збуту матеріальних ресурсів.

Облік операцій із запасами є складною ділянкою бухгалтерського обліку. Для вирішення завдань із обліку запасів потрібні дані первинного обліку, аналітичного обліку, дані нормативно-довідкової інформації, що дає можливість бухгалтеру проаналізувати стан запасів на підприємстві.

Необхідний взаємозв'язок між системами обліку, планування, аналізу, а також з комплексами постачання, збуту та виробництва. Інформаційний розрив бухгалтерського матеріального обліку та складського обліку призводить до зниження оперативності та достовірності визначення залишків на складах запасів.

Основними етапами удосконалення документального оформлення надходження, наявності та витрачання для контролю й оперативного управління запасами шляхом зміни структури документообігу та змісту рахунків обліку, які пропонуються є:

- процес закупівлі запасів, якій містить або :

1) отримання від постачальника видаткової накладної на придбані запаси (комерційний документ) . Видаткова накладна використовується для обліку руху матеріальних цінностей усередині підприємства та їх відпуску господарствам свого підприємства, розташованим за межами його території, а також стороннім організаціям. Тож важко знайти підприємство, на якому б не складала цей документ. Форму видаткової накладної не затверджено. Однак є Накладна-вимога на відпуск (внутрішнє переміщення) матеріалів (форма № М-11),

затверджена наказом Мінстату від 21.06.1996 р. № 193 (далі — наказ № 193). Зазвичай саме цей документ беруть за зразок для розроблення видаткової накладної. Під час розроблення власної форми видаткової накладної не можна ігнорувати вимоги ч. 2 ст. 9 Закону про бухоблік;

або:

2) документ приймання запасів ззовні (ДПЗЗ) , тобто отримання доставки запасів і прийняття їх на склад (матеріальний аспект).

Оскільки ці події можуть відбуватися в різний час, їх записи вимагають використання рахунку 636 «Розрахунок за покупку», при аналізі: 636-1 «Розрахунок на закупівлю матеріалів», 636-2 «Розрахунок за придбання товару». Рахунок 636 «Розрахунок покупки» є активно-пасивним рахунком, тому може бути виражений або в активі балансу (дебетове сальдо) або і в активі, і в пасиві одночасно (дебетове і кредетове сальдо). Завдання рахунку 636 «Розрахунок покупки» - пов'язати матеріальний розрахунок з видатковою накладною (надходження матеріалів, товарів на склад) з її фінансовим розрахунком (отриманням накладної на придбані матеріали, товари);

- процес продажу запасів, якій містить або

1) передачі покупцю видаткової накладної на реалізовані запаси (комерційний документ, фінансовий аспект) .

або:

2) документ видачі запасів назовні (ДВЗЗ) , тобто зовнішнє видання зі складу (матеріальний аспект).

Бухгалтерським доказом, що підтверджує вивільнення з матеріального складу, є документ ДВЗЗ – зовнішнє видання, який є підставою для зменшення вартості запасів, що обліковуються на рахунках другого класу. Бухгалтерським доказом, що підтверджує фінансовий розрахунок за

господарською операцією між підприємством і одержувачем, є документ видаткова накладна (або фіскальний чек).

Бухгалтерським доказом, що підтверджує розрахунок за господарською операцією між постачальником і суб'єктом господарювання, є документ видаткова накладна. Бухгалтерським доказом, що підтверджує надходження придбаних матеріалів, товарів на склад, є документ ДПЗЗ. Доказ ДПЗЗ є підставою для збільшення вартості запасів, що обліковується на рахунку 636 " Розрахунок покупки ".

Правила функціонування 636 " Розрахунок покупки ": реєстрація видаткових накладних (Дт), облік надходження матеріалів, товарів на склад (Кт), закриття рахунку та визначення кінцевого залишку:

- запаси в дорозі (дебетове сальдо),
- поставки без виставлення рахунків (кредитове сальдо).

У бухгалтерському балансі дебетове сальдо збільшує вартість запасів, кредитове – поставки без виставлення рахунків – коли підрозділ не отримує видаткову накладну від постачальників на поставку, вже прийняту на склад. У балансі ця величина збільшує вартість короткострокових торгових зобов'язань.

Висновки. Ефективне оформлення надходження, наявності та витрачання для контролю й оперативного управління запасами шляхом зміни структури документообігу та змісту рахунків обліку, яке набуває особливе значення в періоди економічної кризи, корупції та нестабільності економіки, неможливе без забезпечення єдиних методологічних принципів до організації та ведення обліку окремих складових активів, що зумовлює співставлення даних інформаційної бази, забезпечує прозорість інформації.

Саме використання запропонованих підходів має важливий внесок та поліпшує роботу в управлінні

підприємством, а саме: дає можливість попередити різні порушення, своєчасно виявити зловживання, здійснювати постійно контроль за роботою матеріально-відповідальних осіб.

Тому розроблені пропозиції по удосконаленню документального оформлення надходження, наявності та витрачання для контролю й оперативного управління запасами шляхом зміни структури документообігу та змісту рахунків обліку, дають можливість приймати більш гнучкі управлінські рішення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левицька С.О. Організація обліку господарської діяльності підприємства / Левицька С. // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. - № 6. – С. 6-13.

2. Бондар М.І. Бухгалтерський облік як інформаційна підсистема системи управління / М.І.Бондар // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: 2012. – № 721. – С.50-53

3. Щирба М.Т. Облікова політика в системі управлінського обліку: монографія / М.Т. Щирба. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 340 с.

4. Пилипенко О.І. Моделювання облікової політики в системі корпоративного управління [Електронний ресурс] / О.І. Пилипенко // Вісник ЖДТУ. – 2009 - № 2. – С.104- 09. – Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzh_dtu_econ/2009_2/18.pdf

5. Про облікову політику: лист Міністерства фінансів України від 21 грудня 2005 р. №31-34000-10-5/27793 [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України // Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=58984&cat_id=34931.

6. МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». [Електронний ресурс].

7. Сисоєва І. Б. Облікова політика у формуванні інформації для управління в кондитерській промисловості України [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09 / Сисоєва Інна Миколаївна; Терноп. нац. екон. ун-т. - Т., 2013. - 19 с.

8. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: Наказ Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 р. № 635. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua>.

9. Сікора І. Нормативне регулювання бухгалтерського обліку оборотних активів / І.Сікора // Бухгалтерський облік і аудит, 2005 - № 2. - С.30- 35.

10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9 “Запаси” : за станом на 20.10.99 р. № 246, зі змінами та доповненнями / Міністерство фінансів України // Бухгалтерія. - 2007. - № 1. - С. 110-113.

11. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV-ВР, зі змінами та доповненнями / Верховна Рада України // Бухгалтерський облік. Хрестоматія. - 2007. - № 1. - С. 6-10.

12. Кім Г. В. Бухгалтерський облік: первинні документи та порядок їх заповнення: [Навчальний посібник] / Г. В. Кім, В.В.Сопко, Ю. Г. Кім [Вид. 2-ге, перероб. та доп.] - Київ: Центр навчальної літератури, 2006. - 480 с.

REFERENCES

1. Levitska S.O. Organization of accounting of economic activity of the enterprise / Levytska S. // Accounting and auditing. – 2010. - No. 6. – P. 6-13.

2. Bondar M.I. Accounting as an information subsystem of the management system / M.I. Bondar // Bulletin of Lviv

Polytechnic University "Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems". - Lviv: 2012. - No. 721. - P.50-53

3. Shchyrba M.T. Accounting policy in the management accounting system: monograph / M.T. Chirba – Ternopil: Economic Opinion, 2011. – 340 p.

4. Pylypenko O.I. Modeling of accounting policy in the corporate management system [Electronic resource] / O.I. Pylypenko // Bulletin of ZHTU. – 2009 - No.2., P.104-09. – Mode of access to the journal: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2009_2/18.pdf

5. About the accounting policy: letter of the Ministry of Finance of Ukraine dated December 21, 2005 No. 31-34000-10-5/27793 [Electronic resource] / Ministry of Finance of Ukraine // Access mode: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=58984&cat_id=34931.

6. IAS 8 "Accounting policies, changes in accounting estimates and errors." [Electronic resource]. Access mode:

7. Sysoeva I. B. Accounting policy in the formation of information for management in the confectionery industry of Ukraine [Text]: autoref. thesis ... candidate economy Sciences: 08.00.09 / Sysoeva Inna Mykolaivna; Ternopil national economy Univ. - Т., 2013. - 19 p.

8. Methodological recommendations regarding the accounting policy of the enterprise: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated June 27, 2013, No. 635. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.nau.kiev.ua>

9. I. Sikora. Normative regulation of accounting for current assets / I. Sikora // Accounting and auditing, 2005 - No. 2. - P.30-35.

10. Provisions (standard) of accounting No. 9 "Inventories": as of October 20, 1999, No. 246, with changes and additions / Ministry of Finance of Ukraine // Accounting. - 2007. - No. 1. - P. 110-113.

11. On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated 16.07.99 No. 996-XIV-BP, with amendments and additions / Verkhovna Rada of Ukraine // Accounting. Reader. - 2007. - No. 1. -S. 6-10.

12. Kim H. V. Accounting: primary documents and the procedure for filling them out: [Study guide] / G. V. Kim, V. V. Sopko, Y. G. Kim [Ed. 2nd, revision. and add.] - Kyiv: Center for Educational Literature, 2006. - 480 p.

УДК 334:65

ГІПЕРАВТОМАТИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ СВІТУ

*Сторожилова У.Л., к. е. н., доцент,
Семенцова О.В., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

В умовах цифрового розвитку світу для подолання кризи, обумовленої повномасштабними військовими діями, українські підприємства мають впроваджувати системи штучного інтелекту, інтелектуальної Smart-креативної індустрії та гіперавтоматизації виробництва. Представлено головні фактори, від яких залежить впровадження гіперавтоматизації підприємств України. Надано перелік заходів для побудови діалогових стосунків між вітчизняними та світовими підприємствами. Представлено складові, за рахунок яких можна отримати зиски від гіперавтоматизації.

Ключові слова: гіперавтоматизація, економічне зростання, інтелектуальні Smart-креативні моделі, стратегії штучного інтелекту, цифровий розвиток, повоєнна розбудова, збройний конфлікт

HYPER AUTOMATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WORLD DIGITAL DEVELOPMENT

*Storozhylova U.L., PhD (Econ.), associate professor,
Sementsova O.V., PhD (Econ.), associate professor (UkrSURT)*

The materials of the article prove that in the conditions of the digital development of the world, in order to overcome the crisis phenomena caused by full-scale military actions, Ukrainian enterprises should already today implement advanced experience in the application of artificial intelligence systems, intelligent Smart-creative industry and hyper-automation of production.

The article presents the results of research that confirm the active interest of Ukrainian business and the state's support for the introduction of digitalization and hyperautomation of production.

The essence of artificial intelligence is revealed as a tool for improving life and the entire world economy through the ability of digital intelligent Smart-creative systems to

perform functions that were previously only characteristic of humans. And also revealed the essence of hyperautomation of enterprises of Ukraine as a systematic step-by-step integration that allows introducing digital technologies into work processes with the aim of reducing the use of live labor, increasing the productivity and quality of work of the entire enterprise.

The list of measures that domestic enterprises need to implement today to build dialogic relations between enterprises of the world for the introduction of hyperautomation and digitization of business processes is presented.

It has been proven that for Ukraine, the activation of the development of hyperautomation systems, Smart-creative personnel and intelligent Smart-creative forms with the introduction of artificial intelligence already today is becoming a driving force for the rapid improvement of the quality and well-being of citizens' lives, the dialogue between the government and business, the provision of communicative and intellectual connections communication, growth of the country's brand, creation of new high-paying jobs, improvement of the economy of Ukraine as a whole.

The main factors on which the implementation of hyperautomation at Ukrainian enterprises depends are presented. A list of measures to build dialogue relations between domestic and global enterprises is provided. The main components, due to which it is possible to obtain profits from hyperautomation, are presented, and the directions, due to which these profits can be achieved, are presented.

Keywords: *hyperautomation, economic growth, intelligent Smart-creative models, artificial intelligence strategies, digital development, post-war development, armed conflict*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку людства пов'язаний з значними кризовими явищами, які в умовах глобалізованого та інтегрованого світу, виникаючи в окремому місці, швидкими темпами розповсюджуються не тільки на локальний регіон або окрему державу, а зачіпають цілі континенти та весь світ загалом. Таким чином діють кризи будь-якого походження: екологічні, епідемічні, політичні тощо. І, безперечно, кожна криза, несе значні економічні втрати та актуалізує перед світовим суспільством нові виклики, які можна вирішити впровадженням лише новітніх технологій та інноваційних рішень. Тому кризові явища – це не тільки втрати, а й завжди нові можливості до розвитку та появи нових якостей процесів та явищ.

Новітні виклики кризових явищ ставлять перед людством нові вимоги. Криза, що виникла внаслідок розповсюдження вірусу SARS-CoV-2, актуалізувала питання організації бізнес-процесів таким чином, що б навіть при майже абсолютній дистанційній формі

взаємодії з постачальниками, споживачами та, власне, в середині організації, підприємства мали здатність до ефективного функціонування. Сьогодні ж в Україні новий виклик, пов'язаний з повномасштабними військовими діями, який також додає вимог щодо впровадження нових форм, методів та засобів комунікації та організації бізнес-процесів.

Більшість підприємств України вже сьогодні мають великий комунікаційний, економічний, ІТ- та інтелектуальний Smart-технологічний потенціал і сьогодні гіперавтоматизація підприємств України набуває значного поширення, що це є запорукою виживання бізнесу в умовах збройного конфлікту, подолання кризових явищ під час повоєнної розбудови та процвітання для держави загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Основні питання щодо прискорення процедур та скорочення часу бізнес-процесів, розвитку гіперавтоматизації на підприємствах

висвітлюються на сайтах органів державної влади, у законодавчих та нормативних документах [1, 2] та в публічних обговореннях, а також представлено на сайтах ведучих виробників та компаній світу [3,4,5].

Питання розвитку гіперавтоматизації, стратегій штучного інтелекту та розвитку інтелектуальної Smart-Art індустрії, цифрової трансформації підприємств та організацій різних сфер діяльності висвітлено в роботах таких українських вчених як Зельцер Р., Біленкова О., Новак Е., Дубінін Д. [6], Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П. [7], Миколіук О.А., Бобровник В.М. [8] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Сучасні дослідження і публікації показують, що в Україні впродовж останніх років проводиться все більше зустрічей і конференцій присвячених впровадженню штучного інтелекту та гіперавтоматизації підприємств. Наразі обмаль наукової літератури про конкретні моделі гіперавтоматизації підприємств майбутнього, інтелектуальні проекти та інноваційні підходи з використанням штучного інтелекту на підприємствах різних галузей країн світу.

Обмеженою є кількість публікацій щодо впровадження інновацій, спрямованих на побудову потужного цифрового потенціалу підприємств, активного впровадження систем та моделей нових цифрових практик і цифрової комунікації та розширення ІТ- та інтелектуальної Smart-креативної індустрії підприємств світу, зокрема для вітчизняних підприємств, що перебувають в умовах збройного конфлікту та готуються до майбутньої повоєнної відбудови.

Метою статті є висвітлення аспектів та переваг впровадження гіперавтоматизації на вітчизняних

підприємствах в умовах збройного конфлікту в Україні та під час повоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу дослідження (з обґрунтуванням отриманих наукових результатів). Незважаючи на стан повномасштабної війни в Україні сьогодні працюють понад 2 000 компаній-розробників ІТ-забезпечення. Зростає спільнота учасників і ентузіастів, які спеціалізуються у галузі гіперавтоматизації підприємств, програмного забезпечення та штучного інтелекту і інтелектуальної Smart-креативної індустрії.

Все більше підприємств у сучасному світі впроваджують гіперавтоматизацію, стратегії штучного інтелекту та інтелектуальні Smart-креативні моделі індустрії як одну з ключових технологій при побудові успішного бізнесу.

Саме впровадження гіперавтоматизації, інтелектуальних Smart-креативних моделей розвитку підприємств, стратегій штучного інтелекту, використання інтернету та його потенціалу створює умови щодо просування моделі прозорості та відкритості на підприємствах світу. Використовуючи нові високоякісні дані гіперавтоматизації, концепції та стратегії штучного інтелекту й елементи інтелектуальних Smart-креативних технологій, Україна може отримувати безліч переваг і стати найсучаснішою країною світу.

Штучний інтелект є інструментом покращення життя та всієї економіки світу через здатність цифрових інтелектуальних Smart-креативних систем виконувати функції, які раніше були властиві лише людині.

Поруч з цим, гіперавтоматизація підприємств України являє собою системну поетапну інтеграцію, яка дозволяє впроваджувати цифрові технології в робочі процеси з метою скорочення застосування живої праці,

підвищення продуктивності та якості роботи усього підприємства.

Тож, одним з засобів, що доцільно застосовувати на шляху прагнення України до прискореної інтеграції до країн європейської спільноти є гіперавтоматизація, яка може вирішити такі завдання розвитку України, як побудова нової, більш стійкої та

розвиненої цифрової системи економічних та комунікаційних процесів, автоматизація бізнес-процесів, підвищення якості роботи підприємств та підготовленість їх до залучення великих інвестицій.

Головні фактори, від яких залежить впровадження гіперавтоматизація на підприємствах України наведено на рис. 1.

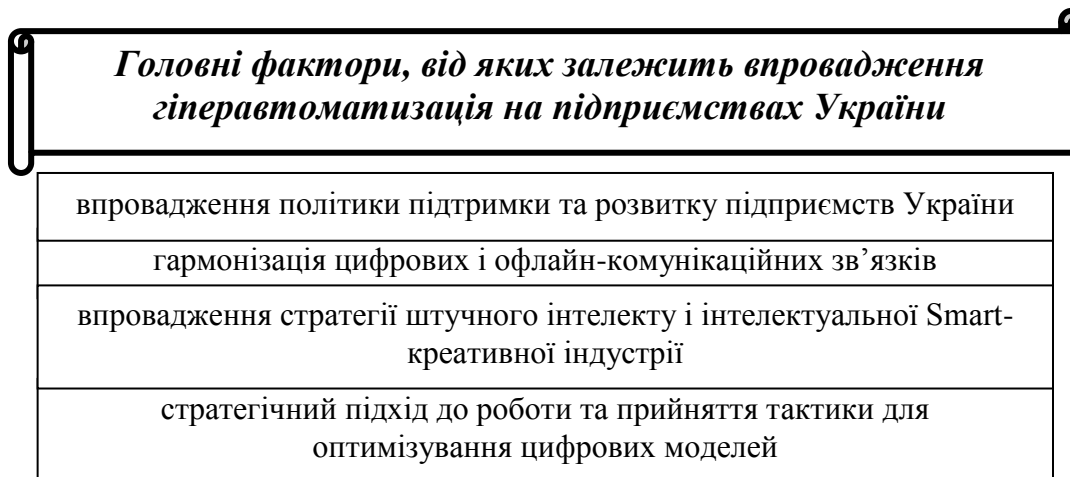


Рис. 1. Головні фактори, від яких залежить впровадження гіперавтоматизація на підприємствах України

Вітчизняному бізнесу задля масштабної відбудови підприємств вже сьогодні та по завершенню збройного конфлікту необхідно:

- впроваджувати інтелектуальні форми економічного розвитку та заходів модернізації;
- розвивати інновації, що спрямовані на побудову потужного цифрового потенціалу;
- підвищувати стан взаємодії з передовими державами світу;
- зосереджувати увагу на новітніх здобутках й досягненнях науки та технологій;
- ефективніше використовувати робочий час;
- якісно актуалізувати нові виклики, програми та завдання щодо економічного розвитку;

- покращувати використання бюджету компанії;

- забезпечувати якісне інформування, розширювати можливості та участь кваліфікованих кадрів в обговоренні питань щодо стану підприємства та його майбутнього;

- забезпечувати впровадження і розвиток нових цифрових практик цифрової комунікації та інтелектуальних Smart-креативних моделей;

- створювати надійні умови отримання більш якісних даних для прийняття рішень;

- сприяти розвитку краудсорсингу та стратегій штучного інтелекту.

Сучасні інтелектуальні технології відіграють вирішальну роль у житті всієї нашої планети та розвиваються надзвичайно динамічно.

Впродовж останніх років підприємства світу стають все більш гіперавтоматизованими. Роль підприємств з гіперавтоматизованою системою стрімко зростає та активно використовується. Потужна цифрова інфраструктура, краудсорсинг, стратегії штучного інтелекту та креативні ІТ- та інтелектуальні Smart-креативні моделі таких підприємств сприяють розвитку якісного економічного майбутнього країн, в яких вони функціонують. Гіперавтоматизація та цифровізація все більше вимагає діалогових стосунків між підприємствами світу. Тому для побудови таких стосунків вітчизняним підприємствам вже сьогодні є вкрай необхідним здійснювати такі заходи:

- створення умов та інструментів для налагодження умов для розвитку підприємств завдяки впровадженню гіперавтоматизації та прозорості;
- повернення уваги світу до викликів з якими зіштовхнулися підприємства України у воєнний час;
- підвищення інформаційної складової щодо ролі науки та інновацій для підтримки економіки країни;
- заохочення національної солідарності, зокрема бізнес-процесів на підприємствах країни, в інтересах спільного використання наукових досягнень різними стейкхолдерами;
- використання досягнень науки для розвитку економіки та підвищення ефективності роботи підприємств країни;
- повернення уваги щодо важливості інтелектуальних цифрових просторів і їх зв'язок з електронною демократією та електронним врядуванням;
- впровадження інтелектуальних Smart-креативних реформ в державному секторі;
- об'єднання наукових досліджень, інтелектуальних розробок та створення медіа-ресурсного додатку як засіб з питання популяризації цифрової

комунікації в умовах гіперавтоматизації підприємств світу.

Швидкий розвиток гіперавтоматизації, цифрового простору та стратегій штучного інтелекту викликає потребу в появі інтелектуальної Smart-креативної моделі розвитку підприємств України. Алгоритми штучного інтелекту, глобальна цифрова трансформація підприємств створює можливості для зміцнення економіки в усьому світі.

Поява механізмів гіперавтоматизації та нові форми штучного інтелекту є ключем до розумних змін майбутнього в архітектурі процвітання підприємств України, якісної аналітики та систематизації великих обсягів інформації.

Економічне зростання і добробут людства неможливі без інвестування у розвиток інтелектуальної Smart-креативної моделі.

Для України розвиток систем гіперавтоматизації, Smart-креативних кадрів та інтелектуальних Smart-креативних форм з впровадженням штучного інтелекту стає рушійною силою для швидкого підвищення якості і добробуту життя громадян, діалогу між владою та бізнесом, забезпечення комунікативного та інтелектуального зв'язку, зростання бренду країни, створення нових високооплачуваних робочих місць, покращення економіки України в цілому.

Завдяки впровадженню гіперавтоматизації та новітніх технологій інтелектуальних Smart-креативних ІТ-систем та використанню цифрової інфраструктури створюється безліч нових можливостей для зростання різних галузей економіки.

Нові форми гіперавтоматизації формують фундаментальні тенденції та продовжують розширювати можливості для інтерактивності, гнучкості та співпраці підприємств. Гіперавтоматизація, з одного боку,

підштовхує до прийняття нових практик не тільки в економіці України, як окремої держави, але і в світовій економіці загалом, а з іншого боку, формує цифрову комунікацію та супроводжується фундаментальними змінами, задовольняючи управлінські, організаційні та культурні виклики майбутнього.

Проваджуючи технології гіперавтоматизації підприємства можуть отримати ряд зисків (рис. 2). Серед яких чільне місце займають скорочення часу, удосконалення способів роботи, а також масштабування бізнесу.

Оптимізації витрат часу можна досягти за рахунок економії часу тривалості операційних циклів та прискорення комунікаційних потоків, швидкості отримання та доступності

інформації, наявності корисних та доступних технологій.

Удосконалення способу роботи впровадженні гіперавтоматизації досягається шляхом спрощення комунікаційних та операційних процесів, зменшення бюрократичності комунікаційних процесів, більшого ступеню індивідуальності, самостійності та ініціативності роботи при одночасному збереженні відповідальності за результати виконаних дій.

Масштабування бізнесу в разі запровадження технологій гіперавтоматизації можна досягнути більш ефективною взаємодією та співпрацею з зацікавленими сторонами (споживачами та контрагентами), наданням та отриманням більш вичерпної, об'єктивної і своєчасної інформації.

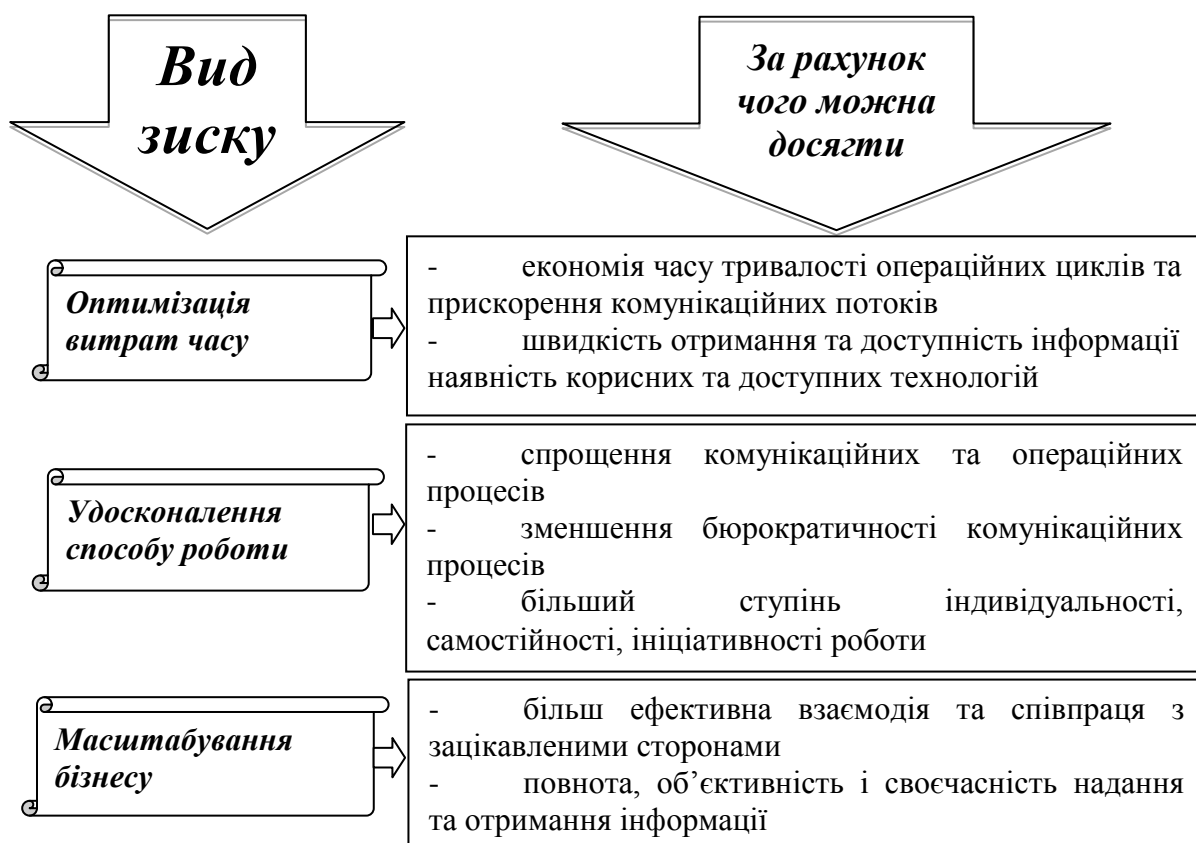


Рис. 2. Напрями зисків при впровадженні заходів гіперавтоматизації на підприємствах України в умовах збройного конфлікту та повоєнній розбудові

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Останнім часом, на шляху до гіперавтоматизація вітчизняних підприємств вже багато що зроблено: консолідовано зусилля на спільне подолання кризових явищ, впроваджено новітні форми, методи та засоби комунікації та організації бізнес-процесів. Тож, кризові явища не є викликом з виключно негативним відтінком. Робота над їх подоланням завжди створює нову якість процесів, результатів тощо. Доцільно відзначити, що подолання кризових явищ сьогодення має йти у напрямку застосування нових технологій комунікацій та організації бізнес-процесів, що будуються на використанні штучного інтелекту, інтелектуальних Smart-креативних моделей, цифровізації аналітичних процесів та економіки держави в цілому тощо. Все більше підприємств у сучасному світі впроваджують гіперавтоматизацію, стратегії штучного інтелекту та інтелектуальні Smart-креативні моделі індустрії як одну з ключових технологій при побудові успішного бізнесу.

Тож наразі, можна впевнено стверджувати, що запровадження гіперавтоматизації є не тільки засобом підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах сучасного світу, але і запорукою успішної роботи вітчизняних підприємств в умовах збройного конфлікту та повоєнної розбудови, а також прискореної інтеграції України до Європейського Союзу.

Розвиток гіперавтоматизації, цифрових технологій та соціальних медіа суттєво вже змінили підприємства та сучасність світу. Інтелектуальні Smart-креативні платформи почали сприяти економічному стимулюванню розвитку країн світу. Наразі вкрай важливим є розвиток підприємств через цифровізацію та гіперавтоматизацію. Це дасть можливості для створення та зміцнення

економіки України сьогодні та на майбутнє.

Інноваційно-інтелектуальна модель цифрового економічно простору для підприємств України допомагає зробити ці системи більш прозорими. Підприємствам України потрібно зосередитися на чітко продуманим алгоритмом дій, продовжувати досліджувати і впроваджувати інтелектуальні Smart-креативні моделі економічного розвитку та висвітлювати нові ідеї щодо дизайну просторів, як цифрових, так і фізичних.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Затв. постановою КМУ від 02.12.2020 р. № 1556-р. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 19.01.2023)
2. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 року № 722/2019. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 19.01.2023)
3. Основні бізнес-процеси. «Делойт» в Україні : веб-сайт. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting-deloitte/core-business-operations.html?icid=nav2_core-business-operations (дата звернення 19.01.2023)
4. Бізнес дослідження. *Український соціологічний портал* : веб-сайт. URL: <https://usp-ltd.org/cat/biznes-doslidzhennia/> (дата звернення 19.01.2023)
5. Україна 2030 — країна з розвинутою цифровою економікою. *Український інститут майбутнього* : веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-3> (дата звернення 19.01.2023)

6. Zeltser R., Bielienskova O., Novak E., Dubinin D. Digital transformation of resource logistics and organizational and structural support of construction. *Nauka ta Innovacii*. 2019. № 15 (5). P. 38-51.

7. Ткачук В.О., Обіход С.В., Зіміна Н.П. Цифровізація бізнес-процесів в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 116-122.

8. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 142-146.

REFERENCES

1. Kontsepsiia rozvytku sfery shtuchnoho intelektu v Ukraini [The concept of artificial intelligence development in Ukraine]. Zatv. postanovoio KМУ vid 02.12.2020 r. № 1556-r. Zakonodavstvo Ukrainy : veb-sait. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (in Ukrainian)

2. Pro tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [About the goals of sustainable development of Ukraine for the period until 2030]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 roku № 722/2019/ Zakonodavstvo Ukrainy : veb-sait. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (in Ukrainian)

3. Osnovni biznes-protsezy [Basic business processes]. «Deloit» v Ukraini : veb-

sait.

URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/services/consulting-deloitte/core-business-operations.html?icid=nav2_core-business-operations (in Ukrainian)

4. Biznes doslidzhennia [Business research]. *Ukrainskyi sotsiologichnyi portal* : veb-sait. URL: <https://usp-ltd.org/cat/biznes-doslidzhennia/> (in Ukrainian)

5. Ukraina 2030 — kraina z rozvynutoiu tsyfrovioiu ekonomioiu [Ukraine 2030 is a country with a developed digital economy]. *Ukrainskyi instytut maibutnoho* : veb-sait. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-3_ (in Ukrainian)

6. Zeltser R., Bielienskova O., Novak E., Dubinin D. (2019) Digital transformation of resource logistics and organizational and structural support of construction. *Nauka ta Innovacii*. № 15 (5). pp. 38-51. (in English)

7. Tkachuk V.O., Obikhod S.V., Zimina N.P. (2020). Tsyfrovizatsiia biznes-protsezyv v umovakh perekhodu v didzhytal-seredovyshe [Digitization of business processes in the conditions of the transition to a digital environment]. *Infrastruktura rynku*. № 47. pp. 116-122. (in Ukrainian)

8. Mykoliuk O.A., Bobrovnyk V.M. (2021) Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Enterprise management in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 4. pp. 142-146. (in Ukrainian)

УДК: 658.18:656.2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Харченко О.В., аспірант (УкрДУЗТ)*

У статті досліджується роль організаційно-кадрового забезпечення в підвищенні ефективності процесів ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту. Розкрито зміст організаційно-кадрового забезпечення, у тому числі з'ясовано, що кадрова складова представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, а організаційна - уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування і зв'язки структурних елементів управління між собою. Визначено ключові проблеми організації і кадрового потенціалу ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі, а саме невідповідна цілям і завданням організаційно-управлінська структура, недостатній рівень розвитку професійних і особистісних компетенцій у сфері ресурсозбереження, відсутність культури ресурсозбереження і низька ефективність мотиваційного механізму. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення системи організаційно-кадрового забезпечення за такими напрямками, як перепроєктування організаційно-управлінської структури, розвиток ресурсозберігаючих компетенцій, формування культури ресурсозбереження і поліпшення мотиваційного інструментарію. Акцентовано увагу на необхідності створення стійкої системи мотивації ресурсозбереження, що ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розробленні системи індивідуальних і колективних ключових факторів ефективності, а також врахуванні соціальних потреб персоналу. Зроблено висновок, що побудова організаційно-кадрового забезпечення на основі поданих пропозицій сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню втрат і створенню передумов для виходу підприємств залізничної галузі з кризи.

Ключові слова: управління, кадри, ресурсозбереження, забезпечення, підприємство, залізничний транспорт.

ORGANIZATIONAL AND PERSONNEL SUPPORT OF RESOURCE CONSERVATION AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Professor,
Kharchenko O. V., post-graduate student (USU of RT)*

The article examines the role organizational and personnel support in improving the efficiency resource conservation processes at railway transport enterprises. The content organizational and personnel support is revealed, including it is found out that the personnel component is an integral set opportunities for personnel to work, and the organizational component represents the construction and structure the subject management, the way of its internal subordination and the relationship structural elements management with each other. The key problems the organization and personnel potential resource conservation at the

enterprises the railway industry are identified, namely, the organizational and managerial structure that does not meet the goals and objectives, the insufficient level development professional and personal competencies in the field resource conservation, the lack a culture resource conservation and the low efficiency the motivational mechanism. A set measures to improve the system organizational and personnel support in such areas as the re-design the organizational and managerial structure, the development resource-saving competencies, the formation a culture resource conservation and the improvement motivational tools is proposed. The dominant importance resource-saving culture in the formation resource-saving behavior personnel railway transport enterprises is revealed. It is found that awareness the norms and values resource conservation and the creation an appropriate organizational culture stimulates self-awareness and responsibility employees, encouraging the implementation ternal organizational norms and rules. Attention is focused on the need to create a sustainable system motivation for resource conservation, based on a combination of material and non-material incentives, the development a system individual and collective key factors of efficiency, as well as taking into account the social needs personnel. Building organizational and Personnel Support based on the submitted proposals will help to increase the efficiency resource use, reduce losses and create prerequisites for the railway industry's recovery from the crisis.

Keywords: *management, personnel, resource saving, support, enterprise, railway transport.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішній день ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є надзвичайно важливим напрямком виходу із кризи і забезпечення сталого розвитку, оскільки сприяє ефективному використанню всіх видів ресурсів і скороченню їх втрат в процесі реалізації виробничо-господарській діяльності. Необхідною умовою впровадження і результативності ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах є забезпеченість кадрами високої кваліфікації і побудова раціональної організаційно-управлінської структури, що дозволить вирішити проблеми розподілу відповідальності, безперервного розвитку і мотивації кадрів. Отже, створення ефективної системи організаційно-кадрового забезпечення процесів ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту є актуальним і своєчасним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Широке

коло проблем у сфері ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту вирішують в своїх наукових працях такі вчені, як В. Дикань, І. Токмакова [1], З. Двудіт [2], М. Корінь [3], Ю. Крихтіна [4], Н. Панченко[5], О. Рибіна [6], Л. Чернюк, М. Чеховська [7] та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених впровадженню ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах залізничної галузі, як показує практика, питанням вдосконалення організаційно-кадрового забезпечення у сфері ресурсозбереження приділяється недостатня увага.

Мета статті полягає у виявленні найбільш актуальних аспектів, пов'язаних з вирішенням ключових проблем і формуванням ефективної системи організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Успішне впровадження ресурсозберігаючої діяльності на підприємствах залізничного транспорту напряму залежить від раціонального

організаційно-кадрового забезпечення, що ґрунтується на правильному підборі, розстановці, постійному підвищенні компетентнісного рівня і розвитку кадрів. Сутність організаційно-кадрового забезпечення полягає в тому, що люди розглядаються як найважливіший ресурс і фактор забезпечення успішності. Отже, від кваліфікації рішень у системі підбору, розстановки, пересування, навчання та заохочення працівників значною мірою залежать результати діяльності.

Загалом під організаційно-кадровим забезпеченням слід розуміти сукупність дій, які спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, їх адаптацію, мотивування, навчання, оцінювання і розвиток, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань [8]. Кадрова складова даної системи представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технологій та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Таким чином, носієм кадрового забезпечення, враховуючи стадії його формування, розвитку, використання, є персонал підприємства без обмеження його вікових рамок, освітнього рівня розвитку, професіоналізму та кваліфікації. Організаційна складова забезпечення ресурсозбереження уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Організаційна структура відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу

структуру на систему. Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові діяльності у сфері ресурсозбереження. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії - дуже складно, адже організаційна складова включає високу організацію і культуру праці, знаходячи своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль і високого ступеня задоволеності працівників своєю працею. Організаційна складова кадрового забезпечення багато в чому визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому і кожного працівника окремо, і з цих позицій безпосередньо пов'язана з ефективним використанням кадрового потенціалу [9].

На сьогоднішньому етапі господарювання підприємств залізничної галузі до основних проблем організаційно-кадрового забезпечення у сфері ресурсозбереження слід віднести:

- невідповідна цілям і завданням організаційно-управлінська структура;
- недостатній рівень розвитку професійних і особистісних компетенцій у сфері ресурсозбереження;
- відсутність культури ресурсозбереження;
- низька ефективність мотиваційного механізму.

Основні напрями вирішення вказаних проблем організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження подано на рис. 1.

Необхідною умовою впровадження ресурсозберігаючої діяльності є побудова або перепроектування раціональної організаційно-управлінської структури. При впровадженні системи ресурсозбереження ефективним вважається інтеграція діяльності систем стратегічного управління, організації виробництва і навчання персоналу, сформованої на базі зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження

ресурсозберігаючих проектів і проектного підходу до управління з вдосконалення організації бізнес-процесів, урахуванням залучення персоналу. тому актуалізується використання



Рис. 1. Напрями і складові удосконалення організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту

Передбачається, що розроблення і сформуванню ієрархічної структури впровадження проектів менеджерів, що забезпечать реалізацію ресурсозбереження на підприємствах принципів ресурсозбереження на всіх залізничної галузі вестимуть самі працівники. З цієї метою слід рівнях управління:

1) ідеологи – топ-менеджери, що відповідають за упровадження системи управління ресурсозбереження в масштабах залізничної галузі в цілому;

2) директори – працівники, що забезпечують керівництво ресурсозберігаючими проектами на рівні залізниць;

3) менеджери – керівники проектних груп по впровадженню ресурсозберігаючих проектів на рівні структурних підрозділів;

4) майстри – працівники, що відповідають за упровадження принципів і методів ресурсозбереження на рівні структурних підрозділів залізниць;

5) інструктори – працівники, що забезпечують реалізацію і контроль принципів і методів системи менеджменту ресурсозбереження на кожному робочому місці, по кожному виробничому, технологічному і бізнес-процесу.

Впровадження ресурсозбереження в структурних підрозділах повинні здійснювати спеціально сформовані для виконання даної задачі робочі групи. Створення робочої групи оформлюється відповідним розпорядженням в установленому порядку. Керівником робочої групи слід призначати керівника структурного підрозділу або його заступника (головного інженера, заступника з ремонту, заступника з експлуатації, іншого заступника, відповідального за дотримання в структурному підрозділі вимог до технологічних процесів). До складу робочої групи слід включати фахівців, що виконують наступні функції в підрозділах: технологічний супровід виробництва; нормування праці; планування і облік експлуатаційних витрат; обслуговування технологічного устаткування; управління персоналом. Члени робочої групи повинні бути наділені персональними обов'язками і правами. Персональні обов'язки членів робочих груп встановлюються в положенні про створення робочої групи, в

планах заходів, графіках виконання робіт. Члени робочої групи мають право за узгодженням з керівником робочої групи використовувати ресурси структурного підрозділу, виділені з метою упровадження проектів ресурсозбереження в межах встановленого керівником структурного підрозділу ліміту. До початку робіт з впровадження в структурному підрозділі проектів ресурсозбереження керівник і члени робочої групи повинні пройти підвищення кваліфікації у відповідній сфері.

Крім того актуальним є організація міжфункціональних команд. На практиці такі команди створюються внутрішніми розпорядчими документами без спеціального їх структурного відособлення. В розпорядчому документі встановлюються мета, терміни і необхідні результати за підсумками роботи. Робота вказаних команд будується на періодичній основі, а головним методом є мозковий штурм, направлений на вирішення завдань поліпшення використання ресурсів, зниження втрат, визначення інструментарію ресурсозбереження, контроль його впровадження і оцінка результативності ухваленого рішення, оптимізація процесів виявлення і усунення втрат ресурсів. Вказаним командам доручається і розгляд пропозицій щодо вдосконалення роботи у сфері ресурсозбереження, які надходять від працівників, відбір найцінніших пропозицій, визначення заходів щодо їх реалізації і контроль за результатами.

Перехід на нову модель управління, націлену на підвищення ефективності процесів ресурсозбереження зажадає від кожного працівника чіткого розуміння свого місця і ролі в створюваній системі управління, підвищення відповідальності за результати своєї праці і переходу на нові принципи мотивації, орієнтовані на ресурсозберігаючу діяльність. Перераховані вимоги обумовлюють необхідність підвищення

рівня компетентності (як професійних – hard skills, так і надпрофесійних і особистісних – soft skills) працівників у сфері ресурсозбереження. Ключовими напрямками роботи в даній сфері є вироблення підходів до визначення здібностей, компетенцій і технологій навчання.

Ґрунтуючись на зелених компетенціях, що рекомендовані Міжнародною організацією праці та Європейською рамкою компетентностей для стійкого розвитку [10-11], доцільно розвивати такі навички у сфері ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту:

- базові навички, необхідні для розвитку «ресурсозберігаючих» робочих місць;

- екологічна обізнаність та захист навколишнього середовища;

- адаптивність і гнучкість, що дозволяють працівникам вивчати і застосовувати нові технології і процеси, необхідні для екологізації їх роботи;

- здатність до колективної роботи з подолання негативного впливу на навколишнє середовище;

- вміння спілкуватися і вести переговори для просування необхідних змін колегам і клієнтам;

- підприємницькі навички для використання можливостей низьковуглецевих технологій та пом'якшення впливу на навколишнє середовище та їх адаптації;

- навички організації та забезпечення безпеки і гігієни праці;

- стратегічні та лідерські навички, що дозволяють політикам та керівникам бізнесу встановлювати правильні стимули та створювати умови, що сприяють екологізації та ресурсозбереженню зокрема;

- навички управління політикою, керівними принципами, процедурами та показниками, сертифікаціями, аудитами

- та дотриманням екологічного законодавства;

- навички розроблення рішень з енергоефективності;

- навички управління діями щодо збереження біорізноманіття в зонах впливу;

- навички управління оптимізацією логістики для цілей ресурсозбереження;

- навички адаптивності та гнучкості, що дозволяють працівникам вивчати та впроваджувати нові технології та процеси, необхідні для екологізації своєї роботи;

- екологічна обізнаність та готовність вчитися сталому розвитку;

- навички координації, управління та ведення бізнесу для сприяння цілісним та міждисциплінарним підходам, що включають економічні, соціальні та екологічні цілі;

- навички системного аналізу та аналізу ризиків для оцінки, інтерпретації та розуміння як необхідності змін, так і необхідних заходів;

- підприємницькі навички, що дозволяють використовувати можливості ресурсозберігаючих технологій;

- інноваційні навички для виявлення можливостей і створення нових стратегій для реагування на зелені виклики;

- навички спілкування та ведення переговорів для обговорення конфліктуючих інтересів у складних ситуаціях;

- навички маркетингу для просування екологічно чистих продуктів і послуг;

- навички консультування, щоб консультувати споживачів про зелені рішення і поширювати використання зелених технологій.

Варто враховувати, що формування ресурсозберігаючих компетенцій, на відміну від звичайної формальної освіти, відбувається протягом всієї кар'єри працівників на підприємстві. Це означає,

що цілий ряд навичок залежать від накопиченого індивідуального досвіду.

Забезпечення виходу з кризи підприємств залізничного транспорту робить актуальною проблему зміни у працівників споживчого ставлення до ресурсів. Розвиток і зміцнення культури ресурсозбереження є важливим ресурсом і регулятором управління організаційною поведінкою працівників. Отже, можна вказати на необхідність управління організаційною культурою з метою формування ресурсозберігаючої поведінки персоналу. Процес управління буде включати в себе етапи розробки цілей організаційної культури на основі стратегії ресурсозбереження, що вводиться на підприємстві, системи норм і правил, заснованих на цінностях дбайливого ставлення до ресурсів, методи впровадження нової організаційної культури, адаптації до неї персоналу.

Ресурсозберігаюча поведінка персоналу як базовий елемент організаційної культури спрямована на бережливе і ефективне використання ресурсів підприємств залізничного транспорту, обумовлене впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ресурсозберігаюча поведінка включає в себе поведінкові норми, прописані в організаційних документах (етичному кодексі) або ті, що негласно позначаються на вимогах, які сприймаються персоналом як належна поведінка у сфері ресурсозбереження.

Під час формування ресурсозберігаючої поведінки значну роль відіграють ті ідеї, погляди, основоположні цінності, які складають основу організаційної культури. Їх значення проявляється в наступному:

- знання норм і цінностей ресурсозбереження допомагає працівникам правильно формувати свою поведінку, орієнтуючись на необхідність ефективного використання наявних ресурсів;

- організаційна культура стимулює самосвідомість і відповідальність працівників, заохочуючи виконання внутрішньоорганізаційних норм і правил. Нагороджуючи працівника за виконання норм ресурсозбереження, організація формує у нього ціннісне ставлення до цього.

Для виявлення шляхів формування ресурсозберігаючої поведінки персоналу необхідним є вивчення зовнішніх факторів і внутрішніх спонукальних сил. Як відомо, головною спонукальною силою людини є потреба. Основне завдання, що стоїть перед менеджментом у сфері ресурсозбереження – це:

- сформуувати у працівників усвідомлену потребу в необхідності економного використання ресурсів підприємств залізничного транспорту.

- визначити основні цілі і цінності ресурсозберігаючої діяльності й ставлення до ресурсів (пріоритетів, принципів, норм і бажаних зразків поведінки);

- проаналізувати сформовану організаційну культуру (відповідність організаційної культури стратегії ресурсозбереження, вивчення норм і правил, що існують в компанії);

- запланувати заходи, спрямовані на засвоєння нових норм і цінностей, пов'язаних з ресурсозбереженням;

- здійснювати цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою усунення негативних цінностей і розвитку установок, що сприяють реалізації стратегії ресурсозбереження;

- оцінювати успішність впливу на організаційну культуру та проводити внесення необхідних коректив.

Необхідно брати до уваги, що цінності і норми організаційної культури проявляються і транслуються в традиціях, ритуалах і обрядах, які відіграють особливу роль у формуванні ресурсозберігаючої поведінки. Організаційні обряди представляють собою повторювані заходи, що

проводяться в певний час і з певного приводу з метою формування необхідної поведінки і ставлення до норм. Сила обряду полягає в його емоційно-психологічному впливі на людей. Введення обрядів дозволяє вирішувати важливу проблему збереження самого значущого людського ресурсу. Система обрядів стає ритуалом і може бути закріплена в довгостроковій перспективі.

Функції ритуалів в організаційній культурі полягає у:

- збереженні й відтворенні цінностей і зразків поведінки в умовах неминучої плинності і зміни керівництва;
- демонстрації ціннісного ставлення до ресурсозбереження;
- формуванні уявлення про те, що ресурсозбереження необхідно для успіху всього підприємства і кожного окремого працівника.

З найбільш значущих з точки зору формування ресурсозберігаючої поведінки, можна виділити «ритуали заохочення» - святкування досягнень, зарахування в список кращих, публічні заохочення і т.д., які покликані показати схвалення поведінки, що демонструє дбайливе ставлення до ресурсів підприємств залізничного транспорту, дотримання норм ресурсозбереження. Ці ритуали демонструють цінність ресурсозбереження, а також ті норми, за які здійснюється заохочення: премії, надання додаткових пільг. Варто враховувати і вплив нематеріальних факторів заохочення (правда, тільки в тому випадку, якщо співробітник в цілому задоволений зарплатою). До нематеріальних стимулів відносяться ритуали вручення грамот, почесних звань, відмітних знаків «за внесок у ресурсозбереження» та ін.

Для створення стійкої мотивації важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. При цьому грошова винагорода стимулює працівників до досягнення високих

індивідуальних результатів і тим самим — до збільшення їх внеску в колективні досягнення, що можуть бути представлені ключовими факторами ефективності ресурсозбереження. Слід констатувати, що мотиваційний механізм ефективно працює в тих випадках, коли система стимулювання зрозуміла кожному конкретному працівнику, адекватна його трудовим зусиллям, враховує реалізацію особистого творчого потенціалу. При розробці не менш важливих нематеріальних стимулів необхідно керуватися їх значимістю для конкретних співробітників з урахуванням їх індивідуальних потреб, професійних, вікових і культурних особливостей. Для встановлення досягнень працівників і реальних можливостей підприємства може бути використаний широкий набір стимулів [12]: оголошення подяк при підведенні підсумків та пам'ятних подарунків, розміщення інформації про співробітника на сайті підприємства або в засобах масової інформації, участі у професійних конкурсах, допомога у вирішенні побутових проблем, направлення на навчання для набуття додаткових професійних компетенцій, на оздоровчі заходи, висунення на вищі посади, тощо. При побудові мотиваційних систем надзвичайно важливо, щоб критерії були заздалегідь відомі, прозорі, зрозумілі для співробітників, а самі результати наочні для всього колективу, а винагорода — адекватно заслугам працівника, що може бути досягнуто за рахунок проведення моніторингу запланованих заходів, перевірки термінів, виявлення відхилень, проведення коригувальних заходів, оцінки ефективності процесу і ступеня досягнення цільових показників, впливу змін на співробітників, що беруть участь в ресурсозберігаючих проєктах. Досягнення показників є основою для розподілу додаткової оплати праці між підрозділами і співробітниками в значущому для

працівників обсязі. Принципово, що кошти для стимулюючих виплат залежать від кінцевих результатів застосування принципів ресурсозбереження, що повинно чітко усвідомлюватися кожним працівником.

Висновок. Таким чином, проведено дослідження сутності організаційно-кадрового забезпечення ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі, під яким запропоновано розуміти сукупність дій, які спрямовані на формування чисельності та якісного складу працівників, структури управління, адаптації, мотивування, навчання, оцінювання і розвитку, що забезпечить ефективне виконання цілей та завдань ресурсозберігаючої діяльності. На основі встановлення ключових проблем у сфері організації і кадрового потенціалу ресурсозбереження на підприємствах залізничної галузі розкрито ключові інструменти удосконалення системи організаційно-кадрового забезпечення за такими напрямками, як перепроєктування організаційно-управлінської структури, розвиток компетенцій (hard skills, soft skills), формування культури ресурсозбереження і поліпшення мотиваційного інструментарію. Надані пропозиції сприятимуть підвищенню ефективності ресурсозбереження і створенню передумов для виходу підприємств залізничної галузі з кризи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В.Л., Токмакова І.В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.
2. 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.
3. Корінь М.В., Валюх А.В., Валюх О.Ю. Теоретичні основи ресурсозбереження на підприємствах залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 165–173.
4. 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. заліз. трансп. Х., 2009. 20 с.
5. 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.
6. Рибіна О. Методичні підходи до оцінки екологічних наслідків діяльності залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2011. № 56/2. С. 269-281.
7. 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.
8. Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.3. С. 293-299.
9. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. №3. С. 48-53.
10. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande, G. *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. 2016. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
11. Cedefop. *The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario*. 2021. Luxembourg: Publication

Office of the European Union.

12. Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186.

REFERENCES

1. Dykan V.L., Tokmakova I.V. (2008). Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpryiemstvakh 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.

2. 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. Seriia «Ekonomika i upravlinnia»*. №18. P.132–143.

3. Korin M.V., Valiukh A.V., Valiukh O.Iu. (2018) Teoretychni osnovy resursozberezhennia na pidpryiemstvakh zaliznychnoho transportu Ukrainy. [Theoretical foundations of resource conservation at Ukrainian railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 63. S. 165–173.

4. Krykhtina Yu.O. (2009). Rozrobka ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti resursozberezhennia na pidpryiemstvakh 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. zalizn. transp. Kh. 20 p.

5. Panchenko N.H. (2018). Kontseptualni polozhennia upravlinnia resursozberezhenniam na pidpryiemstvakh zaliznychnoho transportu. [Conceptual provisions of resource conservation management at railway transport enterprises]

Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky. Vyp. 31. P. 123-127.

6. 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.

7. Cherniuk L.H., Chekhovska M.M. (2000). Vzaiemodiia obiektiv 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.

8. Protsyk I.S., Peredalo Kh.S., Shalak O.Ia. (2015) Mekhanizm kadrovoho zabezpechennia orhanizatsiinykh zmin pidpryiemstva. [Mechanism of Personnel Support for organizational changes of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 25.3. P. 293-299.

9. Bezsmertna V.V. (2007) Stratehiia upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva. [Strategy for managing the company's human resources potential]. *Ekonomika i upravlinnia*. №3. P. 48-53.

10. Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., Van den Brande G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

11. Cedefop (2021). The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

12. Tokmakova I.V., Voitov I.M., Shtefan K.I. (2018) Rozvytok tekhnolohii upravlinnia trudovym potentsialom pidpryiemstv. [Development of technologies for managing the Labor potential of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 63. P. 179-186.

УДК 338.48

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОБОТИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Торопова В. І., аспірантка (УкрДУЗТ)

В статті встановлено, що підприємства залізничного транспорту сьогодні функціонують в умовах повного спрацювання основних фондів, пасивності їх інноваційної політики, низької якості транспортно-логістичних послуг та незадоволення потреб клієнтів, що в цілому негативно впливає на результативність діяльності і потенціал подальшого розвитку. Доведено, що наявні проблемні питання унеможливають активне впровадження робототехніки на підприємствах залізничного транспорту. Запропоновано організаційно-економічну модель управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту, що орієнтується на стратегічні орієнтири розвитку, передбачає якісне інфраструктурне забезпечення та виконання функцій планування, організації, мотивації і контролю. Встановлено, що головною умовою забезпечення ефективності реалізації процесу роботизації підприємств залізничного транспорту є формування команди управління цим процесом. Розглянуто особливості формування даного виду груп працівників.

Ключові слова: інноваційна трансформація, розвиток, підприємство, роботизація, тенденції, роботизовані технології.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MODEL OF ROBOTISATION PROCESS MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Toropova V. I., graduate student (USU of RT)

The article established that railway transport enterprises today operate in conditions of full functioning of fixed assets, passivity of their innovation policy, low quality of transport and logistics services and dissatisfaction of customers' needs, which in general has a negative effect on the effectiveness of activities and the potential for further development. It has been proven that existing problematic issues make it impossible to actively introduce robotics at railway transport enterprises. The world does not stand still, it changes. Interest in robotics is steadily growing, because scientific and technical progress, the development of the globalization process and the intensification of competition on the domestic and world markets require the use of new technical and technological support for the main activity, and therefore we constantly observe an increase in the number of robots that are already actively used at international enterprises. An organizational and economic management model of the process of robotization of railway transport enterprises is proposed, which focuses on strategic development guidelines. In addition, the model provides for quality infrastructural support. This is due to the need for information and communication support for the robotization process. After all, the infrastructure, by its very nature, is characterized by secondaryity, which is manifested in the fact that it also provides auxiliary management processes, therefore the effectiveness of the infrastructure is always determined by the final

efficiency of the entire enterprise or the robotization process itself. In addition, the availability of high-quality infrastructural support for the process of robotization of railway transport enterprises will allow seamless integration of robotics into a single control system of any complexity, build in options and have appropriate software in full, which in turn will have a positive effect on the general activity of not only the enterprise, and the entire industry. The process of managing the introduction of robotics is divided into four components: planning of the robotics process; organization of the robotization process; formation of a motivation system; control of the robotization process. The availability of these components will be a guarantee of high-quality performance of basic management functions and will create a basis for ensuring the innovative development of railway transport enterprises. The main condition for ensuring the effectiveness of the implementation of the process of robotization of railway transport enterprises is the formation of a management team for this process. The peculiarities of the formation of this type of groups of employees are considered.

Key words: *innovative transformation, development, enterprise, robotics, trends, robotic technologies.*

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства залізничного транспорту зіткнулися з серйозними викликами зовнішнього та внутрішнього оточення, що загрожують їх ефективному розвитку. Серед них, перш за все слід виокремити нестабільність світового ринку транспортно-логістичних послуг, що обумовлена зовнішньою політикою інших країн, яка призвела до поступового витіснення України з системи діючих міжнародних транспортних коридорів (АТ «Укрзалізниця» має постійне скорочення обсягів транзиту вантажу та відповідно - грошових надходжень). Майже повне спрацювання основних фондів підприємств залізничного транспорту, пасивність їх інноваційної політики, низька якість транспортно-логістичних послуг та незадоволення потреб клієнтів також негативно впливають на результативність діяльності підприємств галузі і потенціал їх подальшого розвитку. Іншим важливим фактором впливу є інтелектуалізація світової транспортної системи та активне впровадження роботизованих технологій на міжнародних підприємствах, що висуває нові вимоги до ведення конкурентної боротьби. І все це відбувається на фоні ведення бойових дій в нашій державі та активного залучення

АТ «Укрзалізниця» до виконання стратегічних завдань щодо евакуації населення та перевезення важливих вантажів, що зводить нанівець всі намагання підприємств галузі щодо техніко-технологічного оновлення та впровадження роботизованих технологій. Отже, зазначене зумовило необхідність пошуку дієвих методів та моделей забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту, що ґрунтувалися б на світових імперативах розвитку галузі та враховували умови сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту висвітлено в багатьох наукових працях, серед яких особливої уваги заслуговують здобутки: Диканя В. Л., Корінь М. В., Токмакової І. В., Овчиннікової В. О., Толстової А. В., Назаренко І.Л., Обруч Г. В. та ін. [1-7], адже саме в них враховано сучасні імперативи розвитку світової економіки та їх вплив на ефективність господарювання вітчизняних підприємств. Проте зважаючи на темпи розвитку та впровадження роботизованих технологій, а також особливості реалізації даного процесу, доцільним є детальне вивчення питань щодо формування дієвої моделі управління процесом роботизації

на підприємствах залізничного транспорту з метою забезпечення його ефективності.

Метою наукової статті є формування організаційно-економічної моделі управління процесом роботизації на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світ не стоїть на місці, він змінюється. Інтерес до роботизації неухильно зростає, адже науково-технічний прогрес, розгортання процесу глобалізації та загострення конкуренції на внутрішньому і світовому ринках вимагає застосування нового техніко-технологічного забезпечення основної діяльності, а тому постійно спостерігаємо зростання кількості роботів, що вже активно експлуатуються на міжнародних

підприємствах (середньорічні темпи зростання у період 2018–2020 рр. дорівнюють 14%) (рис. 1).

Зважаючи на зазначені тенденції розвитку світової економіки, на наявний критичний техніко-технологічний стан підприємств залізничного транспорту (рухомий склад за всіма його видами має рівень зносу більше ніж 85%), а також на стратегічну значущість даних суб'єктів господарювання на рівні державної безпеки (що особливо наочно можна було спостерігати в перші півроку війни на Україні) можна з впевненістю стверджувати, що сьогодні вкрай необхідним є перехід АТ «Укрзалізниця» на нові засади розвитку, що стане можливим завдяки інтеграції в процес експлуатації роботизованих технологій.

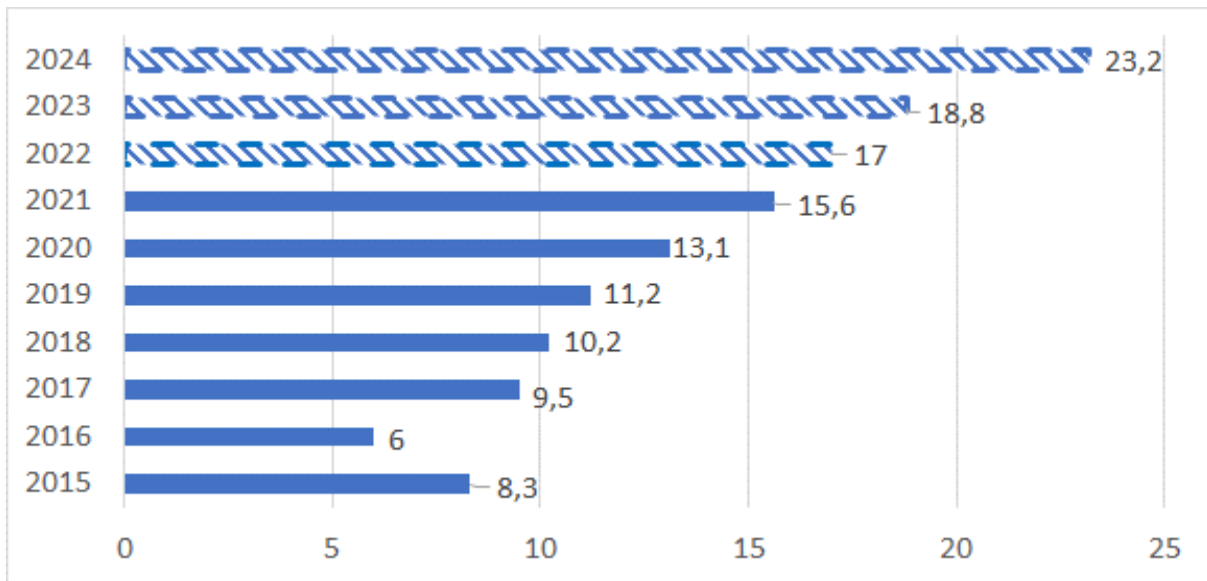


Рис. 1. Реальна та прогнозована щорічна ринкова вартість встановлених промислових роботів за 2015 - 2024 рр., млрд. дол (побудовано на основі [8-10])

Для розвитку процесу роботизації в Україні є всі передумови: технології, масова комп'ютеризація, висока швидкість обробки інформації, прийнятна інфраструктура та ін. Саме тому ми все частіше спостерігаємо окреме використання роботів у різних галузях промисловості – металообробці, виробництві пластмас, фармацевтичній та

харчовій галузях. Однак не завжди даний процес є успішним. Це обумовлено низкою проблем організаційно-економічного характеру [11-13], що уповільнюють та деформують процес роботизації на вітчизняних підприємствах.

Щодо підприємств залізничного транспорту, слід відзначити, що сам процес роботизації на них зіткнувся з

рядом проблемних питань, які були виділені в роботах [7, 11, 14]. Переважна їх більшість стосується:

- недостатнього рівня координації планів розвитку і дій різних підрозділів з акцентом на кінцевий результат;

- незадовільного рівня наукового обґрунтування вимог до перспективних видів робототехніки, слабкого обліку можливостей підприємств залізничного транспорту, технічних і технологічних ризиків створення перспективних зразків і комплексів;

- відсутності сучасної бази стандартів, механізмів міжвідомчої та міжвидової уніфікації робототехніки залізничного призначення;

- залежності розробників робототехнічних комплексів від імпортової електронної компонентної бази, сировини і матеріалів;

- нестачі сучасної випробувальної бази, кваліфікованих фахівців в залізничній галузі;

- використання не в повній мірі потенціалу експертного співтовариства для проведення незалежної експертизи розроблюваних програм і планів розвитку;

- відсутності системних науково-дослідних робіт з робототехніки;

- залучення не в повному обсязі науково-технічного потенціалу підприємств машинобудування і вищої школи;

- несистемного проведення, без достатньої технологічної підготовки фундаментальних, пошукових і прогностичних досліджень щодо роботизації залізничного транспорту та інших ключових галузей національної економіки;

- недостатнього рівня інформаційної підтримки і популяризації інноваційних ідей щодо роботизації та ін.

Ґрунтуючись на зазначеному доцільним є удосконалення моделі управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту (рис. 2).

В запропонованій моделі інфраструктурне забезпечення займає особливе місце, що обумовлено необхідністю інформаційно-комунікаційної підтримки процесу роботизації. Адже інфраструктура, за своєю суттю, характеризується вторинністю, яка проявляється в тому, що вона забезпечує і допоміжні процеси управління, тому результативність інфраструктури завжди визначається кінцевою ефективністю діяльності всього підприємства або самого процесу роботизації. Крім того наявність якісного інфраструктурного забезпечення процесу роботизації підприємств залізничного транспорту дозволить безшовно інтегрувати робототехніку в єдину систему управління будь-якої складності, вбудувати опції та мати відповідне програмне забезпечення в повному обсязі, що в свою чергу позитивно вплине не лише на діяльність окремих підприємств, а й забезпечить підвищення ефективності функціонування залізничної галузі в цілому.

Функціонування інфраструктурного забезпечення процесу роботизації ґрунтується на низці передумов та принципів: забезпечення інтеграції науки та основної діяльності, активна та широка взаємодія транспортного бізнесу та університетів; сприяння інноваційній діяльності, гнучкості підприємств залізничного транспорту та державній підтримці; підтримка інноваційного бізнесу, стартапів, творчих команд та колективів; сприяння просуванню та комерціалізації інновацій; відповідність глобальним трендам та національним пріоритетам; підтримка різних типів знань та видів інновацій (у тому числі «наука – технологія – інновація», «створення – використання – взаємодія»).

Економіка підприємства

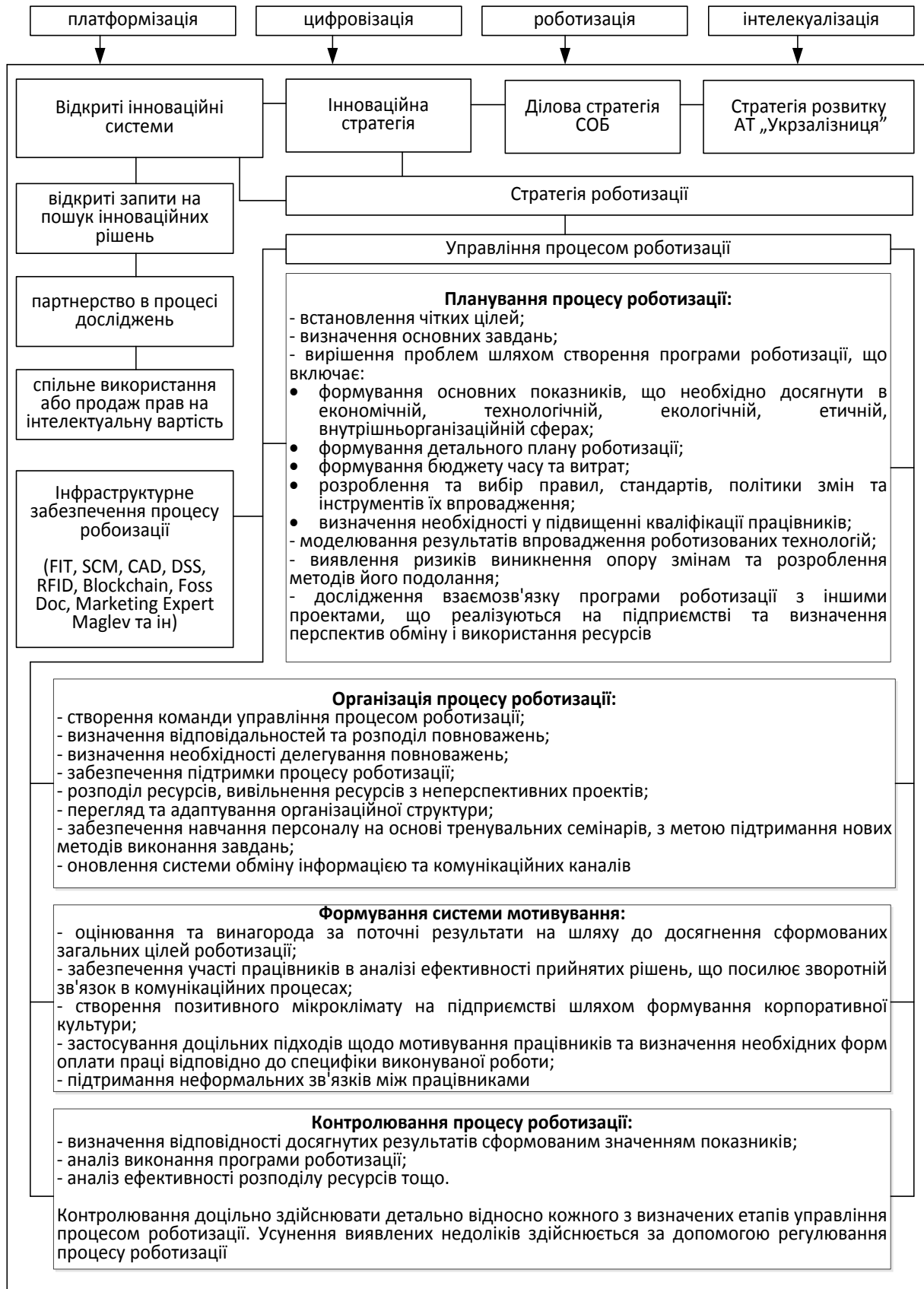


Рис. 2. Організаційно-економічна модель управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту

Наявність стратегічного підґрунтя в якості базису формування процесу управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту надає унікальну можливість йому бути максимально орієнтованим на забезпечення реалізації місії АТ «Укрзалізниця», підвищення операційної ефективності, покращення якості транспортно-логістичних послуг на вітчизняному і світовому ринку та посилити конкурентні позиції у масштабах, які раніше не були можливими. Почати процес роботизації експлуатаційної діяльності означає прийняти лише ту робототехніку, яка буде мати цінність для досягнення конкретної цілі підприємства.

Сам процес управління впровадженням робототехніки слід поділити на чотири складових: планування процесу роботизації; організація процесу роботизації; формування системи мотивування; контролювання процесу роботизації. Наявність даних складових стане запорукою якісного виконання базових функцій управління та створить підґрунтя для забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Дана модель дозволить зробити процес роботизації підприємств залізничного транспорту цілісним, своєчасним та дієвим, що позитивно відіб'ється на їх фінансово-економічних результатах.

В якості інструментів впровадження роботизованих технологій слід застосовувати методики або технології різних сфер діяльності, що вже виправдали себе під час практичного застосування. Використання положень моделювання під час впровадження роботизованих технологій дозволить проаналізувати усі переваги та недоліки процесу, додаткові можливості та ризики підприємства, важливість та вплив змін на усі аспекти діяльності (зовнішні та

внутрішньоорганізаційні), що, у свою чергу, надасть можливість відкоригувати програму змін та підвищить готовність керівництва до будь-яких відхилень.

Особливої уваги під час реалізації процесу роботизації заслуговує створення команди управління, як найважливішої складової організаційно-економічної моделі. Характеризуючи команду управління впровадження роботизованих технологій, доречно зауважити, що кількість її учасників буде варіювати відповідно до масштабів змін та обсягів робіт, що необхідно виконати.

Серед членів команди обов'язково повинні бути представники керівництва вищого рівня, працівники, що користуються повагою серед співробітників, а також працівники різного віку та з різним рівнем досвіду роботи. Це дозволить активізувати процес роботизації підприємств залізничного транспорту. Основними завданнями команди є загальне керівництво процесом впровадження роботизованих технологій, контролювання наявності та ефективності використання ресурсів, демонстрування підтримки процесу роботизації. Основна умова ефективності роботи команди управління процесом роботизації – єдність членів команди стосовно бачення майбутнього.

Підвищення ефективності впровадження роботизованих технологій може бути забезпечене шляхом розроблення ефективного процесу комунікацій, своєчасного інформування про хід виконання поточних завдань, залучення у процес роботизації підприємства більшого кола працівників, удосконалення корпоративної культури підприємства, розподілу та вивільнення ресурсів з неперспективних проектів, враховуючи пріоритетність впроваджуваних роботизованих технологій, якщо таких є декілька.

На етапі мотивування працівників до участі в процесі впровадження

роботизованих технологій важливим є створення позитивного мікроклімату на підприємстві залізничного транспорту, що реалізується шляхом удосконалення корпоративної культури (цінності, традиції тощо), визнання заслуг як груп, так і окремих працівників тощо.

Беззаперечно, основою мотивування є винагорода за поточні результати на шляху до досягнення сформованих загальних цілей впровадження роботизованих технологій та застосування доцільних підходів щодо мотивування працівників відповідно до специфіки виконуваної роботи. Контролювання доцільно здійснювати детально відносно кожного з визначених етапів управління процесом роботизації.

Доречно зауважити, що з метою підвищення ефективності управління процесом впровадження роботизованих технологій необхідно здійснювати як завершальний, попередній та поточний контроль, так і централізований та децентралізований види контролю. Для прикладу, на етапі планування централізований контроль охоплює набір правил, стандартів, політики роботизації та інструментів їх впровадження. Отже, умовою ефективного управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту є встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати. Ключовими умовами забезпечення ефективності управління впровадження роботизованих технологій є:

- створення умов, за яких в персоналу виникає бажання реалізувати роботизовані технології і вчитись;
- усвідомлення працівниками необхідності впровадження роботизованих технологій;
- бажання працівників брати відповідальність за свою роботу;
- врахування факторів оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних потреб.

Отже, впровадження роботизованих технологій та ефективного управління цим процесом на сучасному етапі потребує також формування так званої команди управління роботизацією, де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідальний за конкретне завдання. Такий підхід є важливим саме з позицій управління процесом роботизації, адже формується група професіоналів, що безпосередньо зацікавлені у досягненні поставлених цілей. Тому при запровадженні командного підходу потрібно брати до уваги методи управління груповою діяльністю.

Висновок. Науково-технічний прогрес, розгортання процесу глобалізації та загострення конкуренції на внутрішньому і світовому ринках транспортно-логістичних послуг вимагає застосування нового техніко-технологічного забезпечення основної діяльності підприємств залізничного транспорту. Зазначене створило якісне підґрунтя для активної експлуатації на міжнародних підприємствах робототехніки. Для розвитку процесу роботизації в Україні є всі передумови: технології, масова комп'ютеризація, висока швидкість обробки інформації, прийнятна інфраструктура та ін. Однак наявність проблемних питань організаційно-економічного характеру унеможливує активне впровадження робототехніки на підприємствах залізничного транспорту. Саме тому було запропоновано організаційно-економічну модель управління процесом роботизації підприємств залізничного транспорту, що орієнтується на стратегічні орієнтири розвитку, передбачає якісне інфраструктурне забезпечення та виконання функцій планування, організації, мотивації і контролю. Головною умовою забезпечення ефективності реалізації процесу роботизації підприємств залізничного

транспорту є формування команди управління цим процесом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни світових центрів економічної та політичної влади. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2013. №41. С. 11 – 16.

2. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. №51. С. 9 – 20.

3. Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

4. Зубенко В. О. Зміна парадигми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2012. №40. С.160 – 162.

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

6. Назаренко І.Л. Управління потенціалом підприємств інтелектуального бізнесу. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально-економічних систем в умовах конкуренції: монографія / за заг. ред. Л.Л. Калініченко. Х.: ФОП Панов А.М., 2017. С. 105 – 117.

7. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

8. Денисенко П. А., Кубатко О. В., Шкарупа О. В., Яременко А. Г. Інтелектуалізація господарських процесів у напрямі досягнень цілей сталого

розвитку. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», 2021. № 3. С. 190 – 196.

9. Компанії Китаю на глобальному ринку робототехніки. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230857>.

10. До 2026 року ринок цифрової трансформації досягне 1247 мільярдів доларів. URL: <https://worldvision.com.ua/k-2026-godury-nok-tsifrovoy-transformatsii-dostignet-1247-milliardov-dollarov>.

11. Овчиннікова В. О., Панкратов С. В. Діджиталізація процесу інноваційної діяльності залізничного транспорту. Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського, 2019. № 4 (2). С. 25 – 29.

12. Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. Економічний вісник Донбасу, 2020. № 1 (59). С. 92 – 100.

13. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Інтелектуалізація як пріоритетній напрям розвитку промислових підприємств в умовах індустрії 4.0. Економіка промисловості, 2019. № 4 (88) С. 29 – 45.

14. Торопова В. І. Інструменти активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту. Причорноморські економічні студії, 2021. № 67. С. 49-53.

REFERENCES

1. Dykan V. L. (2013) Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky Ukrayiny v umovakh zminy svitovykh tsentriv ekonomichnoyi ta politychnoyi vlady. [Strategic priorities for the development of the economy of Ukraine in the conditions of changes in the world centers of economic and political power]. Bulletin of the Transport and Industry Economy. No. 41. P. 11-16.

2. Dykan V. L. (2015) Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky

Ukrayiny [The concept of innovative development of the economy of Ukraine. Bulletin of the Transport and Industry Economy]. No. 51. P. 9-20.

3. Dykan V. L., Korin M. V. (2020) Kontsepsiya vprovadzhennya tsyfrovoho reinzhynirynhu v diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [The concept of implementation of digital reengineering in the activities of industrial enterprises]. Adaptive management: theory and practice". No. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.hp/journal2/article/view/292/264>.

4. Zubenko V. O. (2012) Zmina paradyhmy zabezpechennya konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpryyemstv Ukrayiny [Changing the paradigm of ensuring the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. Bulletin of the economy of transport and industry. No. 40. P.160-162.

5. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchinnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) Osnovy biznesu [Basics of business]. Kharkiv: UkrDUZT. 290 p.

5. Nazarenko I. L. (2017) Upravlinnya potentsialom pidpryyemstv intelektual'noho biznesu [Management of the potential of intellectual business enterprises]. Actual problems and directions of development of the potential of socio-economic systems in the conditions of competition: monograph / by general. ed. L.L. Kalinichenko. Kh.: FOP Panov A.M. P. 105 - 117.

7. Obruch G. V. (2020) Zbalansovanyy rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Balanced development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Kharkiv: UkrDUZT. 402 p.

8. Denysenko P. A., Kubatko O. V., Shkarupa O. V., Yaremenko A. G. (2021)

Intelektualizatsiya hospodars'kykh protsesiv u napryami dosyahnen' tsiley staloho rozvytku [Intellectualization of economic processes in the direction of achieving the goals of sustainable development]. Bulletin of Sumy State University. Series "Economics". No. 3. P. 190-196.

9. Kompaniyi Kytayu na hlobal'nomu rynku robototekhniky [Chinese companies in the global robotics market]. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230857>.

10. Do 2026 roku rynek tsyfrovoyi transformatsiyi dosyahne 1247 mil'yardiv dolariv [By 2026, the digital transformation market will reach \$1,247 billion]. URL: <https://worldvision.com.ua/k-2026-godu-rynek-tsifrovoy-transformatsii-dostignut-1247-milliardov-dollarov>.

11. Ovchinnikova V. O., Pankratov S. V. (2019) Didzhytalizatsiya protsesu innovatsiynoi diyal'nosti zaliznychnoho transportu [Digitalization of the process of innovative activity of railway transport]. Scientific notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. No. 4 (2). P. 25 - 29.

12. Bryukhovetska N. Yu., Bogutska O. A. (2020) Intelektualizatsiya pidpryyemstv: pidkhody, sutnist', struktura [Intellectualization of enterprises: approaches, essence, structure]. Economic Bulletin of Donbass. No. 1 (59). P. 92-100.

13. Bryukhovetska N. Yu., Chorna O. A. (2019) Intelektualizatsiya yak prioritetnyy napryam rozvytku promyslovykh pidpryyemstv v umovakh industriyi 4.0. [Intellectualization as a priority direction for the development of industrial enterprises in the conditions of Industry 4.0.] Economy of industry. No. 4 (88). P. 29-45.

14. Toropova V.I. (2021) Instrumenty aktyvizatsiyi innovatsiynoi diyal'nosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Tools for activating the innovative activity of railway transport enterprises]. Black Sea Economic Studies. No. 67. P. 49-53.

УДК 338.48

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Торопова Д. Д., аспірант (УкрДУЗТ)

Відзначаючи суттєвий економічний внесок туризму в розвиток країн і зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в Україні та відсутність наразі можливостей для активізації розвитку туристичної галузі, доведено доцільність вирішення питання забезпечення сталого комплементарного зростання підприємств даної сфери в аспекті післявоєнного відродження країни. Досліджено сучасний стан туристичної галузі. Проаналізовано державну стратегічну ініціативу щодо розвитку туризму в Україні. Розглянуто наукові підходи до формування механізмів та інструментарію забезпечення сталого розвитку суб'єктів туристичної галузі. Розроблено концепцію забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, ключовою метою якої визначено забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних послуг і нарощення туристичних потоків на основі реалізації принципу комплементарності шляхом покращення комунікації суб'єктів ринку туристичних послуг, підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії, освоєння нових напрямів надання туристичних послуг і розбудови нових туристично-рекреаційних дестинацій та покращення якості національних туристичних послуг.

Ключові слова: підприємства туристичної індустрії, комплементарний розвиток, концепція, цифровізація, інструментарій.

CONCEPTUAL ASPECTS OF ENSURING COMPLEMENTARY DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES

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

Noting the significant economic contribution of tourism to the development of countries and taking into account the difficult socio-economic situation in Ukraine and the lack of opportunities to activate the development of the tourism industry, the expediency of solving the issue of ensuring sustainable complementary growth of enterprises in this area in the aspect of the post-war revival of the country is proved. The current state of development of the tourism industry is studied. The article analyzes the state strategic initiative aimed at creating conditions for the development of tourism in Ukraine. Scientific approaches to the formation of mechanisms and tools for ensuring sustainable development of tourism industry entities are considered. The concept of ensuring the complementary development of enterprises of the tourism industry has been developed, the key goal of which is to ensure the competitiveness of national tourist services and increase tourist flows based on the implementation of the principle of complementarity by improving the communication of subjects of the tourist services market, improving the efficiency of management of enterprises of the tourism industry, developing new directions for providing tourist services and developing new tourist and recreational

destinations, improving the quality of national tourist services. It is possible to achieve this by applying marketing-digital, integration-digital, innovation-modernization tools to ensure the sustainable development of tourism industry enterprises. In particular, among the marketing and digital tools, we should highlight: marketing strategies for the development of tourist locations; digital tools for positioning tourist products, in particular digital marketing; local strategies and programs for the development of individual directions and segments of the tourist services market; digital applications-assistants for traveling around the country etc. Among the integration and digital tools, you should pay attention to the following main ones: digital ecosystem for the development of the tourism industry; digital communication platforms for participants in the tourist services market; seamless tourist environment for consumers of tourist services; digital maps of tourist routes; conferences and trainings on the development of the tourism industry etc. Due attention should also be paid to the introduction of innovative and modernization tools to ensure the development of tourism industry enterprises: modernization of transport infrastructure; organization of tourist and excursion transport; modernization and improvement of the state of tourist locations; competitions of innovative ideas and grants for the implementation of innovative projects for the development of the tourism industry; innovative startup projects for the development of new tourist services; an effective system for monitoring the state and analyzing the development of the tourism industry, etc.

Keywords: *tourism industry enterprises, complementary development, concept, digitalization, tools.*

Постановка проблеми. Глобальна пандемія привнесла значні зміни в роботу більшості сфер економічної діяльності, більшість з яких і донині не повернулася до докризового рівня функціонування. При цьому серед найбільш постраждалих галузей від наслідків коронавірусу визначають саме туризм. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) у 2022 р. було зареєстровано понад 900 млн туристичних поїздок, що вдвічі більше, ніж у 2021 р., але на 37 % (1,5 млн поїздок) менше порівняно з 2019 р. [1].

Найвищі темпи приросту туристів зафіксовано на Близькому Сході, а саме відновлення туристичного потоку сягнуло 83 % рівня 2019 р., що стало результатом проведення Чемпіонату світу з футболу – 2022 у Катарі. Поряд з цим туристичний потік країн Європи склав 80 % від показника 2019 р. Цікавою є і статистика внеску туризму в економічний розвиток міст та країн: Париж –35,65 млрд дол., Пекін – 32,62 млрд дол., Орlando – 31,1 млрд дол., Шанхай – 29,69 млрд дол., Лас-Вегас – 22,99 млрд дол., Нью-Йорк – 21,09

млрд дол. Аналітики прогнозують, що у 2023 р. лідерами рейтингу за внеском туризму в економічне зростання стануть Пекін, Шанхай і Париж [1].

Відзначаючи суттєвий економічний внесок туризму в розвиток країн, слід вказати і на його потенціал з точки зору реалізації принципів стійкого зростання. Оскільки туристичні подорожі сприяють освіті та розширенню прав жінок та молоді і соціально-економічному та культурному розвитку спільноти. З огляду на складну соціально-економічну ситуацію в Україні і відсутність наразі можливостей для активізації розвитку туристичної галузі, слід звернути увагу на вирішення питання забезпечення сталого комплементарного зростання підприємств даної сфери в аспекті післявоєнного відродження країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формуванню ефективних механізмів та інструментів забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств, у т. ч. туристичної індустрії, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: С. Панченко, В. Дикань, М.

Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова, А. Толстова, Г. Горіна, О. Заворуєва, Г. Копець, Н. Леоненко, Ю. Масюк, Н. Свірідова, Ю. Юхновська та ін. [2-11]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у вирішення проблем туристичної сфери, слід відзначити, що на сьогодні потребують удосконалення концептуальні положення та інструментарій забезпечення розвитку суб'єктів туристичної галузі з урахуванням принципу комплементарності їх функціонування.

Метою наукової статті є розроблення концепції забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи розвиток туристичної індустрії в Україні слід відзначити, що у 2021 р. було зафіксовано поступове відновлення туристичної галузі і за рік країну відвідали 4,271 млн. осіб, що на 26,3 % більше, ніж у 2020 р. Найбільша кількість туристів подорожувала з: Молдови – 1,054 млн осіб, Польщі – 311 тис. осіб, Румунії – 264 тис. осіб, Туреччини – 247 тис. осіб, Угорщини – 227 тис. осіб, Німеччини – 154 тис. осіб, Ізраїлю – 133 тис. осіб і США – 103 тис. осіб. До переліку країн, туристи яких активно проявляють інтерес до України, ввійшли: Саудівська Аравія, Італія, Велика Британія, Грузія, Індія, Франція, Чехія, Словаччина, Вірменія і Нідерланди. Щодо українців, то найпопулярнішим туристичним напрямком у 2021 р. стала Туреччина, на другому місці – Польща, а на третьому – Грузія. При цьому Туреччина, Польща та Грузія входили до трійки найпопулярніших напрямків незалежно від сезону [12].

Проте 2022 р. став новим випробуванням як для української держави та національної економіки в цілому, так і для туристичної галузі

зокрема. Звичайно, війна в країні нівелювала можливості щодо відновлення туристичної індустрії. Кількість туристичних компаній за перше півріччя 2022 р. скоротилася на 24,5 %, а підприємців – на 13,5 % (рис. 1). Як результат, доходи бюджету від туристичної галузі склали на 25,7 % менше, ніж за аналогічний період 2021 р. Найбільше податків від туризму сплачено в таких регіонах: Івано-Франківська, Львівська та Київська області, м. Київ і Одеська область [13]. Так, бюджет м. Київ отримав 24 млн. грн від туристичного збору. При цьому місто відвідало 398,0 тис. осіб (за аналогічний період 2021 р. – 1408,3 тис. осіб, 2019 р. – 2387,3 тис. осіб), з яких 300,0 тис. внутрішніх туристів (1100,0 та 1500,0 тис. осіб) і 98,0 тис. іноземних громадян (308,3 та 887,3 тис. осіб відповідно). Уже традиційно іноземними відвідувачами в переважній більшості були громадяни Ізраїлю, Німеччини, Туреччини, США, Сполученого Королівства, Польщі, Франції, Італії, Азербайджану, Індії [14].

Експерти прогнозують, що лише через рік після закінчення війни в країні поступово почне відновлюватися діловий туризм. Ускладнює ситуацій і той факт, що близько 10 % українського бізнесу вже повністю перенесли офіси та виробничі потужності за кордон і частка таких підприємств продовжує надалі зростати. Тим паче в умовах коронавірусу більшість ділових зустріч та нарад було перенесено в онлайн-простір. Загалом відродження ділового туризму, як свідчать дослідження, розпочнеться перш за все не з класичних бізнес-заходів, а з великих подій, ініційованих країнами-партнерами України з її відбудови після війни. Саме такі події можуть стати драйверами перезапуску індустрії ділового туризму, а надалі і національної економіки загалом [15].



Рис. 1. Податкові надходження від туризму за перше півріччя 2022 р. [13]

Що стосується в'їзного туристичного трафіку, то ситуація наразі є надзвичайно складною, оскільки для туриста ключову роль відіграє безпека, тому туристичний потік іноземців буде збільшуватися лише після визнання безпечності українських територій. У свою чергу, внутрішній туризм наразі представлений в більшій мірі внутрішньоопереміщеними особами.

Відновлення залежить від міцності туристичного бренду країни. Для прикладу слід розглянути Хорватію, курорти якої були популярним напрямом ще за часів Югославії – тут відпочивали як мешканці інших регіонів країни, так і мандрівники з країн Європи. Однак, після початку війни у 1991 р. кількість туристів скоротилася на 75 %, а вже наступного року почала поступово відновлюватися, хоча бойові дії ще тривали. Після війни до Хорватії буквально одразу почала повертатися слава туристичної локації. Хоча країна й програвала конкуренцію більш спокійним південним курортам, але вже після 2000 р., коли з'явилася відповідна інфраструктура, Хорватія стала одним із найбільш популярних напрямів у

Європі. У доковідному 2019 р. її відвідали 21 млн осіб [16].

Яскравим прикладом відродження туризму є і Греція. Популярні зараз Салоніки в кінці 1970 рр. зіткнулися із занепадом туризму – після чергового жахливого землетрусу, коли крім будинків були зруйновані й античні пам'ятки. Попри це завдяки потоку інвестицій у туристичну галузь цього регіону сьогодні це північно-західне місто є одним із туристичних центрів країни. Крім бізнес-ініціативи цьому сприяла і реалізація комплексних муніципальних та державних заходів з розвитку інфраструктури та популяризації напряму [16].

Для створення і розвитку нових туристичних локацій є потенціал і в українській державі. Зокрема вже є досвід перетворення Чорнобильської зони в популярний туристичний об'єкт. Попри це слід враховувати, що меморіальний туризм має реалізовуватися делікатно та етично, оскільки за ним криються значні трагедії для місцевого населення, що пережило травматичні події. Задля цього Державним агентством розвитку туризму внесено пропозицію щодо залучення

Українського інституту національної пам'яті до співпраці з державними інституціями та бізнесом для реалізації культурних ініціатив в майбутньому і релевантних проєктів, які стосуються трагічних подій [16].

В аспекті сказаного слід вказати і на затверджену у 2017 р. Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. Стратегічними цілями розвитку сфери туризму та курортів з урахуванням сучасного стану і тенденцій розвитку України на період до 2026 року визначено такі основні з них [17]:

- створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту на засадах системної маркетингової діяльності;
- забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу;
- системне підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій шляхом виконання комплексної програми поетапного вдосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення;
- удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг шляхом створення центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів під час провадження ярмаркової, фестивальної та виставкової діяльності;
- забезпечення відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом створення умов для оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері туризму і розроблення національних стандартів надання туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів;
- організація системи якісної

підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій сфери туризму та курортів.

Досить вдало з практичної точки зору в даній стратегії відзначено важливість застосування саме інтегрованого підходу до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів, який передбачає поєднання галузевої (міжгалузева координація та системний розвиток складових сфери туризму та курортів), територіальної (міжрегіональна кооперація, досягнення рівномірного та збалансованого розвитку туристичних регіонів, територій, зон) і секторальної (створення системи стратегічного планування розвитку видів туризму на основі їх чіткої класифікації та визначення пріоритетних на державному та регіональному рівні) складових [17].

Вчені також долучаються до процесу формування інструментарію забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії. Так, Ю. Юхновською розроблено концепцію стратегічного управління розвитком туристичної галузі в Україні та її регіонах, в якій виділено такі ключові етапи його здійснення: вибір напрямку руху на основі принципів сталого розвитку і аналізу середовища туристичної галузі; оцінювання результатів розвитку її потенціалу; розроблення концепції розвитку потенціалу туристичної галузі; формування та вибір стратегії розвитку її потенціалу; реалізація стратегії розвитку потенціалу туристичної галузі (розроблення програми бюджетів та процедур); розвиток туристичної галузі країни та її регіонів [11]. У свою чергу, О. Заворуєвою на основі доповнення наукових напрацювань [8] визначено інструменти реалізації стратегії розвитку туристичної галузі в розрізі нормативно-правового, організаційно-управлінського, соціального, фінансово-економічного та

інформаційно-комунікаційного механізмів (табл. 1) [5].

Крім того, вченим на основі ґрунтовного вивчення наукових підходів до формування механізму забезпечення розвитку туристичної галузі побудовано власний організаційно-економічний механізм, який ґрунтується на системі послідовного здійснення державою спільно із суб'єктами туристичної діяльності та місцевого самоврядування туристичних регіонів планування, фінансування та організаційно-

управлінських функцій з реалізації концепції розвитку туризму через заявлену стратегію. Головними суб'єктами реалізації механізму та об'єктами підтримки мають стати відновлені спеціальні економічні зони, туристично-курортні ареали як укрупнені «точки зростання» туристичного потенціалу країни та туристичні кластери з поєднанням різноманітних, але економічно та екологічно близьких видів туризму [5].

Таблиця 1

Основні сфери механізмів стратегії розвитку туристичної галузі України [5]

Механізм	Інструменти управління стратегією
Нормативно-правовий	Нормативно-правові акти, документи дозвільного характеру, національні та міжнародні стандарти і сертифікати тощо
Організаційно-управлінський	Концепції, програми, проекти, плани та ін
Соціальний	Макроекономічні показники (рівень доходів населення, рівень цін, рівень пенсій, соціальні виплати, рівень зайнятості тощо), галузеві показники (мінімальна та середня зарплата у галузі, рівень зайнятості по галузі, рівень цін по галузі, рівень цін на паливо тощо), регіональні показники (мінімальна та середня зарплата у регіонах, рівень зайнятості у регіонах, рівень цін у регіонах, рівень цін на паливо у регіонах тощо)
Фінансово-економічний	Податки, збори, податкові пільги, амортизаційні відрахування, кредити, страхування, вартість нерухомості, оренда (лізинг), валютний курс тощо
Інформаційно-комунікаційний	Програмно-комп'ютерне забезпечення по галузі, забезпечення мобільним та Інтернет зв'язком, інформаційні потоки, комунікативні бар'єри тощо

Колектив вчених [6] відзначає доцільність впровадження таких ефективних інструментів розвитку підприємств туристичної сфери, як сучасні концепції менеджменту та методи розвитку персоналу. Для успішного розвитку туристичних підприємств персонал має ключове значення, оскільки саме працівники надають допомогу топ-менеджерам у впровадженні інвестиційних та інноваційних проектів, здійснюють вибір та оцінювання важливих чинників розвитку, ефективний

ресурсний менеджмент, аналізування та дослідження ключових чинників ефективності, поліпшення самої системи менеджменту, практичне упровадження сучасних концепцій менеджменту [6].

Особливості формування концепції сталого розвитку туризму в регіоні досліджено і Н. Свірідовою [9]. Зокрема вченим в рамках концепції виділено ключові шляхи забезпечення сталого розвитку даної сфери, серед яких: дослідження та оцінка туристичного потенціалу регіону, SWOT-аналіз

туристичної галузі та її інфраструктури, формування іміджу туристичного регіону, інвестиційна політика, створення матеріальної бази туристичної галузі.

У свою чергу, Н. Леоненко вказує на доцільність реалізації таких заходів щодо забезпечення сталого розвитку туристичної сфери: затвердження на державному рівні положень сталого розвитку, зокрема з туризму; співробітництво й обмін досвідом із міжнародною спільнотою з питань теорії та практики сталого розвитку, адаптація їхніх методів та інструментів; підвищення рівня екологічної свідомості населення, поширення інформації про якість навколишнього середовища і методи його охорони; економічна і правова підтримка природоохоронної діяльності; стимулювання природоохоронних ініціатив населення шляхом підтримки неурядових організацій [7].

Цікавий підхід до формування концепції розвитку туристичних підприємств відображено в науковій праці [4], в якій концепцію пропонується визначати як провідний задум, комплекс основних положень та установок, конструктивну, цілісну систему засобів досягнення цілей з формування конкурентоспроможного ринку туристичних послуг на засадах просторової поляризації. Формування та реалізацію концепції доцільно здійснювати на засадах кумулятивної взаємодії інституційно-правового, соціально-економічного та інтеграційного векторів розвитку ринку туристичних послуг. Кумулятивна взаємодія окреслених векторів шляхом індуктивної концентрації їх продуктивної діяльності у заданому напрямку забезпечує інтенсифікацію результативності та поступове накопичення синергетичного ефекту, що спричиняє позитивні якісні зміни у розвитку ринку туристичних

послуг [4].

При цьому інституційно-правовий вектор пов'язаний з розбудовою нормативно-правової бази у сфері туристичного підприємництва, чіткою регламентацією повноважень і удосконаленням організаційної структури органів влади задля забезпечення державної підтримки підприємницької діяльності в туризмі, соціально-економічний вектор – з активізацією фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки розвитку суб'єктів даної сфери, запровадження градації системи пільг, пільгових канікул та пом'якшення податкової політики, сприяння залученню інвестицій тощо, інтеграційний вектор – з розширенням міжнародного співробітництва, спрощенням прикордонних, митних та візових туристичних формальностей, позиціонуванням національних туристичних послуг на європейському ринку тощо [4].

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження щодо напрямів та інструментів забезпечення розвитку суб'єктів туристичної галузі, слід зазначити, що наразі потребує розроблення концепція забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, ключовою метою реалізації якої є забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних послуг і нарощення туристичних потоків на основі реалізації принципу комплементарності шляхом покращення комунікації суб'єктів ринку туристичних послуг, підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії, освоєння нових напрямів надання туристичних послуг і розбудова нових туристично-рекреаційних дестинацій, покращення якості національних туристичних послуг (рис. 2).

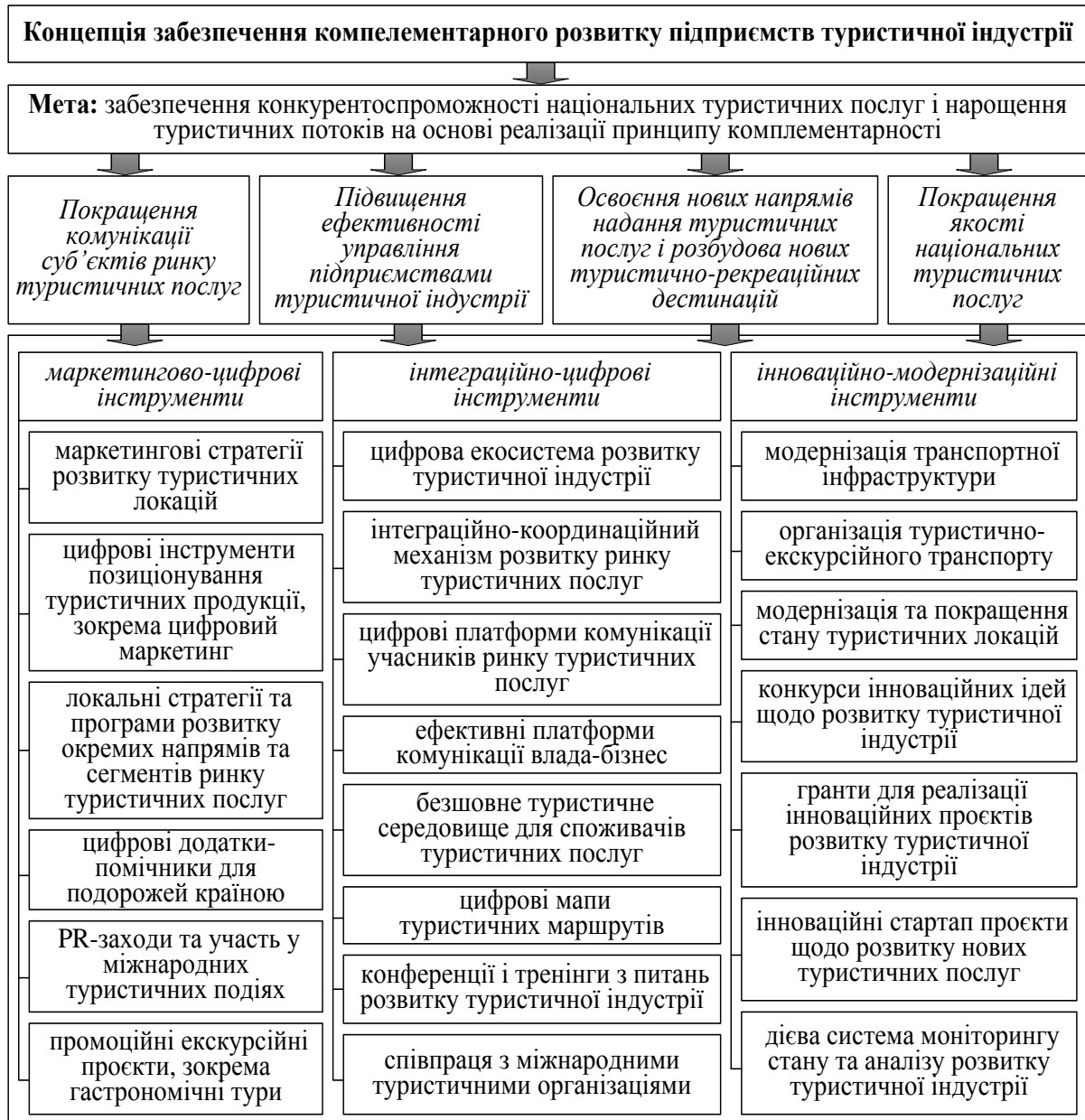


Рис. 2. Концепція забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії (розробка автора)

Досягнути зазначеного можливо шляхом застосування маркетингово-цифрових, інтеграційно-цифрових, інноваційно-модернізаційних інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії. Зокрема серед маркетингово-цифрових інструментів слід виділити: маркетингові стратегії розвитку туристичних локацій; цифрові інструменти позиціонування туристичних продукцій, зокрема цифровий

маркетинг; локальні стратегії та програми розвитку окремих напрямів та сегментів ринку туристичних послуг; цифрові додатки-помічники для подорожей країною; PR-заходи та участь у міжнародних туристичних подіях; промоційні екскурсійні проєкти, зокрема гастрономічні тури тощо. Серед інтеграційно-цифрових інструментів слід звернути увагу на такі основні з них: цифрова екосистема розвитку туристичної

індустрії; інтеграційно-координаційний механізм розвитку ринку туристичних послуг; цифрові платформи комунікації учасників ринку туристичних послуг; ефективні платформи комунікації влада-бізнес; безшовне туристичне середовище для споживачів туристичних послуг; цифрові мапи туристичних маршрутів; конференції і тренінги з питань розвитку туристичної індустрії; співпраця з міжнародними туристичними організаціями тощо.

Належну увагу слід приділити і впровадженню інноваційно-модернізаційних інструментів забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії: модернізація транспортної інфраструктури; організація туристично-екскурсійного транспорту; модернізація та покращення стану туристичних локацій; конкурси інноваційних ідей і гранти для реалізації інноваційних проєктів щодо розвитку туристичної індустрії; інноваційні стартап-проєкти щодо розвитку нових туристичних послуг; дієва система моніторингу стану та аналізу розвитку туристичної індустрії тощо.

Висновки. Таким чином, відзначаючи суттєвий економічний внесок туризму в розвиток країн і зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в Україні та відсутність наразі можливостей для активізації розвитку туристичної галузі, доведено доцільність вирішення питання забезпечення сталого комплементарного зростання підприємств даної сфери в аспекті післявоєнного відродження країни. Досліджено сучасний стан туристичної галузі. Проаналізовано державну стратегічну ініціативу щодо розвитку туризму в Україні. Розглянуто наукові підходи до формування механізмів та інструментарію забезпечення сталого розвитку суб'єктів туристичної галузі. Розроблено концепцію забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії,

ключовою метою якої визначено забезпечення конкурентоспроможності національних туристичних послуг і нарощення туристичних потоків на основі реалізації принципу комплементарності шляхом покращення комунікації суб'єктів ринку туристичних послуг, підвищення ефективності управління підприємствами туристичної індустрії, освоєння нових напрямів надання туристичних послуг і розбудови нових туристично-рекреаційних дестинацій та покращення якості туристичних послуг.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Понад 900 млн туристів зафіксовано у світі у 2022 році. *fixygen.ua* : веб-сайт. URL: <http://www.fixygen.ua/news/20230123/bolee-900-mln.html>.

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

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

4 Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2017. 493 с.

5 Заворуєва О. С. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку туристичної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 218-222.

6 Коpecь Г. Р., Кулиняк І. Я., Дзюрах Ю. М. Теоретичні аспекти розвитку туристичних підприємств із застосуванням сучасних концепцій менеджменту при роботі з персоналом. *Modern Economics*. 2019. № 16. С. 27–33.

7 Леоненко Н. А. Концептуальні

засади державного регулювання сталого розвитку туристичної сфери. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Том 30 (69). № 4. С. 82-86.

8 Масюк Ю. О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.03 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2017. 318 с.

9 Свірідова Н. Д. Концепція сталого розвитку туризму в сучасних умовах. *Культура народів Причорномор'я.* 2009. № 176. С. 166-168.

10 Токмакова І. В., Войтов І. М., Стратієнко Т. І., Давидова К. О. Цифровізація як нова парадигма управління підприємствами туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 78-79. С. 167-178.

11 Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. *Галицький економічний вісник. Серія: Економіка та управління національним господарством.* 2019. Т. 57. № 2. С. 18-27.

12 Скільки іноземців побувало в Україні за 2021 рік. *village.com.ua : веб-сайт.* URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za-2021-rik>.

13 Найважчий сезон. Стали відомі втрати туризму в Україні під час війни. *РБК-Україна : веб-сайт.* URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyu-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>.

14 За пів року Київ відвідали майже 400 тисяч туристів. *Вечірній Київ : веб-сайт.* URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/70025/>.

15 Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. *РБК-Україна : веб-сайт.* URL: [https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-proishodit-turizmom-](https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-proishodit-turizmom-1657645856.html)

[1657645856.html](https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-proishodit-turizmom-1657645856.html).

16 Щоб відродився туризм, зацікавлюйте іноземців Україною вже сьогодні. *Укрінформ : веб-сайт.* URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsa-turizm-zacikavljte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html>.

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

REFERENCES

1 Fixygen.ua : web-site (2022). “More than 900 million tourists registered in the world in 2022”, available at: <http://www.fixygen.ua/news/20230123/bolee-900-mln.html>.

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

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

4 Horina H. O. (2017). *Rozvytok rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh prostоровoi poliaryzatsii* [Development of the Ukrainian tourist services market in conditions of spatial polarization], Doctor's thesis, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

5 Zavoruieva O. S. (2018). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy* [Organizational and economic mechanism for ensuring the development of the tourism industry in Ukraine], *Black Sea*

Economic Studios, vol. 28-1, pp. 218-222.

6 Kopets H. R., Kulyniak I. Ya., Dziurakh Yu. M. (2019). Teoretychni aspekty rozvytku turystychnykh pidpriemstv iz zastosuvanniam suchasnykh kontseptsii menedzhmentu pry roboti z personalom [Theoretical aspects of the development of tourist enterprises using modern management concepts when working with personnel], *Modern Economics*, vol. 16, pp. 27–33.

7 Leonenko N. A. (2019). Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuвання staloho rozvytku turystychnoi sfery [Conceptual foundations of state regulation of sustainable development of the tourism sector], *Scientific notes of the V. I. Vernadsky. Series: Public Administration*, vol. 30 (69), no. 4, pp. 82-86.

8 Masiuk Yu. O. (2017). Stratehichne upravlinnia rozvytkom turyzmu v Ukraini [Strategic Management of Tourism Development in Ukraine], PhD thesis, I. Franko Lviv National University, Lviv, Ukraine.

9 Sviridova N. D. (2009). Kontseptsiiia staloho rozvytku turyzmu v suchasnykh umovakh [Concept of sustainable tourism development in modern conditions], *Culture of the peoples of the Black Sea region*, vol. 176, pp. 166-168.

10 Tokmakova I. V., Voitov I. M., Stratiienko T. I., Davydova K. O. (2022). Tsyfrovizatsiia yak nova paradyhma upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii [Digitalization as a new paradigm for managing tourism industry enterprises], *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 78-79, pp. 167-178.

11 Yukhnovska Yu. (2019). Formuvannia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom potentsialu turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh

[Formation of the concept of strategic management of the development of the potential of the tourism industry in Ukraine and its regions], *Galician economic bulletin. Series: Economics and management of the national economy*, vol. 57, no. 2, pp. 18-27.

12 *Village.com.ua: web-site* (2021). “How many foreigners visited Ukraine in 2021”, available at: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za-2021-rik>.

13 *Rbc.ua : web-site* (2022). “The most difficult season. Losses of tourism in Ukraine during the war have become known”, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samy-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>.

14 *Vechirniy.kyiv.ua : web-site* (2022). “For half a year Kiev was visited by almost 400 thousand tourists”, available at: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/70025/>.

15 *Rbc.ua : web-site* (2022). “The best of times are yet to come. What happens to tourism in Ukraine during the war”, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samy-rkie-vremena-vpered-proishodit-turizm-1657645856.html>.

16 *Ukrinform.ua : web-site* (2022). “To revive tourism, interest foreigners in Ukraine today”, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsa-turizm-zacikavljte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html>.

17 *Zakon.rada.gov.ua : web-site* (2022). “Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the strategy for the development of Tourism and resorts for the period up to 2026”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

УДК 338

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Волохова І.В., к.е.н., доцент,
Волохов В.А., к.е.н., доцент,
Лук'янова О.М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Статтю присвячено питанням логістичного забезпечення в Україні під час воєнного стану. Основними логістичними проблемами сьогодення стали: відмова від накопичення та зберігання товарів, різка та швидка зміна складських умов, ускладнення логістичних операцій, складнощі із закупівлею товарів. Все це призвело до переформатування логістики. Визначено комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності, а саме: реорганізація системи зберігання, передбачення ризиків та побудова та оптимізація нових маршрутів.

Ключові слова: логістика, логістичне забезпечення, ефективність логістичного забезпечення, оптимізація, фактори впливу.

FACTORS INFLUENCING THE LOGISTICS SUPPORT OF UKRAINE DURING THE WAR

*Volokhova I.V., candidate of economic sciences, associate professor,
Volokhov V.A., candidate of economic sciences, associate professor,
Luk'janova O.M., candidate of economic sciences, associate professor (USURT)*

Military aggression against Ukraine has become a challenge for business. Difficulties with cargo transportation prompted immediate transformation and optimization of business processes. One of the key challenges that Ukrainian companies had to face was the reformatting of logistics. Logistics during the war faced such problems as: the danger of using transport, the risk of losing goods during storage, the need to rebuild routes directly during the movement. There are only two ways left - to optimize processes and adapt.

In the current conditions, decisions must be made quickly, efficiently, and the situation is changing every minute. Logistics is a dynamic industry that requires experienced management for effective work. The martial law imposed the following problems:

Refusal to store and accumulate. In wartime, it is dangerous to keep goods in warehouses for a long time - in case of an attack, they can be lost.

Changes in warehouse conditions. With the outbreak of hostilities, companies were forced to move goods to the west of Ukraine, where there was no warehouse space of this size. Usually, the deployment of a storage hub takes about 3 months, but now we need to be ready to organize a safe and integrated warehouse in 7-14 days.

Difficulties with the procurement of goods. The problems are primarily related to the limited range and suppliers, blocking of ports and the load on the railway infrastructure.

Complication of logistics operations. Checkpoints, inspections, curfews - all this complicates the transportation of goods. In addition, it is necessary to plan alternate routes in advance, as there is a risk of new attacks.

The war has clearly pointed out the shortcomings of the current state of affairs. First of all, the storage of goods in large quantities only in certain areas of the country, the use of routes that run near dangerous areas or strategic objects. Logistics will become more complex, because only this approach allows to stay "afloat" during the crisis. Reorganization of the storage system, anticipation of risks and development of more routes. During the war it is necessary to find new ways and processes as quickly as possible. This can only be done by experienced management with practice in various niches and projects.

Despite the problems that exist, a significant number of companies continue to work.

Keywords: *logistics, logistics support, efficiency of logistics support, optimization, influencing factors.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

У надскладних умовах війни, в яких опинилася Україна через російську агресію, забезпечення логістики є ключовим завданням держави. Серед основних завдань - забезпечення матеріальними, технічними, медичними, продовольчими та іншими ресурсами. Відкрите протистояння з країною-агресором стало для нашої країни серйозним викликом, який потребує загальної консолідації й оптимізації всіх суспільних процесів.

Початок військових дій викликав ряд проблем у логістиці. Для їхнього розв'язання нам потрібно не тільки отримувати військову техніку, гуманітарну та фінансову допомогу, а й самим розбудовувати економіку під військові потреби й використовувати при цьому наші сильні сторони, серед яких потужний волонтерський рух та досвід успішних бізнес-структур. Тому важливим кроком у напрямку підвищення ефективності логістичного забезпечення країни є визначення факторів, що впливають на логістичні процеси, які життєво важливі для виживання нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Логістичні категорії вивчали: Кальченко А. [1], Кобзева К. В. [2,3], Мельник О. В. [4], Пономарьова Ю. В. [5], Чурилов С. В. [6] та інші. Проблему підвищення ефективності роботи на основі вдосконалення логістичних і транспортних процесів на підприємстві, а

також оптимізації ланцюгів поставок вантажів і зниження рівня транспортних витрат у своїх працях висвітлювали такі вчені як Крикавський Є. В. [7], Ларіна Р. Р. [8] та С. В. Мішина [9].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, і особливо на логістичну діяльність компаній. Тому важливим стає дослідження питання ефективності логістичної діяльності на підприємствах в умовах війни та виділення факторів впливу на логістичне забезпечення, які залишаються не достатньо розкритими та потребують подальших досліджень.

Формування цілей статті (постановка завдання). На сьогодні актуальною проблемою виступає питання побудови та оптимізації нових маршрутів за мінімальних витрат з найбільшою продуктивністю. Підприємства мають знаходити альтернативні варіанти побудови логістики, оскільки недосконалість логістичної діяльності може спричинити вимушене закриття компанії через відсутність можливості поповнювати запаси матеріальних ресурсів. Метою дослідження є визначення факторів впливу на логістичне забезпечення в сучасних умовах з метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні Україна переживає найбільшу в історії соціальну, гуманітарну й економічну кризу. В умовах, коли налагоджені ланцюги поставок

перестали працювати, закриті порти, відсутнім є авіасполучення, а автомобільні перевезення здійснюються в умовах значних ризиків, важливим питанням є не тільки виживання, але й здатність до розвитку в нових надскладних умовах.

Криза, пов'язана з війною, викликала крайнє загострення у соціально-економічній системі, загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі, порушує транспортно-економічні зв'язки. Вона потребує оновлення. Власне війна і руйнації в Україні не повинні стати приводом впадати у відчай. Але необхідно проаналізувати і структурувати фактори впливу, що наддинамічно формують нові стани і оптимізувати діяльність в нових умовах.

Війна призвела до відсутності морських перевезень, які відправляли близько 65% всього експорту, блокування авіаперевезень, погіршення функціонування залізничних шляхів та ускладнення роботи автомобільного транспорту. Є певні складності в'їзду та виїзду залізницею через відсутність залізничних вагонів для експорту з України товарів аграрної групи та відсутність необхідного обсягу залізничних вагонів з імпорту палива.

Через проведення бойових дій знищено багато складів та логістичних центрів, припинились поставки сировини з найбільших міст-виробників - Харкова, Запоріжжя, Маріуполя, Херсона, Одеси тощо. Як наслідок, відбулася втрата налагоджених логістичних маршрутів, збільшення часу доставки, значне підвищення цін на перевезення, зменшення запасів товарів на складах.

Змінюються умови, які примушують компанії впроваджувати принцип максимальної економії на вантажоперевезеннях. Систематизація руху товарів чи вантажів здійснюється відповідно до поточних умов.

При здійсненні логістичної діяльності варто дотримуватися декількох принципів: товар має знаходитися в одному місці; важливо визначити точний час, коли

товар буде готовий до відправки та проінформувати учасників; визначити хто і де буде приймати вантаж; обидві сторони здійснення перевезення товару повинні мати контакти один одного для уточнення ситуації у разі необхідності.

Війна примушує підприємства вибудовувати нові маршрути доставки товарів. Звичайні сполучення між містами втрачено, тому доводиться шукати нові шляхи для об'їзду небезпечних ділянок. Такий шлях може бути довшим та непередбачуванішим, проте наразі в пріоритеті стає безпека.

Важливим напрямком також стала реорганізація та збільшення ланцюгів постачання. Це пояснюється тим, що більшість сировини поставлялася з-за кордону через морські або авіаційні шляхи. Наразі компанії вимушені налаштовувати нові маршрути доставки необхідних матеріальних ресурсів, які займають набагато більше часу та коштів. Зокрема, імпорт сировини тепер в більшості перенаправляється в Польщу чи в Румунію і вже звідти відбувається доставка в Україну.

На сьогодні багато компаній, які мають налагоджену логістику, дещо змінили свою діяльність. Вони повністю або частково зайнялися роботою на користь держави та суспільства, а саме - доставкою найнеобхіднішого:

перевезенням гуманітарної допомоги, забезпеченням людей продуктами та іншими необхідними речами. Крім того, деякі підприємства налагодили свою діяльність, спрямовану саме на перевезення для військових потреб. Гуманітарна допомога перевозиться безкоштовно, але компанії просять заправляти автомобілі. У окремих випадках, якщо автомобіль їде за визначеним маршрутом компанії, може підібрати гуманітарний вантаж у тому ж напрямку. Це свідчить про те, що зараз усі зосереджені в першу чергу на тому, щоб наблизити Україну до перемоги.

Вищевикладене дозволяє виділити чотири основні фактори, що вплинули на бізнес-процеси:

- відмова від накопичення та зберігання товарів. Якщо раніше товар міг довгий час перебувати на складах, звідки йшло відвантаження, то зараз бізнес почав відвантажувати «з коліс», намагаючись мінімально накопичувати залишки, щоб у разі можливої атаки на склади не було втрат товару;

- різка та швидка зміна складських умов. Зазвичай запуск складу забирає приблизно три місяці: переїзд складу, розгортання IT-системи та IT-інтеграція, налаштування систем безпеки, відеоспостереження тощо. Стільки часу, зрозуміло, в компанії не було, тому вони були змушені мігрувати за лічені тижні на невідомі площі. Складська логістика страждала перш за все. Включився режим виживання, запуск з нуля, закривалися базові потреби, такі як пошуки складів, водіїв, складського персоналу;

- ускладнення логістичних операцій. З цим була велика проблема, особливо спочатку повномасштабного вторгнення. Це величезна кількість блокувань та оглядів. Це відсутність чітких правил пересування під час комендантської години: яким логістичним компаніям можна було їхати вночі, а яким не можна. Це ті чи інші дії з боку тероборони, які не завжди адекватно реагували на нічні пересування транспорту, що доставляє продукти;

- складнощі із закупівлею товарів. Проблеми, пов'язані насамперед з обмеженістю асортименту й постачальників, блокуванням портів та навантаженням на залізничну інфраструктуру.

Оптимізація логістики потребує вирішення низки наочних питань, що можна зробити за допомогою деяких перевірених механізмів. В Україні багато фахівців, які працювали у сфері вантажоперевезень та мають досить великий досвід у керуванні цими процесами. Принцип, за яким вони працюють, зводиться до такого: є вантажівка, яка повинна доставити вантаж. Цей вантаж не займає все вантажне місце. Тоді підшукується ще один вантаж від

іншого замовника чи замовників, і так доставка вантажів стає набагато дешевшою. У випадку, коли вантажівка в один бік їде завантаженою, а у зворотній – порожньою, логічним буде підшукати якийсь вантаж, який потрібно доставити у зворотному напрямку. Цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень та використовувати різними видами транспорту. У такий спосіб ми отримаємо економію палива та меншу кількість переміщень транспорту.

Незважаючи на достатні зміни та складнощі, логістика працює і не може зупинитися. Проаналізувавши фактори, що стримують розвиток логістики, отримано висновок щодо необхідності оптимізації системи логістики. Система логістики, як складова загальнодержавної системи управління повинна: бути здатною до участі у забезпеченні оборони держави та забезпечувати можливість централізованого та децентралізованого управління матеріальними ресурсами.

Висновок. Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що за умов війни логістична діяльність є надважливою як на рівні держави, так і на рівні бізнесу. Обмеження, які зачепили усі сфери життя, примушують оптимізувати та адаптувати логістичну діяльність компаній до сучасних умов. Основні проблеми, які вирішуються логістикою - це реорганізація системи зберігання, передбачення ризиків та розробка нових оптимальних маршрутів. Визначені фактори впливу на логістичне забезпечення допоможуть оптимізувати логістичні процеси та скоротити логістичні витрати.

Логістика виступає основним аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Завдяки наявності новітніх підходів у логістичній діяльності, використанні інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, компанії змогли швидко зреагувати на зміни ринку та

забезпечити ефективну діяльність під час воєнного стану.

Отже, розв'язання проблеми логістичного забезпечення сучасних підприємств в умовах війни визначено на основі впровадження новітніх логістичних підходів, здатних цілеспрямовано створювати нові ланцюги постачань матеріальних ресурсів. Наукова новизна даного дослідження полягає у подальшому розвитку факторів впливу на логістичні бізнес-процеси суб'єктів господарювання. Теоретичне та практичне значення цієї праці полягає у можливості використання результатів даного дослідження як фахівцями з логістики, так і науковцями, які досліджують цю проблематику. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на пошук та виокремлення напрямів оптимізації логістичних операцій, що враховують специфіку українських підприємств у сучасних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 284 с.
2. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства [Електронний ресурс] / К. В. Кобзева. – Режим доступу до журн.: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.
3. Кобзева К. В. Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки / К. В. Кобзева // Економіка, менеджмент, підприємництво. Збірник наукових праць. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2007. – №18. – С.61– 66.
4. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журн.: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57)

5. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
6. Чурилов С. В. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / С. В. Чурилов. – Режим доступу до журн.: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf.
7. Економіка логістичних систем : монографія / Васелевський М., Білик І., Дейнега О. [та ін.]; за заг. ред. С. Крикавського та І. Кубіва. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка”. - 2008. – 596 с.
8. Ларіна Р. Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов // Менеджер. – ДонДУУ, 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.
9. Мішина С. В. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 237. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – С. 1202–1209.

REFERENCES

1. Kaljchenko A. Gh. (2003) *Logistyka: Pidruchnyk*. [Logistics] Kyiv. KNEU. (in Ukrainian).
2. Kobzjeva K. V. (2022) *Metodologichni pidkhody v upravlinni loghistychnymy zatratamy promyslovogho pidprijemstva* [Methodological approaches in the management of logistics costs of an industrial enterprise]. URL: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22. (accessed 10 January 2023).

3. Kobzjeva K.V. (2007) Teoretychne obgruntuvannja stanovlennja loghistryky jak nauky [Theoretical justification of the development of logistics as a science]. *Ekonomyka, Menedzhment, Pidpryjemnyctvo. Zbirnyk naukovykh pracj*, no. 18, pp. 61 - 66.
4. Meljnyk O. V. (2013) Novi konceptualjni pidkhody v loghystyci [New conceptual approaches in logistics]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57
5. Ponomarjova Ju. V. (2003) *Loghistryka: Navch. posib* [Logistics]. Kyiv. CNL. (in Ukrainian)
6. Churylov S. V. (2012) Loghistrychne upravlinnja pidpryjemstvom: teoretychnyj aspect [Logistics management of the enterprise: theoretical aspect]. URL: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2012/6/p_142_147.pdf..
7. Vaselevs'kyj M., Bilyk I., Dejneg O. (2008) *Ekonomika loghistrychnykh system* [Economics of logistics systems]. Ljviv: Nacional'nyj Universytet „Ljvivs'jka politehnika” (in Ukrainian)
8. Larina R. R. (2006) Efektyvnistj funkcionuvannja mikrologhistrychnykh system: pidkhody ta problemy [Effectiveness of functioning of micrologistics systems: approaches and problems]. *Menedzher, DonnDYY*, no.1, pp. 120-126.
9. Mishyna S. V., O. Ju. Mishyn (2008) Kompleksna ocinka efektyvnosti loghistrychnoji dijajnosti [Comprehensive evaluation of the efficiency of logistics activities]. *Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky : zbirnyk naukovykh pracj*, vol. 237, pp. 1202-1209.

УДК 338.48

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКСПЕРТНИХ ГРУП ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Дикань О.В., д.е.н., професор,
Косінцева П.Ю., аспірантка (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено умови та особливості функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. Встановлено, що загострення воєнного конфлікту ускладнює й без того непрості умови ведення бізнесу, обумовлені цифровою трансформацією світової економіки та становленням концепції «Індустрія 4.0». З'ясовано, що наразі своєчасним є пошук нових дієвих факторів забезпечення розвитку українського бізнесу. Доведено доцільність формування стратегічних експертних груп в межах сучасних підприємств, виділено особливості та етапи їх формування. Визначено, що результатом командної роботи та створення самої стратегічної групи експертів є повне та своєчасне досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання відповідно до принципів концепції «Індустрія 4.0» та своєчасне техніко-технологічне оновлення його виробничої бази, розвиток людського капіталу, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зменшення її вартості, швидке постачання продукції та інше.

Ключові слова: стратегічні експертні групи, цифровізація, Індустрія 4.0, суб'єкти господарювання, людський капітал, ефективність.

FORMATION OF STRATEGIC EXPERT GROUPS AS A FACTOR FOR ENSURING THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS ENTITIES

*Dykan O.V., Doctor of Economics, Professor,
Kosintseva P. Yu., graduate student (USURT)*

The article examines the conditions and peculiarities of the functioning of domestic business entities. It has been established that the aggravation of the military conflict complicates the already difficult conditions of doing business due to the digital transformation of the world economy and the emergence of the concept of Industry 4.0. It has been found that currently it is timely to search for new effective factors to ensure the development of Ukrainian business. The expediency of forming strategic expert groups within modern enterprises has been proven. The stages of formation of this kind of groups are highlighted. The peculiarities of their creation are highlighted: when creating a group, it is worth focusing not only on the qualitative, but also on the quantitative composition and number of participants, taking into account the complexity of the tasks and the volume of work; involve participants of different age, professional and competence characteristics to work in a group; it is necessary to check and clarify whether all members of the group understood the main goal of teamwork and, in particular, each - the task set before him; it is worth deciding in advance and choosing effective methods of working in a team, thanks to which participants would like to work cohesively, together for a common result and the achievement of the main goal; all group members must be provided with the necessary documentation, information and resources; an important criterion of an effective strategic group is the timeliness of receiving messages and new information about the conditions and circumstances of a problematic situation or task; the strategic group of experts needs to decide on priority tasks and discuss their implementation in detail in the team; it is necessary to clearly distribute tasks between team members and plan the sequence of actions, separating each stage of work and the time spent on their implementation, as well as the peculiarities of compliance with stipulated and established deadlines; the team leader should effectively use the potential of each employee and track a possible change in the roles of team members; team members must be able to listen to their teammates and identify their suggestions; the team must possess and create only a positive and favorable atmosphere for teamwork (absence of emotionality, manifestation of mutual assistance and trust); the team leader must have the skills to resolve conflicts for the comfortable and pleasant work of its members, as well as the ability to overcome and solve problems related to the passive work of individual team members; criticism of opinions expressed by a team member should not turn into criticism and condemnation of teammates, consensus should be reached; the manifestation of rivalry should be only in the form of a competition for the achievement of better ideas by the team; group members must adhere to the rules and norms established by the team and behave quite carefully; the group of experts must propose and develop an effective and efficient solution, and therefore should not be satisfied with one solution, but develop several alternatives first. It was determined that the result of teamwork and the creation of the most strategic group of experts is the full and timely achievement of the established strategic guidelines for the development of the business entity in accordance with

the principles of the "Industry 4.0" concept and the timely technical and technological renewal of its production base, the development of human capital, and an increase in the level of competitiveness, increasing labor productivity, improving product quality, reducing its cost, fast delivery of products, and more.

Key words: *strategic expert groups, digitalization, Industry 4.0, business entities, human capital, efficiency.*

Постановка проблеми. Розвиток вітчизняних суб'єктів господарювання неможливий без врахування базових положень стратегічного управління, особливо сьогодні, коли маємо справу з кардинальними змінами факторів внутрішнього, а перед усім, зовнішнього середовища. Перш за все, мова йдеться про трансформацію макросередовища, обумовлену пануванням в світовій економіці процесів глобалізації, екологізації, цифровізації, інтелектуалізації та повсякчасним впровадженням засад концепції «Індустрія 4.0». Панування даних процесів вимагає від підприємств України якісного інноваційного оновлення, інтелектуального розвитку виробничої складової та людського капіталу, що в свою чергу унеможливується впровадженням в нашої державі воєнного стану та відповідною негативною зміною умов ведення вітчизняного бізнесу. Забезпечення ефективності господарювання вітчизняних підприємств, не зважаючи на наявні ускладнення, можливо лише за рахунок формування дієвої стратегії розвитку, а також створення стратегічних експертних груп, як основи забезпечення її своєчасної та якісної реалізації. Враховуючи зазначене на сьогодні вкрай важливо визначити особливості формування стратегічних експертних груп та визначення їх впливу на результати діяльності суб'єктів господарювання і розвиток людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці забезпечення розвитку вітчизняних підприємств, а також дослідженню окремих факторів їх господарювання, присвячено наукові

праці багатьох вчених, серед яких: Панченко С., Дикань В., Шраменко О., Полякова О., Уткіна Ю., Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Толстова А. та ін. [1-6]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у визначенні факторів сталого розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо формування дієвого інструментарію, що враховував би сучасні умови господарювання.

Метою наукової статті є дослідження особливостей формування стратегічних експертних груп як фактору забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні найбільш вагомою концепцією розвитку світової економіки та суспільства, що гармонійно поєднує в собі майже всі вищезазначені мега-тренди розвитку (екологізації, цифровізації, інтелектуалізації та ін.), є "Індустрія 4.0", яка вперше була сформульована в квітні 2011 року на Ганноверській промисловій виставці-ярмарці (Hannover Messe) Х. Кагерманном, В. Лукасом, В. Вальстером [7] та була основною темою 46-го Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum) в Давосі, що відбувся в січні 2016 року [8].

Індустрія 4.0 була ініційована федеральним урядом Німеччини як стратегічний план розвитку економіки країни з метою глибокої імплементації інформаційно-комунікаційних засобів та технологій у промисловість шляхом підключення усіх компонент виробництва (обладнання, продукції тощо) до загальної глобальної мережі обміну даними [7].

Відповідно до даної концепції очікується перехід від звичайної автоматизації виробництва, використання інформаційних технологій у виробництві (що були стрижнем третьої промислової революції) до об'єднання в мережу ресурсів, інформаційних потоків, об'єктів та людини [8].

Таким чином, сутність Індустрії 4.0 полягає в тому, що усі фізичні об'єкти будуть певним чином постійно підключені до єдиної світової мережі — Індустріального Інтернету (Інтернету речей на промисловому рівні), з метою обміну інформацією між ними без посереднього залучення до цього людини [9]. Індустрія 4.0 вважається четвертою промисловою революцією, яка вже сьогодні відбувається в найбільших економіках світу, зокрема, США та Німеччині, а її рушійною силою є великі промислові компанії та наукові центри [9].

Дослідження дефініцій поняття «Індустрія 4.0» [7-10] дозволила дійти висновку, що це новий підхід до процесу виробництва, в основі якого покладено масову інтеграцію інформаційних технологій у промисловість, що забезпечує автоматизацію виробничих і бізнес-процесів, а також надає можливість використовувати штучний інтелект. Четверта промислова революція стала логічним етапом, спричиненим технічним прогресом сучасного світу. На сьогодні характерними технологіями Індустрії 4.0 є: машинні обчислення та автоматизація, відновлювана енергетика, біотехнології, робототехніка, штучний інтелект, блокчейн, 3D-друк, інтернет-речей [10]. Крім того, суттєвою відмінністю Індустрії 4.0 є не лише еволюція традиційної промислової автоматизації та черговий етап розвитку цифровізації, а також якісна зміна управління і створення нових бізнес-моделей на підприємствах, що базується на гармонійному поєднанні в єдину мережу:

- ресурси;

- інформаційні потоки;
- виробничі об'єкти;
- людина.

Проте, окрім переваг розвитку, які забезпечує дана концепція, вона несе й безліч проблемних питань у впровадженні і розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, адже Індустрія 4.0 – це довгий шлях трансформацій, а не декілька нових інноваційних проєктів, крім того для застосування штучного інтелекту потрібно ретельно розроблена та своєчасно реалізована цілісна стратегія техніко-технологічного оновлення сформована з урахуванням всіх умов ведення бізнесу, що перед усім ґрунтується на людському капіталі, як основі забезпечення своєчасної та якісної реалізації будь-якої стратегії.

Щодо сучасних умов господарювання, то український бізнес сьогодні опинився в умовах катастрофічних змін причинених воєнними діями в державі. Економіка України зазнає колосальних збитків від збройної агресії. Річний прогноз падіння реального ВВП 2022 року становить 33-35%. Інфляція сягає близько 30%. Економічна активність України сильно постраждала через знищення виробничих потужностей, збитки, заподіяні також й сільськогосподарським угіддям. Колосальні пошкодження інфраструктури, а останнім часом й енергетичної, що теж негативно впливає на економічну ситуацію. Проблеми спостерігаються й на ринку праці, це пов'язано із змінами в обсязі та складі робочої сили через велику зовнішню міграцію та мобілізацію. Значно знизилася реальна заробітна плата [8].

Навіть у ІТ-сфері навантаження на одну вакансію зростає (кількість вакансій знижується, тоді як кількість резюме стабільно зростає), що може бути пов'язано з релокацією роботодавців за кордон (за опитуванням, 42% ІТ-фірм провели її повністю або частково) [8]. Все це закладає ризики для післявоєнного

відновлення та можливості повноцінної реалізації зазначених світових імператив розвитку економіки.

Отже, в сучасних умовах господарювання українського бізнесу, що сьогодні функціонує в умовах кардинальних трансформацій світової та вітчизняної економіки, а також загострення воєнного конфлікту, саме від своєчасного та якісного розвитку людського капіталу залежить розвиток економіки України. Саме тому вирішення цих та інших питань неможливе без формування стратегічних експертних груп в межах кожного із вітчизняних суб'єктів господарювання. Даний колектив повинен складатись з учасників різного роду досвідом та навичками роботи з метою їх залучення до реалізації різноманітних нештатних ситуацій, що можуть виникнути під час виконання встановлених завдань.

Результатом командної роботи та створення самої стратегічної групи експертів в організації, перш за все повинно стати повне та своєчасне досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку щодо впровадження положень концепції Індустрія 4.0, а також відповідне техніко-технологічне оновлення виробничої бази, розвиток людського капіталу, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції та зменшення її вартості, швидке постачання товарів, послуг тощо.

Дану групу слід включати в структуру суб'єкта господарювання. Проте слід мати на увазі, що впровадження такого роду груп призводить до змін в структурі суб'єкта господарювання. До таких змін має бути підготовлено весь колектив: від керівництва до звичайних працівників. У той самий час підприємство, що має у своїй структурі групу експертів з Індустрії 4.0, в такий спосіб може забезпечити розвиток людського капіталу та стимулювати зростання творчого

потенціалу і креативного мислення у працівників. Для виконання всіх покладних завдань стратегічна група повинна бути забезпечена всіма видами необхідних ресурсів, у тому числі й інформаційними.

Формування стратегічних експертних груп, щодо забезпечення реалізації положень Індустрії 4.0, може бути ефективним засобом у забезпеченні організаційної продуктивності та задоволення досить важливих та вагомих особистих потреб її учасників, наприклад, можна стати комунікабельним учасником команди, стимулювати нововведення та змін у процесах реалізації положень Індустрії 4.0. Експерт у процесі виконання командної роботи може набути організаційних здібностей з управління певними виробничими процесами, що неможливо засвідчити під час індивідуального виконання завдання.

При формуванні формування стратегічних експертних груп на великих підприємствах слід мати на увазі, що їх можна виділити декілька поділяючи їх за різновидами:

1) робочі групи – забезпечують виконання основних положень стратегії розвитку суб'єкта господарювання;

2) проектні групи – їх краще формувати під час виконання проектів на довгострокову перспективу;

3) паралельні групи – формуються з метою вирішення певних тимчасових питань;

4) групи управління – координують та забезпечують реалізацію стратегії розвитку в структурних одиницях бізнесу.

Окреслимо етапи формування стратегічних експертних груп, щодо забезпечення реалізації положень Індустрії 4.0, поділивши її на певні типи та організаційні процеси командної роботи:

1) на першому етапі відбувається створення, зародження ідеї щодо формування групи, зазвичай, на підприємстві відбувається виділення нової

сфери діяльності відповідно до стратегії впровадження положень Індустрії 4.0, а тому перед суб'єктом господарювання виникає необхідність вирішення важливого завдання, можливо навіть проблемної ситуації. Саме на цьому етапі керівництвом офіційно приймає рішення щодо формування стратегічної групи;

2) другий етап передбачає формування самої групи, а також визначення її кількісного та якісного складу, підбір учасників команди, які мають відповідати встановленим вимогам. Цей етап характеризується організаційними аспектами. Відбувається обговорення всіх умов та комплексних питань організації або командної роботи;

3) адаптація колективу в групі відбувається на третьому етапі. Якщо працівники звикли виконувати індивідуальні завдання та покладатися лише на свої сили, вміння та здібності, то цей етап сприяє подоланню індивідуалізму та об'єднує учасників стратегічної групи щодо виконання поставлених цілей разом. Варто зазначити, що підбір учасників до команди (укомплектування групи) може здійснюватися на цьому етапі, відбувається знайомство з новими учасниками, їх зближення, спостереження та демонстрація можливостей роботи в команді новими учасниками. Визначається необхідність залучення до командної роботи додаткових учасників;

4) четвертий етап передбачає формування професійних відносин учасників командної роботи, усвідомлення спільної роботи для досягнення спільної мети стабілізує колектив, і відповідно формуються певні норми поведінки у стратегічній групі. На цьому ж етапі обираються методи роботи, які сприяють командному духу та згуртованості колективу для досягнення високих результатів;

5) згуртованість колективу в командній роботі та формування сприятливого соціально-психологічного

клімату досягається на п'ятому етапі, на цьому ж етапі можна досягти синергетичного ефекту від роботи в стратегічній групі та ефективної комунікації учасників колективу.

Крім того при формуванні стратегічної групи експертів для вирішення проблемних питань із забезпечення реалізації положень Індустрії 4.0 слід мати на увазі:

- при створенні групи варто орієнтуватися не лише на якісний, але й кількісний склад та кількість учасників, враховуючи складність завдань та обсяг роботи;

- залучати до роботи в групі учасників різних за віковими, професійними та компетентнісними характеристиками;

- потрібно перевіряти та уточнювати, чи всі учасники групи зрозуміли основну мету командної роботи і, зокрема, кожен - поставлене перед ним завдання;

- варто заздалегідь визначитися та вибрати ефективні методи роботи у команді, завдяки яким учасникам хотілося б працювати згуртовано, разом на загальний результат та досягнення основної поставленої мети;

- всі учасники групи мають бути забезпечені необхідною документацією, інформацією та ресурсами;

- важливим критерієм ефективної стратегічної групи є своєчасність отримання повідомлень та нової інформації про умови та обставини проблемної ситуації чи завдання;

- стратегічній групі експертів потрібно визначитися з пріоритетними завданнями та детально обговорити їх виконання у колективі;

- потрібно чітко розподілити завдання між учасниками командної роботи та спланувати послідовність дій, відокремлюючи кожен етап робіт та витрати часу на їх виконання, а також особливості дотримання обумовлених та встановлених термінів;

- керівнику команди варто ефективно використати потенціал кожного працівника та відстежувати можливу зміну ролей учасників командної роботи;

- члени колективу повинні вміти слухати своїх партнерів по команді та виявляти запропоновані ними пропозиції;

- команда повинна володіти та створювати лише позитивну та сприятливу атмосферу для командної роботи (відсутність емоційності, прояв взаємодопомоги і довіри та ін.);

- керівник групи повинен мати навички вирішення конфліктів для комфортної та приємної роботи її членів, а також уміння подолати та вирішити проблеми, пов'язані з пасивною роботою окремих учасників командної роботи;

- критика висловлених думок учасником команди не повинна переходити в критику та засудження колег по команді, варто досягати консенсусу;

- прояв суперництва має бути лише у вигляді змагання для досягнення кращих ідей командою;

- учасники групи повинні дотримуватись правил і норм, встановлених командою, та поводитися досить обачно;

- група експертів має запропонувати та виробити дієве і ефективне рішення, а тому не слід задовольнятися одним рішенням, а виробити спочатку декілька альтернативних.

Висновки. Дослідження умов та особливостей функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання дозволило дійти висновку, що загострення воєнного конфлікту ускладнює й без того нелегкі сучасні умови ведення бізнесу обумовлені цифровою трансформацією світової економіки та становленням концепції «Індустрія 4.0». Це вимагає пошуку нових дієвих факторів забезпечення розвитку українського бізнес-одиниць. Доведено доцільність формування стратегічних експертних груп в межах сучасних підприємств, виділено

особливості та етапи їх формування. Визначено, що результатом командної роботи та створення самої стратегічної групи експертів є повне та своєчасне досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання відповідно до принципів концепції «Індустрія 4.0» та своєчасне техніко-технологічне оновлення його виробничої бази, розвиток людського капіталу, підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зменшення її вартості, швидке постачання продукції та інше.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

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

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

4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносин: Підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.

5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

6. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

7. Що таке Індустрія 4.0? Цифри і факти. URL: <http://holzex.ua/chto/takoe/industriya/4/0/tsifry/i/fakty/>.

8. Шварцкопф Т. Індустрія 4.0 – стратегія підтримки інноваційної промисловості. URL: www.kvs.spb.ua/userfiles/003.pdf.

9. Як нам розпочати четверту промислову революцію. Режим доступу: <http://www.ds/news.ua/future/kak/nam/nachat/chetvertuyu/promysh/lennuyu/revolyutsiyu/05092015101200>.

10. Індустрія 4.0. URL: <https://koeebox.com/ua/terminy-i/industrija-4-0/>.

11. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v=4.

REFERENCES

1. Panchenko S. V., Dykan V. L., Shramenko O. V., Poliakova O. M., Utkina Yu. M. (2018), *Pidprijemnytstvo. Realizatsiia pidprijemnytskoi diialnosti u suchasnykh rynkovykh umovakh* [Entrepreneurship. Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions], USURT, Kharkiv, Ukraine. 241 p.

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018), *Osnovy biznesu* [Business basics], USURT, Kharkiv, Ukraine. 290 p.

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

4. Grishnova O.A. (2004) *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyn* [Labor economics and social and labor relations]. K.: Znannia, 535 p.

5. Grishnova O. A. (2001) *Lyuds'kyy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesynoyi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and professional training]. K: Knowledge, KOO, 254 p.

6. Lych V. M. (2009) *Lyuds'kyy kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennya: monohrafiya* [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction: monograph]. K.: KNUBA, 224 p.

7. Shcho take Industriya 4.0? Tsyfry i fakty [What is Industry 4.0? Figures and facts]. URL: <http://holzex.ua/chto/takoe/industriya/4/0/tsifry-i/fakty/>.

8. Schwarzkopf T. *Industriya 4.0 – stratehiya pidtrymky innovatsynoyi promyslovosti* [Industry 4.0 – a strategy for supporting innovative industry]. URL: www.kvs.spb.ua/userfiles/003.pdf.

9. *Yak nam rozpochaty chetvertu promyslovu revolyutsiyu* [How do we start the fourth industrial revolution]. URL: <http://www.ds/news.ua/future/kak/nam/nachat/chetvertuyu/promysh/lennuyu/revolyutsiyu/05092015101200>.

10. *Industriya 4.0*. [Industry 4.0]. URL: <https://koeebox.com/ua/terminy-i/industrija-4-0/>.

11. *Natsional'nyy bank Ukrainy. Inflyatsynnyy zvit*. [National Bank of Ukraine. Inflation report]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v=4.

УДК 330.341.1

INTELLECTUAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE IN WARTIME

*Nazarenko I.L., PhD econ., associate professor
(Ukrainian State University of Railway Transport)*

*M.McKay Hoppman, bachelor
(Coastal Carolina University (Conway, South Carolina, the USA))*

In this paper we have made an attempt of statistical analysis: we extracted the types of businesses related to IE using open data on the site of State Statistics Service of Ukraine. As a result, the most significant components of IE turned out to be Information and Telecommunication (27% of the total turnover), Financial and insurance activities (27%), and Professional, scientific and technical activities (26%). Real estate transactions - 18%, percentage of Education appeared to be insignificant (1%), as well as percentage of Arts, sports, entertainment and recreation (1%).

We have outlined their problems and possible solutions.

IT sphere is the biggest and highly developed type of IE in Ukraine, rapidly growing despite the war. Its main problems are devastation of premises and equipment, power outages, while the solutions are relocation, focus on military programs, and opening offices abroad, in the EU countries. The main problems of Finance and insurance activities are credit losses, uneven inflow of new funds, and power outages. The solutions are Regulatory relaxation and Government support programs. The main problems of Professional, scientific and technical activities are the occupation of scientific and educational institutions, temporary relocation of scientists, limited access to equipment, loss of scientific information, etc. The main solutions are International projects for supporting Ukrainian scientists in Ukraine and abroad.

The real estate market decreased nearly three times during the full-scale war due to Decreasing purchasing power of people and high risks of buying property. The main solution is the state program eOselya of preferential mortgage for certain categories of citizens. The main problems of Education are devastation of premises, equipment, and brain drain. The main solutions are relocation, remote work, and international aid.

To sum it up, for IE development in Ukraine, especially during the war, we suggest the next measures. First and foremost, to implement statistical accounting by aggregating the types of activities actually related to IE, and ensure that correct data are available for each statistical period. Second, to develop special governmental program of support of IE during the war, especially of the most vulnerable activities, such as Education and Professional, scientific and technical activities. Only under these conditions will IE in Ukraine grow and become a driver of innovative change during the war and after the victory.

Key words: *intellectual entrepreneurship, statistical analysis, main branches*

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ЧАС

Назаренко І.Л., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Хоппман М.МкКей, бакалавр (Прибрежний університет Кароліни (США))

У цій статті ми спробували виділити види бізнесу, пов'язані з ІІ, використовуючи відкриті дані на сайті Державної служби статистики України. У результаті найбільш значущими складовими ІІ виявилися інформація та телекомунікації (27% від загального

обороту), фінансова та страхова діяльність (27%) та професійна, наукова та технічна діяльність (26%). Деяко нижчим є питома вага угод з нерухомістю (18%), незначною виявилася питома вага освіти (1%), а також мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (1%).

Ми окреслили їхні проблеми та можливі шляхи вирішення.

Так, головні проблеми IT-сектору – руйнування приміщень та обладнання, відключення електроенергії, а шляхи вирішення – релокація, зосередження на військових програмах, відкриття представництв за кордоном, у країнах ЄС. Основними проблемами фінансово-страхової діяльності є кредитні збитки, нерівномірне надходження нових коштів, перебої з електроенергією. Рішеннями є регуляторні послаблення та програми державної підтримки. Основними проблемами професійної та науково-технічної діяльності є окупація наукових та освітніх закладів, тимчасове переміщення науковців, обмежений доступ до обладнання, втрата наукової інформації тощо. Рішення – міжнародні проекти підтримки українських науковців в Україні та за кордоном.

За час повномасштабної війни ринок нерухомості скоротився майже втричі через зниження купівельної спроможності населення та високі ризики купівлі нерухомості. Основним рішенням є державна програма eОселя пільгової іпотеки для окремих категорій громадян. Основні проблеми освіти – спустошеність приміщень, обладнання, відтік мізків. Основні рішення – переїзд, віддалена робота та міжнародна допомога.

Для розвитку ІЕ в Україні, особливо під час війни, пропонуємо наступні заходи. Перш за все, запровадити статистичний облік шляхом агрегування видів діяльності, фактично пов'язаних з ІІ, і забезпечити наявність правильних даних для кожного статистичного періоду. По-друге, розробити спеціальну урядову програму підтримки ІІ під час війни, особливо найбільш вразливих видів діяльності, таких як освіта та професійна, науково-технічна діяльність. Лише за таких умов ІІ в Україні зростатиме і стане рушієм інноваційних змін під час війни та після перемоги.

Ключові слова: інтелектуальне підприємництво, статистичний аналіз, основні галузі

Introduction. The economy of Ukraine is disastrously affected by war. Its GDP has fallen by approximately a third, and material losses due to the destruction of infrastructure have exceeded US\$100 billion and are rising every day. The high inflation rate, the weakened currency and the very high unemployment rate are taking an increasing toll on Ukrainian society. The war has led to the largest economic slump in the history of our country. Compared to the same time periods in 2021, Ukraine's GDP dropped by 19,1% in the first quarter of 2022 and by 37,2% in the second quarter. From January to September 2022 it fell by 30%.

Boosting the business sector is one of the priorities of Ukraine's economic policy. Despite limited resources, the Ukrainian government is continuing the programme of granting low-interest rate loans (between 5

and 9%). Since the beginning of the war, 13,500 loan agreements worth a total of 54 billion hryvnia (around US\$1,5 billion) had been signed as of 10 October. Furthermore, the government is maintaining support for employers who would like to move their business activity from war-torn areas to safer regions of the country [1].

The aforementioned is related to all branches of the economy, including intellectual entrepreneurship which encompasses IT industry, science, education, consulting, creative activities, etc.

As we defined in [2], intellectual entrepreneurship (IE) is a special type of entrepreneurship carried out by intellectuals who create socially-oriented complex, high-tech intellectual products, with the aim not only of obtaining economic benefits, but also of self-realization and the achievement of

spiritual and moral objectives, as well as goals for economy and society development (bettering material well-being and ensuring cultural, spiritual development, etc.).

Not only does IE create jobs and intellectual products, but also it contributes into formation of the knowledge economy in Ukraine, as a source of its innovative development. This is why, taking into account significance of IE for Ukraine, especially in the wartime, we devote this paper to its statistical analysis and outlining the main problems it faces and their solutions provided.

Analysis of recent studies. The term «Intellectual entrepreneurship» is relatively new and has been used since the 1990s by numerous scientists in different countries. The main contribution to its development was made by representatives of two scientific schools, the American one (R. Cherwitz, C. Sullivan) from University of Texas, Austin, where a structured graduate program in intellectual entrepreneurship was established, and the Polish one (S. Kwiatkowski, C. Stowe, S. Gold, L. Edvinsson, M. Kirpalani and A. Nowak) from Kozminski University in Warsaw, where in 1998 the UNESCO Chair in Intellectual Entrepreneurship was established).

In Ukraine, the first monograph on this topic was written by Kharkiv scientists G. Zadorozhnyi and O. Khomin. It is called "Intellectual entrepreneurship in the knowledge economy" [3], and reveals the content of the knowledge economy as an important modern and main basis for the prospective development of human society. It also explores a new phenomenon that arose at the turn of the century – intellectual entrepreneurship, as a special type of economic activity of entrepreneurs–intellectuals.

It should be noted that a significant impetus to the growth of the interest of researchers and, accordingly, the number of publications on IE in Ukraine was the introduction in 2014 of a new discipline to the curriculum of the master's degree in

enterprise economics - "Intellectual Business". As a result, in particular, textbooks by M. Semykina, O. Petina [4], V. Ivanova [5], and G. Tymokhova [6] were published, in which the main theoretical and methodological principles of intellectual business as a specific format of business activity were outlined.

The existing definitions of the term of IE were studied in particular in [7] and the definition of IE was clarified in the article by I. Nazarenko [2]. Business models of intellectual entrepreneurship were studied by the same scientist in [9]. In the works of G. Konstantinov and S. Filonovich [9], five main features of IE were defined, namely: intellectual fearlessness, information literacy, tolerance for information redundancy and uncertainty, ability to generate new knowledge, and motivation to create new knowledge.

The issue of developing small business in Ukraine is discussed in the works of V. Dykan, H. Obruch, A. Tolstova, and other scientists [10 – 12], while intellectual capital as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises in the global economy is considered by Yu. Utkina [13] and other authors.

Unexplored aspects of the issue. In spite of the fact that there are a number of publications dedicated to IE, the issues of intellectual entrepreneurship in Ukraine, especially in the war, are still insufficiently studied.

The purpose of the study is statistical analysis of IE in Ukraine and outlining the main problems it faces and ways of its survival during the war.

Main body of the study. It is extremely difficult to analyze intellectual entrepreneurship in Ukraine: there are no appropriate statistical data about IE, only official statistical data on different branches of industry are available on the site of State Statistics Service of Ukraine [14]. But we have made an attempt to extract the types of businesses related to IE. The types of economic activity related to IE, singled out

according to the Ukrainian system of classification, are given below.

1. Information and Telecommunication, in particular: publishing activity; production of film and video films, television programs, publishing of sound recordings; activities in the field of radio and television broadcasting; telecommunications (electronics); computer programming, consulting and related activities; provision of information services.

2. Financial and insurance activities.

3. Real estate transactions, in particular: provision of financial services, except for insurance and pension provision; insurance, reinsurance and non-state pension provision, except for mandatory social insurance; auxiliary activities in the fields of financial services and insurance; real estate transactions.

4. Professional, scientific and technical activities, in particular: activities in

the fields of law and accounting; activities of the main departments (head offices); management consulting; activities in the fields of architecture and engineering; technical tests and research; scientific research and development; advertising activity and market research; other professional, scientific and technical activities; veterinary activity.

5. Education.

6. Arts, sports, entertainment and recreation, in particular: activities in the field of creativity, art and entertainment; functioning of libraries, archives, museums and other cultural institutions; organization of gambling; activities in the field of sports, organization of rest and entertainment.

Turnover of enterprises by their size, by type of economic activity related to IE in 2010 – 2021 is given in the Table 1.

Table 1. Turnover of enterprises by their size, by type of economic activity related to IE, mln. UAH (extracted from [14])

Branches related to IE	Years	Big enterprises	Medium enterprises	Small enterprises	Total amount
1	2	3	4	5	6
Information and Telecommunication	2010	32793,5	n/d*	20492,3	n/d
	2015	38495,5	36229,7	66754,5	141479,7
	2016	39808,6	44269,0	90973,3	175050,9
	2017	42601,0	55567,7	118635,1	216803,8
	2018	51259,8	n/d	n/d	n/d
	2019	62702,8	74050,1	198112,4	334865,3
	2020	68004,7	n/d	n/d	n/d
	2021	80102,6	n/d	n/d	n/d
Financial and insurance activities	2010	10263,4	n/d	13306,7	n/d
	2015	n/d	n/d	13946,9	n/d
	2016	n/d	n/d	18846,4	n/d
	2017	-	45797,7	21963,9	67761,6
	2018	n/d	n/d	24246,6	n/d
	2019	7889,2	73160,0	24572,9	105622,1
	2020	15893,0	75148,4	27412,7	118454,1
	2021	30225,2	82746,6	32614,4	145586,2
Real estate transactions	2010	n/d	15200,7	26606,7	n/d
	2015	n/d	n/d	53987,5	n/d
	2016	n/d	30642,9	66058,8	n/d

Table 1 (the ending)

1	2	3	4	5	6
	2017	n/d	n/d	n/d	n/d
	2018	n/d	42167,6	97256,9	n/d
	2019	n/d	48367,9	n/d	n/d
	2020	n/d	n/d	n/d	n/d
	2021	n/d	43500,4	n/d	n/d
Professional, scientific and technical activities	2010	92920,6	26554,2	32046,0	151520,8
	2015	114089,9	33969,7	58628,0	206687,6
	2016	n/d	38967,5	72319,3	n/d
	2017	n/d	n/d	86929,5	n/d
	2018	n/d	56960,8	n/d	n/d
	2019	n/d	72498,8	n/d	n/d
	2020	n/d	n/d	137076,6	n/d
	2021	n/d	n/d	175985,2	n/d
Education	2010	n/d	n/d	995,1	n/d
	2015	-	845,4	2256,3	3101,7
	2016	-	898,9	2992,6	3891,5
	2017	-	n/d	n/d	n/d
	2018	-	n/d	n/d	n/d
	2019	-	1899,7	8005,9	9905,6
	2020	-	n/d	n/d	n/d
	2021	-	2890,2	13759,5	16649,7
Arts, sports, entertainment and recreation	2010	n/d	1174,5	1307,5	n/d
	2015	1979,4	1716,9	3259,2	6955,5
	2016	n/d	2396,8	4667,3	n/d
	2017	n/d	n/d	n/d	n/d
	2018	n/d	4149,3	n/d	n/d
	2019	n/d	3835,4	n/d	n/d
	2020	n/d	n/d	n/d	n/d
	2021	n/d	4361,0	n/d	n/d
TOTAL	2010	n/d	n/d	94754,3	n/d
	2015	n/d	n/d	198832,4	n/d
	2016	n/d	n/d	255857,7	n/d
	2017	n/d	n/d	n/d	n/d
	2018	n/d	n/d	n/d	n/d
	2019	n/d	273811,9	n/d	n/d
	2020	n/d	n/d	n/d	n/d
	2021	n/d	n/d	n/d	n/d

*n/d – no data in Statistical Reports

Unfortunately, as we can see in the Table 1, there is significant lack of statistical data which does not allow analyzing the branches related to IE. The only possible

option to see its structure is presented in fig.1 (for medium enterprises in 2019), because the data of all the components (types of economic activity) are available.

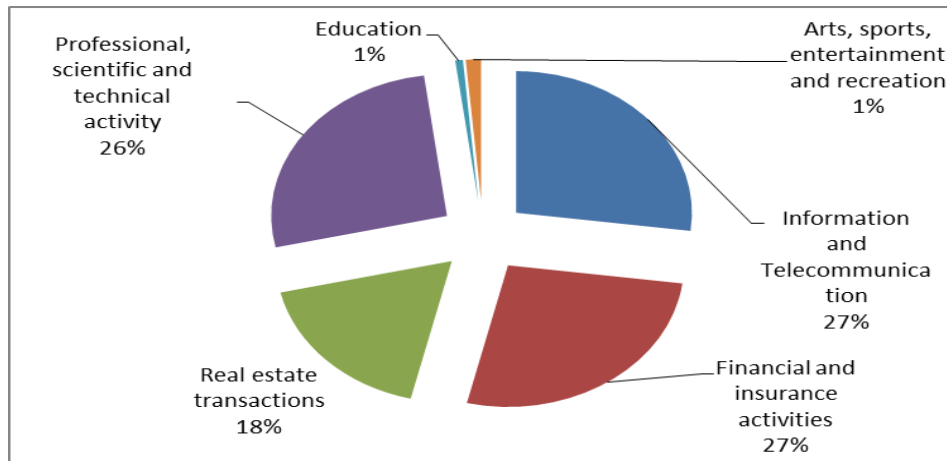


Fig.1. Structure of turnover of medium enterprises related to IE in 2019, %

According to fig.1, the most significant components of IE (medium enterprises) in 2019 were Information and Telecommunication (27% of the total turnover), Financial and insurance activities (27% of the total turnover), and Professional, scientific and technical activities (26% of the total turnover). Percentage of Real estate transactions is a bit lower (18%), and percentage of Education appeared to be insignificant (1%), as well as percentage of

Arts, sports, entertainment and recreation (1%).

Apart from the above-described attempt of analysis, we have made another attempt, based on Indicators of activities of business entities for special aggregates given on the site of State Statistics Service of Ukraine (made according to European Commission Regulation № 251/2009 of 11.03.2009).

We extracted the aggregates related to IE from [15] and placed them in table 2.

Table 2. Indicators of activities of business entities for special aggregates in 2010–2021 (extracted from [15])

Aggregates related to IE	Years	Number of active business entities, units	Number of persons employed, thsd. persons	Turnover of business entities, mln. UAH
1	2	3	4	5
1. Information and communication technologies (26.1+26.2+26.3+26.4+26.8+95.1+46.5+58.2+61+62+63.1)	2010	53643	250,3	68393,7
	2011	51611	250,4	82502,2
	2012	62896	250,1	96126,0
	2013	81461	266,0	101816,8
	2014	108661	273,8	118716,6
	2015	109712	245,1	157882,8
	2016	123440	252,8	206869,9
	2017	140183	267,5	263376,4
	2018	166715	294,3	335705,0
	2019	196239	331,5	392757,4
	2020	223018	355,8	464128,5
2021	269897	401,7	613830,1	
2. Production using high technologies (21+26+30.3)	2010	2352	126,0	23737,7
	2011	2246	130,7	32324,9
	2012	1549	132,6	34820,6

Table 2 (the ending)

1	2	3	4	5
	2013	1562	128,9	35714,0
	2014	1558	118,0	40349,0
	2015	1639	107,8	50496,3
	2016	1449	104,1	57800,2
	2017	1467	103,9	69176,4
	2018	1528	96,6	76145,3
	2019	1610	96,7	75375,8
	2020	1640	89,6	79118,6
	2021	1685	88,1	94741,3
3. Information sector (58.1+59.1+59.2+60+63.9)	2010	16872	88,3	21365,4
	2011	14785	86,4	23505,6
	2012	12763	76,2	20050,7
	2013	14267	76,4	18472,3
	2014	15981	70,4	17076,9
	2015	16779	64,4	18378,2
	2016	16386	64,3	22210,1
	2017	17052	71,7	28865,7
	2018	18853	74,6	37096,7
	2019	21375	78,4	46574,6
	2020	22608	71,0	43981,4
2021	25081	74,4	58146,5	
4. Services using high technologies (53+58+60+61+62+63+72)	2010	58022	439,6	75002,0
	2011	56380	422,2	84638,9
	2012	69005	426,5	101646,1
	2013	89028	436,9	104385,5
	2014	116907	428,5	114366,7
	2015	118615	385,2	151824,1
	2016	131707	386,7	185466,5
	2017	148904	403,9	228502,2
	2018	176048	428,8	293579,8
	2019	207251	459,5	353923,4
	2020	237276	473,1	415907,6
2021	286783	521,9	551100,2	
5. Intelligent market services (50+51+68+69+70+71+73 +74+77+78+80+81+82)	2010	227836	955,4	133137,0
	2011	184427	902,6	256949,3
	2012	195014	907,9	296352,0
	2013	214654	897,2	269012,7
	2014	241560	860,4	278117,7
	2015	257717	811,2	364621,5
	2016	247180	797,0	457369,7
	2017	243421	779,5	550157,0
	2018	252855	783,7	643051,2
	2019	269638	849,4	703506,0
	2020	272918	816,6	628596,8
2021	274545	823,9	803556,9	
6. Creative industries (31.12+32.13+32.20+58.11+ 58.13+58.14+58.19+58.21+ 58.29+59.11+59.12+59.13+ 59.14+59.20+60.10+60.20+ 62.01+62.02+63.91+70.21+)	2010	76441	244,5	49113,2
	2011	68036	240,8	53833,1
	2012	78438	242,1	66545,6
	2013	97062	252,0	71006,8
	2014	123943	265,0	75818,3
	2015	125704	248,3	103255,5

Table 2 (the ending)

1	2	3	4	5
+71.11+72.20+73.11+73.12	2016	134652	262,5	138469,8
+74.10+74.20+74.30+85.52	2017	149511	283,1	176778,1
+90.01+90.02+90.03+90.04	2018	175254	309,2	234762,8
+91.01+91.02)	2019	205500	351,7	286146,9
	2020	230743	360,0	333867,7
	2021	276276	409,2	451364,8

Turnover of business entities of aggregates related to IE is presented in Fig.2.

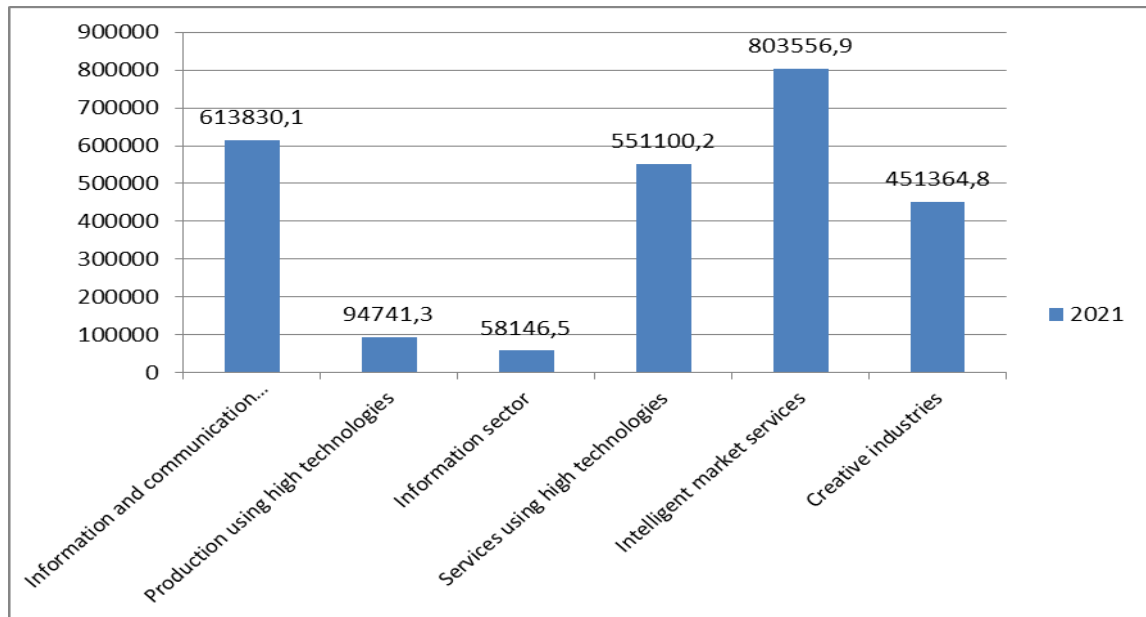


Fig.2. Turnover of business entities of aggregates related to IE in 2021, mln. UAH

As we can see, the «Intelligent market services» aggregate has the biggest turnover (803556,9 mln UAH), the «Services using high technologies» aggregate – a slightly lower turnover (551100,2 mln UAH), and the «Creative industries» aggregate occupies the third place (451364,8 mln UAH).

At first sight, judging from the names of the aggregates, table 2 seems to contain true types of activities related to IE, with all the necessary statistical data. However, this issue needs deeper investigation and clarification. Let us analyze the components of the aggregates and reveal whether they are really related to IE.

Each aggregate encompasses certain components marked with the codes given in table 2, according to the Classification of types of economic activity in Ukraine (KVED) [16]. Having checked them on the

site [16], we found some activities which appeared to be double counted or not related to IE.

For instance, «production of electronic components and circuit boards, magnetic and optical data carriers, computers and peripheral equipment, communication equipment, etc.» is included into both aggregates «Information and communication technologies» and «Production using high technologies»; «publication of books, periodicals and other publishing activities» and «software release» are included into both aggregates «Information and communication technologies» and «Services using high technologies»; «activities in the field of photography, design, provision of translation services; other professional, scientific and technical activities» are included in

«Intelligent market services» and «Creative industries» aggregates.

Besides, there are some activities which cannot be related to IE, namely:

- postal and courier activities, such as collection, transportation and delivery of letters and parcels under various conditions, local delivery and courier services (a component of «Services using high technologies»). Obviously, these are quite unusual activities to be counted as IE, as they do not have any relations to IE;

- provision of a wide range of general support services, such as internal and external cleaning of buildings of all types, cleaning of industrial equipment, washing of trains, buses, aircraft, etc., cleaning of tank cars, disinfection or liquidation measures in buildings, trains, on ships (a component of «Services using high technologies»). Undoubtedly, these are inappropriate activities to be counted as IE, as they are not related to IE anyhow.

To sum it up, we should say that these 6 aggregates must have been compounded without thorough research, as their composition is quite controversial, contains some inappropriate activities which in no way can be named «creative», «intelligent» or «using high technologies». We see the solution in extracting those inappropriate activities and double counted ones from the aggregates. Unfortunately, it is hardly possible, due to the absence of statistical data on the numerous components of these 6 aggregates in sources by State Statistics Service of Ukraine. Therefore, the data presented in Table 2 can give only vague information about the situation in IE in Ukraine.

This is why, for further research of IE in Ukraine, we chose the most important activities related to IE and analyzed their problems and possible solutions. They are given in fig.3.

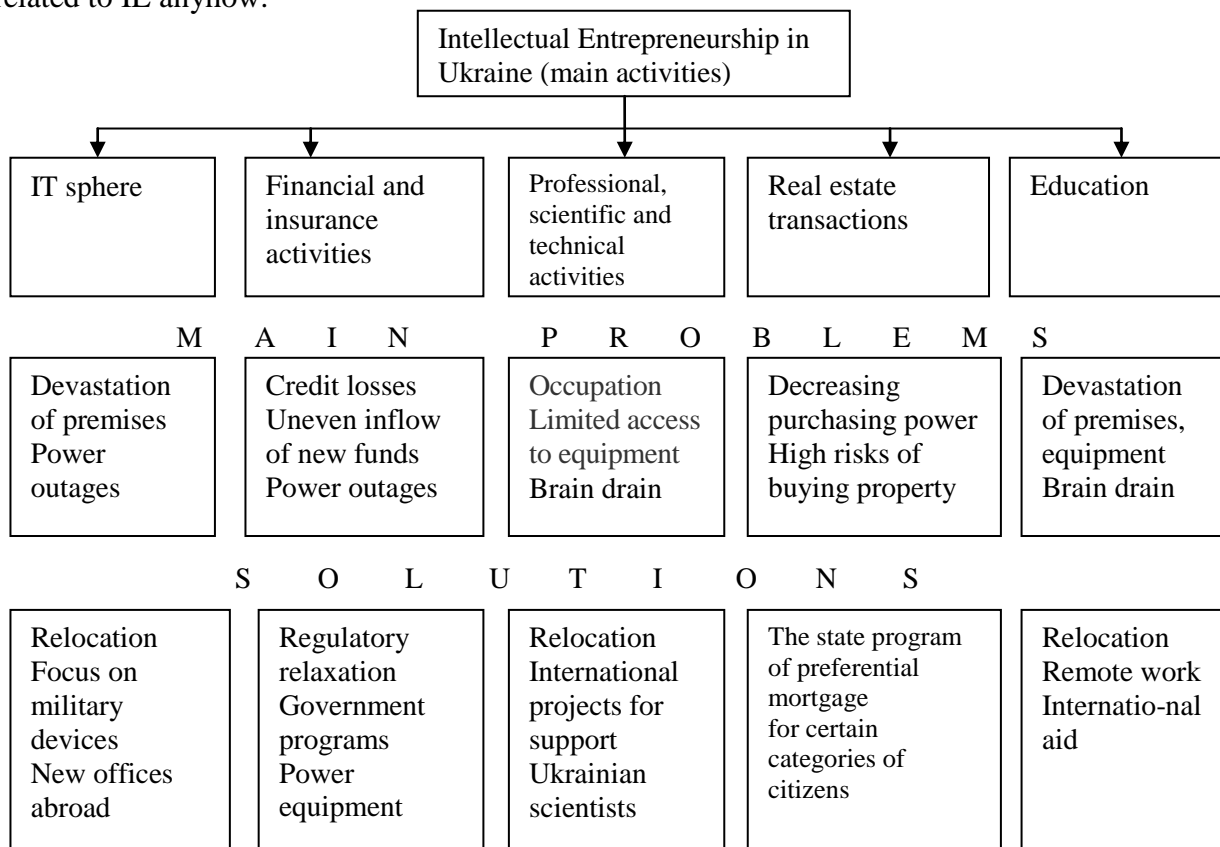


Fig.3. Main activities related to IE in Ukraine: problems and solutions (developed by the authors, placed in order from the most to the least significant according to the turnover)

IT sphere. The rapidly growing IT sector is one of the most interesting and attractive industries in Ukraine with over 4000 tech companies and more than 200 thousand high-skilled IT professionals. It is also diverse – from nanotechnologies and blockchain to Artificial Intelligence and game development. 18 Ukrainian companies are listed among 100 TOP Outsourcing companies by the International Association of Outsourcing Professionals [17].

During the war, Ukrainian IT specialists have globalized the business, have changed the type of activity, and even have managed to attract millions of investments. IT has become one of the most persistent industries. In 2022, Ukrainian IT specialists were able to cover almost 44% of all service exports. In the first 10 months of 2022, Ukrainian IT earned \$6.5 billion, which is 0,5 billion more than in the corresponding period of 2021.

Companies had to move because of the great war danger. On this basis, Western Ukraine becomes a new technological hub. It should be noted that about 7.000 specialists were mobilized – this is about 2.5%. 57.000 (20%) went abroad. But 228.000 people from the IT sphere remain in Ukraine. At the same time, professionals who left the country continued to work. Large Ukrainian companies have opened more than 30 offices abroad: in Poland, Germany, Switzerland, Croatia, Romania, Bulgaria, Hungary, and the Czech Republic.

Some corporations and individual developers even had to change the focus of inventions. A large number of Ukrainians threw all their forces and opportunities at the development of military devices and equipment. The projects attracted not only the Ukrainian army but also foreign investors (volumes of investments – from \$50 to \$250 million for each project) [18].

Finance and insurance activities. Despite the war, the financial sector operates smoothly: payments are made on time, and clients have unhindered access to their own funds. However, the consequences of war

reduce the growth rate of demand for banking services and cause additional credit and operational losses for banks.

Confidence in the banking system is preserved. As a whole, it has remained highly liquid, and according to some indicators, liquidity has reached record levels. In addition to preserving the trust of depositors in banks, this is facilitated by regular and significant receipts of government payments to the bank accounts of the population. At the same time, the inflow of new funds to the sector is uneven: the main volumes are deposited in current accounts in state banks.

During the second half of the year, the share of deposits in hryvnia accounts of the population decreased, so the term structure of funding is deteriorating. This does not create immediate risks for the banking system, but weakens the resilience of individual banks to possible sharp changes in depositor sentiment.

Continuity of payments and operation of the retail network, even despite interruptions in the supply of electricity, contributed to maintaining trust in banks. Banks have already developed and are implementing measures that will make it possible to maintain the continuity of work even in conditions of long blackouts. Strengthening their own resistance to operational risks, banks experience significant losses, in particular due to the costs of additional equipment in branches.

Credit losses continue to be the biggest risk for the financial sector. Banks have already suffered significant credit losses, but far from all realized and expected credit losses have been recognized [19].

The total assets of insurers compared to the beginning of 2022 almost did not change and amounted to UAH 65.7 billion. During the martial law, insurers increased the amount of liquid assets - from UAH 14.9 billion to UAH 17.2 billion.

The Green Card became the driver of insurance business support. During the war, this type of insurance increased by 76% (up to UAH 1.5 billion in the structure of the

insurance portfolio as of July 1, 2022). In the first half of the year in Ukraine, 44% (7,6 billion UAH) of insurance premiums went to car insurance.

In general, risk insurers showed high profitability [20].

Professional, scientific and technical activities. According to Deputy Minister of Education and Science of Ukraine for European Integration report, the main problem in conducting scientific research is the occupation of scientific institutions and educational institutions by Russian invaders, temporary relocation of scientists, limited access to equipment, loss of scientific information, etc. The scientific infrastructure has also suffered. In particular, 68 scientific institutions were partially damaged, 2 were completely destroyed, and there is no information about the condition of 9 such institutions located in the occupied territory. About 15% of the research infrastructure of higher education institutions and scientific institutions was also damaged [21].

Almost half of the scientists changed their place of residence. 47,2% remained in Ukraine and did not change their place of residence because of the war, 38,1% are in Ukraine, but have changed their place of residence. 14,6% of scientists are abroad. An important detail: in this case, it is not about the fact that all those who left are employed, but only about migration.

When asked whether it is possible to engage in scientific activity to the same extent as in the pre-war period, 72,9% answered that they could not afford it. Among the main reasons, the scientists named lack of interest, apathy, security factor, the specifics of the work, which involves staying at the workplace (for example, if a person has moved, he does not have access to the laboratory), and technical reasons (interruptions with the Internet and communication, blackouts etc.) [22].

Real estate transactions. The real estate market decreased nearly three times during the full-scale war. In 9 months of 2022, notaries certified 224,000 real estate

contracts. This is 2,7 times less than last year. The number of home purchase transactions is starting to grow little by little, but it is still less than a third of last year's figures. The situation improved slightly in the third quarter, but 2022 was a bad year for the real estate market. The vast majority of transactions concern the purchase and sale of apartments and residential buildings (28%) and land plots or shares (38%). For comparison: in 2021, the share of contracts for the purchase and sale of apartments and residential buildings was 36%, and land plots and shares - 31% of the total number of certified transactions. Purchases of apartments and residential buildings fell almost 3,5 times in 2022: from 218,000 to 63,000 deals. The situation with the purchase and sale of land plots and shares is better: the number of transactions for 2022 has only halved [23].

To help those people who lost their apartments due to the war, Ukrainian government has implemented the program eOselya. This is a state preferential mortgage with a rate of 3%, for up to 20 years and the minimum first payment is not less than 20% of the amount. At the first stage, the service is available to contract servicemen, defenders of Ukraine, security forces and their family members, as well as doctors, teachers, scientists working in the public and communal sectors [24].

Education. The war in Ukraine has resulted in more than 6 million Ukrainians fleeing to neighboring countries. This includes nearly 665,000 students (16% of total number of enrolled students) and over 25,000 educators (6% of total educators in the country). Another 8 million Ukrainians are displaced internally.

The main problem the Ukrainian education system faces now is displacement of students and educators. Displacement has had a significant impact on education service delivery, along with the damage and destruction of educational facilities. As of May 6, 2022, according to the Ministry of Education and Science of Ukraine (MoES),

1,635 schools and universities (5% of total) have been damaged from the war and 126 have been destroyed.

Current efforts of the education system are aimed at sustaining student enrollment and service delivery. There are various online schooling initiatives to maintain access to education during the war, both for students within Ukraine and refugee students outside Ukraine, though there are significant gaps in coverage [25].

In these tough times real help was given by European Universities and organizations, which provided Ukrainian students and teachers with equipment, monetary and non-monetary aids and preferential opportunities to take part in additional international scientific and educational projects.

Conclusions and prospects for further research. It is extremely difficult to analyze intellectual entrepreneurship in Ukraine due to the absence of this term in statistics and, consequently, corresponding statistical data. But we have made an attempt to extract the types of businesses related to IE using open data on the site of State Statistics Service of Ukraine. Unfortunately, a significant lack of statistical data appeared. The only possible option to see its structure was a turnover for medium enterprises in 2019 of the branches related to IE. As a result, the most significant components of IE turned out to be Information and Telecommunication (27% of the total turnover), Financial and insurance activities (27%), and Professional, scientific and technical activities (26%). Percentage of Real estate transactions is a bit lower (18%), and percentage of Education appeared to be insignificant (1%), as well as percentage of Arts, sports, entertainment and recreation (1%).

In addition to this, we have made another attempt, based on Indicators of activities of business entities for special aggregates given on the site of State Statistics Service of Ukraine (made according to European Commission Regulation №

251/2009 of 11.03.2009). We extracted the aggregates related to IE, but after deeper investigation of components of these aggregates, we found some activities which appeared to be double counted or not related to IE.

This is why we have chosen the most significant activities related to IE and outlined their problems and possible solutions.

The first one - IT sphere - is the biggest and highly developed type of IE in Ukraine, rapidly growing despite the war. Its main problems are devastation of premises and equipment, power outages, while the solutions are relocation, focus on military programs, and opening offices abroad, in the EU countries.

The second one is Finance and insurance activities. Despite the war, the financial sector operates smoothly, and risk insurers showed high profitability. The main problems are credit losses, uneven inflow of new funds, and power outages (which entail significant additional expenses for buying power equipment). Other solutions are Regulatory relaxation and Government support programs.

The third one - Professional, scientific and technical activities, whose main problems are the occupation of scientific and educational institutions, temporary relocation of scientists, limited access to equipment, loss of scientific information, etc. The main solutions are International projects for supporting Ukrainian scientists in Ukraine and abroad.

The fourth one - Real estate transactions. The real estate market decreased nearly three times during the full-scale war due to Decreasing purchasing power of people and high risks of buying property. The main solution is the state program eOselya of preferential mortgage for certain categories of citizens.

The last one - Education. Current efforts of the education system are aimed to sustain student enrollment and service delivery. The main problems are devastation

of premises, equipment, and brain drain. The main solutions are relocation, remote work, and international aid.

To sum it up, for IE development in Ukraine, especially during the war, we suggest the next measures. First and foremost, to implement statistical accounting by aggregating the types of activities actually related to IE, and ensure that correct data are available for each statistical period. Second, to develop special governmental program of support of IE during the war, especially of the most vulnerable activities, such as Education and Professional, scientific and technical activities. Only under these conditions will IE in Ukraine grow and become a driver of innovative change during the war and after the victory.

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

REFERENCE

1. Matuszak S. A struggle to survive. Ukraine's economy in wartime (18.10.2022). Available at: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2022-10-18/a-struggle-to-survive-ukraines-economy-wartime#:~:text=The%20ongoing%20war%20in%20Ukraine,and%20are%20rising%20every%20day>
2. Nazarenko I. Intelektualne pidpriemnytstvo yak napriamok formuvannia ekonomiky znan v Ukraini [Intellectual entrepreneurship as a direction of formation of the knowledge economy in Ukraine] (2015) // *Trends and innovations in the modern economy: Collective monograph* / by general. ed. O. Ivanilov. Kharkiv. 228 p. Pp. 176 – 189.
3. Zadorozhnyi H., Khomyn O. Intelektualne pidpriemnytstvo u ekonomitsi znan [Intellectual entrepreneurship in the knowledge economy: monograph] (2008). Kharkiv. KhNU named after V.N. Karazin. 171 p.
4. Semykina M., Petina O. Intelektualnyi biznes [Intellectual business]: Study guide for full-time and part-time students of economics majors (2015). Under the editorship M. V. Semikina. – Kirovohrad: KNTU. 141 p.
5. Ivanova V. Intelektualnyi biznes [Intellectual business]. Textbook (2017). Sumy: 327 p.
6. Tymokhova H. B. Intelektualnyi biznes [Intellectual business]. Education manual for university students (2018). National Ukrainian Acad. - Kyiv. 314 p.
7. Shevchenko L. Universytety yak subiekty intelektualnoho pidpriemnytstva [Universities as subjects of intellectual entrepreneurship]. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tipp_2014_1_9.pdf.
8. Nazarenko I. Biznes-modeli intelektualnoho pidpriemnytstva [Business models of intellectual entrepreneurship] (2016). *Priorities of the development of the national economy in the context of European integration and global challenges: monograph* / by general. ed. O. Ivanilov. Kharkiv. 429 p.
9. Konstantynov H., Filonovich S. Intelektualne pidpriemnytstvo, abo Pryntsypy nabuttia konkurentnoi perevahy v novii ekonomitsi [Intellectual entrepreneurship, or Principles of acquiring a competitive advantage in the new economy cypc]. Available at: <http://grusha.org.ua/blog/>
10. Dykan O.V. (2017). Rozvytok malogho biznesu v Ukraini: problemy ta shljakhy zabezpechennja [Development of Small business in Ukraine: problems and ways of providing]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 57, pp. 58-66.
11. Obruch Gh.V., Ivanjuta B.L., Zhuravljov K.V. (2018). Problemy i perspektyvy rozvytku malogho ta serednjogho pidpryjemnytstva v Ukraini [Problems and prospects of development of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.61, pp. 53–62.
12. Tolstova A.V., Kybaljchych S. (2017). Problemy rozvytku malogho biznesu v Ukraini [Problems of development of small business in Ukraine]. *Bulletin of*

Economics of Transport and Industry, vol. 60, pp. 55-62.

13. Utkina Y.M. (2016). *Intelektualnyi kapital yak faktor zabezpechennia konkurentostiikosti pidpriemstv v hlobalnii ekonomitsi* [Intellectual capital as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises in the global economy]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol.56, pp. 58–67.

14. Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva (2021). [Activity of large, medium, small and micro-entrepreneurship entities]. *Statistics Ukraine* /Edited by M. Kuznetsova. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv, 2022. 117 p. Pp. 29 – 32.

15. Indicators of activities of business entities for special aggregates (Commission Regulation (EC) № 251/2009 of 11.03.2009) in 2010–2021. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Klasyfikatsiia typov ekonomichnoi diialnosti v Ukraini. [Classification of types of economic activity in Ukraine] (KVED). Available at: <https://evrovektor.com/kved/2010/>.

17. Leading IT destination. Available at: <https://ukraine.ua/invest-trade/it-ukraine/>

18. Povaliaieva O. Ukrainian IT Adaptation to War. (13.01.2023) Available at: <https://good-time-invest.com/blog/ukrainian-it-adaptation-to-war/>

19. Finansovyi sektor stiiky ta prodovzhuie pratsiuvaty bezperebiino popry posylennia ryzykiv – Zvit pro finansovu stabilnist. (27.12.2022). [The financial sector is stable and continues to operate smoothly despite increased risks - Financial Stability Report]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansoviy-sektor-stiiky-ta-prodovjuye-pratsiyuvati-bezperebiyno-popri-posilennya-rizykiv--zvit-pro-finansovu-stabilnist>

20. Z pochatku viiny z rynku pishly 5 strakhovykiv (23.09.2022). [Since the

beginning of the war, 5 insurers have left the market]. Available at: <https://finclub.net/ua/news/z-pochatku-viiny-rynok-zalyshylo-5-strakhovykivuchasnykiv-sehmentu-nonlife.html>

21. Nauka u voiennyi chas: vidbuvsia onlain-zakhid shchodlo innovatsiinoho i tekhnolohichnoho rozvytku dlia zdobuttia peremohy ta vidnovlennia Ukrainy (21.05.2022). [Science in wartime: an online event was held on innovative and technological development for the victory and restoration of Ukraine]. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/nauka-u-voyennij-chas-vidbuvsya-onlajn-zahidshodo-innovacijnogo-i-tehnologichnogo-rozvitku-dlya-zdobuttya-peremogi-ta-vidnovlennya-ukrayini>

22. Shulikin D. Naukovtsi pid chas viiny: vyiavyty potreby i vporatys.[Scientists at War: Identifying Needs and Coping]. Available at: <https://svit.kpi.ua/2022/06/27/>

23. Pikalenko D. Rynok nerukhomosti v 2022 rotsi – yak ukraintsi kupuvaly zhytlo pid chas viiny [The real estate market in 2022 - how Ukrainians bought housing during the war] (04.01.2023). Available at: <https://progroshi.news/news/neruhomist/rinok-neruhomosti-v-2022-roci-yak-ukrajinci-kupuvali-zhitlo-pid-chas-viiny-3638.html>

24. Pilhovyi kredyt vid derzhavy na nove zhytlo dlia zakhysnykiv, vchyteliv ta medykyv: v Dii dostupna posluha yeOselia (21.12.2022). [Preferential loan from the state for new housing for defenders, teachers and doctors: eOselya service is available in Diya]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pilhovyi-kredyt-vid-derzhavy-na-nove-zhytlo-dlia-zakhysnykiv-vchyteliv-ta-medykiv-v-dii-dostupna-posluha-ieoselia#>

25. Education: Impact of the War in Ukraine (18.05.2022). Available at: <https://reliefweb.int/report/ukraine/education-impact-war-ukraine-may-2022>

УДК 65.012.12:33

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Фролова Н. Л., к.е.н., ст. викл. (ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна)

У статті досліджено сучасне становище малого та середнього бізнесу в Україні. Встановлено, що продовження бойових дій, подальше руйнування критичної інфраструктури, транспортного сектору, зростання операційних витрат, зниження доходів населення і відповідно його купівельної спроможності зумовили погіршення економічної активності малого та середнього бізнесу і поглиблення назрілих у даній сфері системних проблем. Досліджено державні ініціативи та пропозиції вчених щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу. Доведено, що домінуючою глобальною тенденцією розвитку економіки на сьогодні є цифровізація, яка виступає основою трансформації галузей і видів діяльності, сприяє появі нових напрямів розвитку бізнесу і нових професій. Відзначаючи суттєві переваги цифровізації бізнесу, пов'язані зі прискоренням прийняття обґрунтованих управлінських рішень, якісним покращенням бізнес-процесів, скороченням транзакційних витрат, покращенням комунікації зі стейкхолдерами, диверсифікацією діяльності та підвищенням рентабельності, наголошено на потребі врахування цифрових ризиків економічній безпеці суб'єктів малого та середнього бізнесу. Доведено доцільність розгляду цифрової стійкості як ключового елементу забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації. Розкрито етапи забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу в аспекті досягнення їх цифрової стійкості.

Ключові слова: малий та середній бізнес, цифровізація, економічна безпека, стратегія, цифрова стійкість.

FORMATION OF A STRATEGY FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

Frolova N. L., candidate of Economic Sciences, senior lecturer (Karazin Business School, VN Karazin Kharkiv National University)

The article examines the current situation of small and medium-sized businesses in Ukraine. It is established that the continuation of hostilities, the further destruction of critical infrastructure, the transport sector, the growth of operating expenses, the decline in incomes of the population and, accordingly, its purchasing power caused the deterioration of economic activity of small and medium-sized businesses and the deepening of systemic problems that have matured in this area. State initiatives and proposals of scientists to ensure the economic security of small and medium-sized businesses are studied. It is proved that the dominant global trend in economic development today is digitalization, which acts as the basis for the transformation of industries and activities, contributes to the emergence of new areas of business development and new professions. Noting the significant advantages of business digitalization associated with accelerating the adoption of informed management

decisions, qualitative improvement of business processes, reducing transaction costs, improving communication with stakeholders, diversifying activities and increasing profitability, the need to take into account digital risks to the economic security of small and medium-sized businesses was noted. The expediency of considering digital sustainability as a key element of ensuring the economic security of small and medium-sized businesses in the context of digitalization is proved. The stages of ensuring the economic security of small and medium-sized businesses in the aspect of achieving their digital sustainability are revealed. It is noted that ensuring the digital sustainability of small and medium-sized businesses should begin with an analysis of Digital Trends in the industry and related areas. In the future, it is necessary to provide an assessment of the internal environment of the business entity from the point of view of the need to implement digital transformations. The next stage is the formation of a strategic vision of the process of digital transformation of a business entity and an updated business model for its development using digital technologies. The fourth stage is the development of roadmaps for the implementation of digital changes in each of the directions. The fifth stage is the formation of a project team to implement digital transformations, control and monitor the effectiveness of their implementation. The last stage is to adjust the strategy and roadmaps for digital transformation of a business entity as the basis for ensuring its digital sustainability.

Keywords: *small and medium-sized businesses, digitalization, economic security, strategy, digital sustainability.*

Постановка проблеми. Сьогодні світова економіка поступово вступає в стадію рецесії, що стала результатом неконтрольованого зростання цін на паливо-енергетичні ресурси та продовольство і відповідно загострення продовольчої та енергетичної безпеки, порушення транспортно-логістичних ланцюгів, стагнації ринку робочої сили та накопичення суверенних боргів.

Вкрай складна економічна ситуація склалася в Україні, на території якої вже десять місяців поспіль ведуться повномасштабні бойові дії, втрати від яких відчувають всі без виключення регіони країни. Продовження бойових дій, подальше руйнування критичної інфраструктури, транспортного сектору, зростання виробничих витрат, а також зниження доходів населення вплинули на погіршення оцінки бізнесом економічної активності. Про це свідчить індекс очікувань ділової активності, розрахованого Національним банком України, значення якого в листопаді порівняно з жовтнем знизилося з 44,9 до 42,7 [1].

Поряд з цим, як свідчать дані

опитування [2], бізнес поступово адаптується до складних умов господарювання. Так, частка підприємств, які повністю або майже повністю припинили роботу з 24 лютого, у листопаді склала 31,7 %, що є найнижчим показником з початку опитувань у березні, зокрема, у квітні не працювали частково або повністю 55,9 % підприємств, у вересні – 33,8 %. Серед основних перешкод відновленню економічної активності бізнес-суб'єкти виділяють: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку, фінансові проблеми (відсутність достатнього капіталу, недоступність кредитних коштів, у т.ч. програми 5-7-9 % тощо), недостатню кількість платоспроможних клієнтів в країні і неефективну державну політику (непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу, недоступність грантових програм, оголошених урядом, високі податки тощо).

Зазначене вище дозволяє дійти висновку щодо наростання загроз розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу і вказує на потребу розроблення

адаптивної стратегії забезпечення їх економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування теоретичного базису та практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього підприємництва висвітлено в публікаціях таких сучасних вчених як В. Дикань, Т. Васильців, М. Денисенко, В. Дергачова, О. Новікова, Г. Соломіна та ін. [3-10]. Поряд з цим, відзначаючи вагомий внесок перелічених вчених у вирішення проблеми забезпечення економічної безпеки підприємств, слід відзначити, що недостатньо розглянутим залишилося питання формування стратегії розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах трансформації глобальних трендів їх інноваційного зростання.

Метою наукової статті є дослідження сучасного становища суб'єктів малого та середнього бізнесу і відображення ключових етапів та особливостей розроблення стратегії забезпечення їх економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Протягом останніх років спостерігається нестабільність функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. Так, у 2021 р. порівняно з 2010 р. кількість суб'єктів середнього підприємництва скоротилася на 0,8 % і досягла 17,8 тис. од., а відносно до 2010 р. – на 16,4 % (на 3,5 тис. од.). Щодо суб'єктів малого підприємництва, то їх кількість у 2021 р. склала 1937,8 тис. од., зменшившись на 0,9 % (на 17,3 тис. од.) порівняно з 2020 р. і на 10,4 % (на 224,2 тис. од.) відносно до 2010 р. [11].

Щодо кількості зайнятих працівників в цьому сегменті, то станом на кінець 2021 р. у сфері малого та середнього підприємництва було задіяно 7287,5 тис. осіб, з них 2999,8 тис. осіб працювало на суб'єктах середнього підприємництва (у 2020 р. це значення складало 3123,2 тис. осіб), що свідчить про зниження показника у 2021 р. на 4,0

%, а 4287,7 тис. од. – зайнято у сегменті малого підприємництва (у 2020 р. – 4234,1 тис. од.), тобто кількість працівників у 2021 р. порівняно з попереднім зросла на 1,3 % [11].

Деструктивні тенденції характерні і для фінансово-економічного стану суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні. Попри загалом покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в даному сегменті (у 2021 р. розмір чистого прибутку склав 499,4 млрд грн), зберігається висока частка збиткових малих та середніх підприємств, яка у 2021 р. досягла 20,7 та 27,2 % відповідно. При цьому обсяг збитку, отриманого такими суб'єктами господарювання, склав 104,9 та 66,4 млрд грн відповідно [11].

У свою чергу, 2022 р. не дав змоги повноцінно відновитися сектору малого та середнього бізнесу після коронакризи і виявився ще складнішим, зумовивши подальше поглиблення назрілих у даній сфері системних проблем. Втрати активів бізнесу становлять щонайменше 9,9 млрд дол. і продовжують зростати – це третя за величиною стаття збитків інфраструктури. Загалом від початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 412 підприємств, з яких 64 – це великі та середні підприємства. Очікується, що це число може бути вищим, оскільки наразі відсутня повна інформація про стан українських підприємств, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях [12]. При цьому обмеженість та низька дієвість інструментів державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу і недосконалість механізмів адаптації суб'єктів даної сфери до нових викликів обмежує їх можливості щодо забезпечення стабільного функціонування. З огляду на це актуалізується питання формування стратегії розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах зміни глобальних трендів їх зростання.

Перш за все слід відмітити, що наразі питання забезпечення економічної

безпеки викликає зацікавлення як в науковому, так і урядовому колах. Зокрема в серпні 2021 р. було затверджено Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 р., яка визначає шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері забезпечення економічної безпеки. При цьому відзначено, що стратегічний курс у сфері забезпечення економічної безпеки має бути спрямований як на стале нарощення конкурентоспроможності економіки України, так і на поступове зміцнення економічної стійкості та відповідно невразливості національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз. Відзначаючи низький рівень фінансової, виробничої, зовнішньоекономічної, інвестиційно-інноваційної та макроекономічної безпеки визначено завдання та інструменти подолання виділених викликів та загроз у цих сферах. В аспекті тематики дослідження слід звернути увагу на інвестиційно-інноваційну безпеку, однією із загроз якій визначено слабо розвинену інноваційну інфраструктуру як в цілому, так і зокрема для ведення бізнесу та впровадження інновацій суб'єктами малого і середнього підприємництва. Задля подолання такого роду виклику визначено доцільність створення умов для малих та середніх підприємств щодо інвестування в науково-дослідну діяльність шляхом реалізації заходів з розвитку співпраці науково-дослідного та реального секторів, запровадження економічних стимулів та механізму підтримки вітчизняних підприємств у разі впровадження ними новітніх технологій, створення сприятливих умов для генерування і комерціалізації завершених наукових розробок та для виробництва інноваційної продукції, надання інноваційних послуг та впровадження інноваційних технологій; запровадження дієвих економічних механізмів стимулювання суб'єктів інноваційної діяльності до впровадження новітніх

технологій, виробництва (надання) нових або вдосконалених конкурентоспроможних видів продукції (послуг) тощо [13]. Відзначаючи загалом позитивний зміст даної стратегії слід вказати на відсутність чіткого детального плану її практичної реалізації, що нівелює можливості щодо ефективного впровадження вказаних завдань.

Висвітлена проблема забезпечення економічної безпеки малого та середнього бізнесу і в публікаціях вітчизняних вчених. Зокрема колективом вчених [5] розглянуто роль економічної безпеки малих та середніх підприємств в економічній безпеці держави і розкрито принципи забезпечення економічної безпеки підприємництва. У свою чергу, у науковій праці [9] деталізовано стратегічні напрями безпеки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах обмежених можливостей. Одним із таких напрямів, наприклад, визначено формування та нагромадження креативного класу на засадах розвитку креативних індустрій. При цьому відзначено, що певний потенціал розвитку щодо створення унікального продукту (послуги) має спеціалізована діяльність у сфері дизайну. За сприятливих умов найприбутковіші стадії ланцюгу від розробки дизайнерського концепту до виробництва продукції та її реалізації можуть успішно відбуватися і в Україні [9]. Доволі детально питання стратегічного програмування забезпечення економічної безпеки підприємництва в країні розкрито і в монографічній праці [3], де автором встановлено недоліки стратегічного програмування державної політики забезпечення економічної безпеки підприємництва і сформовано стратегічні засади її удосконалення. Зокрема стратегічними напрямами політики забезпечення економічної безпеки підприємництва визначено удосконалення макроекономічних характеристик, зміцнення фінансової безпеки, розвиток

експортного потенціалу підприємств, поліпшення інвестиційного середовища бізнесу, забезпечення науково-технологічної компоненти, зміцнення виробничого складника безпеки [3].

На думку М. Денисенко та П. Колісніченко найбільш ефективними засобами забезпечення економічної безпеки підприємств є створення дієвої нормативно-правової бази, застосування профілактичних заходів щодо можливих загроз, проведення політики ефективного використання кадрового потенціалу підприємства, постійно мотивуючи, оцінюючи, використовуючи знання та вміння кожного фахівця, а також використання інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Як відзначають вчені на мікрорівні важливо провести модернізацію виробничої та науково-технічної бази, посилити свої позиції у науково-технологічній діяльності, збільшити залежність інших підприємств від своєї діяльності, проводити постійний аналіз існуючих та моніторинг потенційних загроз. На макрорівні важливо сформувавши та використовувати таку законодавчу базу, яка б забезпечувала ефективну діяльність українських підприємств, а також підтримувала високий рівень їх економічної безпеки [4]. На важливості реалізації інноваційних змін і формуванні корпоративної інноваційної системи в аспекті стратегічного забезпечення економічної безпеки підприємства вказує і В. Дикань. Як зазначає вчений, саме за умови впровадження інновацій стає можливим зміцнення конкурентних позицій підприємства і збереження його лідерства на ринку [7].

Г. Соломіна зазначає, що стратегічними заходами щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки є [10]: формування захищеної корпоративної структури, зокрема вивчення історії створення підприємства і його діяльності; забезпечення абсолютної

безпеки за допомогою моніторингу поточної ситуації; ефективна мотивація і обмеження повноважень керівника підприємства; створення умов, що перешкоджають масовому скуповуванню акцій; створення системи контролю над кредиторською заборгованістю; формування підконтрольної кредиторської заборгованості; структуризація активів; проведення стратегічної PR-кампанії; проведення зваженої кадрової політики.

Як свідчать тенденції розвитку світової економіки наразі відбувається перехід до нового технологічного укладу, що супроводжується перебудовою бізнес-процесів підприємств та моделей взаємодії бізнес-суб'єктів і зміною поведінки споживачів, що, з одного боку, створює нові можливості для стійкого розвитку підприємств (у випадку адаптації їх діяльності до нових трендів), а, з іншого, виступає джерелом нових загроз для суб'єктів господарювання, які використовують стандартні бізнес-моделі і не готові до реалізації такого роду трансформацій, що в кінцевому підсумку може призвести до їх банкрутства.

Сучасні технологічні та організаційні зміни перш за все пов'язані з цифровізацією, яка виступає основою трансформації галузей і видів діяльності, створює нові напрями розвитку бізнесу і сприяє появі нових професій тощо. В основі цифрових змін технології на основі штучного інтелекту, розподілених даних, інтернету речей, блокчейн, великих даних, цифрових платформ тощо. Якщо говорити про цифровізацію бізнесу, то її можна розглядати як процес корінної трансформації бізнес-суб'єктів шляхом впровадження цифрових технологічних інструментів для удосконалення бізнес-процесів і орієнтації різних аспектів бізнесу на цифрове середовище. Відзначаючи суттєві переваги цифровізації бізнесу, пов'язані зі прискоренням прийняття обґрунтованих управлінських рішень, якісним покращенням бізнес-процесів,

скороченням транзакційних витрат, покращенням комунікації зі стейкхолдерами, диверсифікацією діяльності та підвищенням рентабельності, слід звернути увагу і на певні ризики економічній безпеці суб'єктів малого та середнього бізнесу, пов'язані з високою відкритістю їх діяльності. Перш за все це ризики сталого розвитку бізнес-суб'єктів. Стійкість компаній визначається комплексним впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та їх оптимальним поєднанням. Для забезпечення сталого розвитку підприємств необхідним є не лише удосконалення та адаптація методичного інструментарію управління бізнес-суб'єктами до умов цифровізації, а й забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Саме тому слід приділити значну увагу розробленню стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу в аспекті досягнення їх цифрової стійкості.

Забезпечення цифрової стійкості суб'єктів малого та середнього бізнесу слід розпочати з аналізу цифрових трендів у галузі та суміжних сферах. Наразі бізнесом використовуються як окремі цифрові рішення, так і комплексні цифрові ініціативи: бухгалтерія (єдиний фінансовий архів, інтеграція з обліковими системами та інтелектуальне опрацювання первинних облікових документів, юридично значущий обмін електронними документами з контрагентами); HR-служба (повний цикл цифрового кадрового діловодства, у т.ч. аналіз та затвердження кандидатів, планування кар'єрного зростання, вибір мотиваційних механізмів, електронний архів документів, підключення до процесів співробітників через чат-боти у месенджерах); робота з клієнтами (CRM-системи, цифрові канали комунікації, цифрові інструменти аналізу клієнтського досвіду і формування персоналізованих пропозицій) та ін.

Надалі слід забезпечити оцінювання внутрішнього середовища бізнес-суб'єкту з точки зору необхідності реалізації цифрових перетворень. Наступний етап – формування стратегічного бачення процесу цифрової трансформації бізнес-суб'єкту та оновленої бізнес-моделі його розвитку при використанні цифрових технологій. Четвертий етап – розроблення дорожніх карт реалізації цифрових змін за кожним із напрямів (управління, персонал, клієнти тощо). П'ятий етап – формування проєктної команди для реалізації цифрових трансформацій, контролю та моніторингу ефективності їх впровадження. Останній шостий етап – коригування стратегії та дорожніх карт цифрової трансформації бізнес-суб'єкту як основи забезпечення його цифрової стійкості.

Зважаючи на те, що сьогодні саме цифровий капітал є новим ключовим джерелом отримання прибутку і зміцнення конкурентоспроможності бізнес-суб'єкту, а цифровізація є одним з основних дестабілізаційних факторів, що створює нові загрози стабільному функціонуванню підприємств, саме цифровій стійкості слід приділити першочергову увагу при розробленні стратегії забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу.

Висновки. Досліджено сучасне становище малого та середнього бізнесу в Україні. Встановлено, що продовження бойових дій, подальше руйнування критичної інфраструктури, транспортного сектору, зростання операційних витрат, зниження доходів населення і відповідно його купівельної спроможності зумовили погіршення економічної активності малого та середнього бізнесу і поглиблення назрілих у даній сфері системних проблем. Досліджено державні ініціативи та пропозиції вчених щодо забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу. Доведено, що

домінуючою глобальною тенденцією розвитку економіки на сьогодні є цифровізація, яка виступає основою трансформації галузей і видів діяльності, сприяє появі нових напрямів розвитку бізнесу і нових професій. Відзначаючи суттєві переваги цифровізації бізнесу, пов'язані зі прискоренням прийняття обґрунтованих управлінських рішень, якісним покращенням бізнес-процесів, скороченням транзакційних витрат, покращенням комунікації зі стейкхолдерами, диверсифікацією діяльності та підвищенням рентабельності, наголошено на потребі врахування цифрових ризиків економічній безпеці суб'єктів малого та середнього бізнесу. Доведено доцільність розгляду цифрової стійкості як ключового елементу забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації. Розкрито етапи забезпечення економічної безпеки суб'єктів малого та середнього бізнесу в аспекті досягнення їх цифрової стійкості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Бізнес погіршив оцінки ділової активності через втрати від повномасштабної війни – дані опитування підприємств у листопаді. *Національний банк України : веб-сайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomasshtabnoyi-viyni--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi> (дата звернення: 05.12.2022).
- 2 Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. *Дія. Бізнес : веб-сайт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-listopadi-2022-roku> (дата звернення: 05.12.2022).
- 3 Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення : монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
- 4 Денисенко М., Колісниченко П. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 15-19.
- 5 Дергачова В. В., Колешня Я. О. Роль економічної безпеки малих та середніх підприємств в економічній безпеці держави. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80086/7564> 5 (дата звернення: 07.12.2022).
- 6 Дикань В. В., Александрова О. Ю. Механізм забезпечення економічної безпеки регіону: сутність, складові, напрями дії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 18-25.
- 7 Дикань В. Л., Божко К. М. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 150-158.
- 8 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 284 с.
- 9 Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В., Азьмук Н. А., Хандій О. О., Панькова О. В. Стратегічні напрями безпеки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах обмежених можливостей. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 80-86.
- 10 Соломіна Г. В. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва : навч. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.
- 11 Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2021 рік: статистичний збірник. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.12.2022).
- 12 Втрати житлового фонду, інфраструктури та бізнесу: аналітика щодо збитків України від війни. *Дзеркало*

тижня : веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/vtriti-zhitlovoho-fondu-infrastrukturi-ta-biznesu-analitika-shchodo-zbitkiv-ukrajini-vid-vijni.html> (дата звернення: 06.12.2022).

13 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року»: Указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021?find=1&text=%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81#w1_2 (дата звернення: 07.12.2022).

REFERENCES

1 *National Bank of Ukraine: website* (2022), “Business lowered its estimates of business activity due to losses from a full-scale war – data from a survey of enterprises in November”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomashtabnoyi-viyini--dani-opituvannya-pidpriemstv-u-listopadi> (Accessed 20 Dec 2022).

2 *business.diia.gov.ua: website* (2022), “State and needs of business in the context of war: survey results in November 2022”, available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stanta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-listopadi-2022-roku> (Accessed 05 Dec 2022).

3 Vasylytsiv T. H. (2008), “Ekonomichna bezpeka pidpriemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia” [Economic security of entrepreneurship in Ukraine: strategy and mechanisms for strengthening]. Lviv: Aral (in Ukrainian).

4 Denysenko M., Kolisnichenko P. (2017), “Foreign experience in regulating economic security”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 15-19.

5 Derhachova V. V., Koleshnia

Ya. O. (2016), “The role of economic security of small and medium-sized enterprises in the economic security of the state”, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80086/75645> (Accessed 07 Dec 2022).

6 Dykan V. V., Aleksandrova O. Yu. (2017), “Mechanism for ensuring the economic security of the region: essence, components, directions of action”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 58, pp. 18-25.

7 Dykan V. L., Bozhko K. M. (2018), “Strategy for ensuring economic security of industrial enterprises”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 63, pp. 150-158.

8 Dykan V. L., Volovelska I. V., Makovoz O. V. (2011), “Ekonomichna bezpeka pidpriemstva” [Economic security of the enterprise]. Kharkiv : UkrDAZT (in Ukrainian).

9 Novikova O. F., Ostafiichuk Ya. V., Azmuk N. A., Khandii O. O., Pankova O. V. (2021), “Strategic directions for the security of small and medium-sized business development in Ukraine in conditions of limited opportunities”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1 (40), pp. 80-86.

10 Solomina H. V. (2018), “Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva” [Ensuring financial and economic security of entrepreneurship]. Dnipro : Dnipropetrovskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav (in Ukrainian).

11 *State statistics service of Ukraine: website* (2022), “Activities of large, medium, small and microenterprises in 2021: statistical collection”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 06 Dec 2022).

12 *zn.ua : website* (2022), “Losses of housing stock, infrastructure and business: analysis of Ukraine's losses from the war”, available at: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/vtriti-zhitlovoho-fondu-infrastrukturi-ta-biznesu-analitika-shchodo->

zbitkiv-ukrajini-vid-vijni.html (Accessed 06 Dec 2022).

13 *Legislation Of Ukraine: website* (2021), “Decree of the president of Ukraine “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of August 11,

2021 “On the economic security strategy of Ukraine for the period up to 2025”, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021?find=1&text=%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81#w1_2 (Accessed 07 Dec 2022).

УДК 339.9:330.322

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

Цзян Пань, аспірант (ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В.Н. Каразіна)

Встановлено, що на сучасному етапі важливого значення набуває створення організаційно-економічних умов для інвестиційно-інноваційного розвитку територій та регіонів, що можливо реалізувати шляхом розбудови такої інноваційної інфраструктури як технологічні та промислові парки. Досліджено вітчизняний досвід створення різного роду суб'єктів інноваційної інфраструктури, у т.ч. законодавчого забезпечення їх функціонування та інструментів державної підтримки їх створення. Розглянуто приклади світового досвіду розбудови технопарків. Обґрунтовано доцільність створення промислового парку та віртуальної цифрової інфраструктури забезпечення його діяльності як базису активізації інвестиційно-інноваційного розвитку територій та регіонів.

Ключові слова: інвестиційно-інноваційний розвиток, територія, організаційно-економічні умови, промисловий парк, технопарк.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF MANAGING INVESTMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Jiang Pan, postgraduate student (Karazin Business School, VN Karazin Kharkiv National University)

Taking into account the significant potential of innovations as a basis for improving product quality, saving costs, increasing labor productivity, ensuring innovative and technological modernization of production, it is very important to create organizational and economic conditions for generating, reproducing and using innovations to increase the pace of economic development of territories. It is established that the creation of organizational and economic conditions for investment and innovative development of territories and regions can be implemented by developing such innovative infrastructure as technological and industrial parks. The article examines the domestic experience of creating various subjects of innovation infrastructure, including legislative support for their functioning and tools for state support for their creation. It is determined that despite the presence in the country of significant research and educational potentials, a strong industrial and production base,

experience in creating innovation and production structures, including technological and industrial parks, and the regulatory framework for their regulation, it has not yet been possible to build an effective network of innovation infrastructure. Despite a significant number of such entities, the effectiveness of their functioning remains at a rather low level. Examples of world experience in the development of technoparks are considered. The expediency of creating an industrial park and virtual digital infrastructure for ensuring its activities as a basis for activating investment and innovative development of territories and regions is substantiated. It is proved that the use of digital technologies in investment and innovation activities can increase the adaptability of elements of innovation infrastructure to external changes and reduce the cost of forming and developing such facilities. In addition, such a digital platform will allow you to create interactive maps of the placement of innovative infrastructure and features of cooperation between partners, identify leaders in science and high-tech business, contain information about various events (fairs, exhibitions, conferences, etc.), expand the commercial application of R & D results and opportunities for investors when searching for projects, track the results of innovative projects, and ensure the protection of intellectual property.

Keywords: *investment and innovation development, territory, organizational and economic conditions, industrial park, technopark.*

Постановка проблеми. На сьогодні інновації виступають ключовим драйвером економічного та соціального зростання. Впровадження інноваційних рішень сприяє ефективній модернізації соціально-економічних систем, у т. ч. і регіонів та територій, забезпеченню збалансованого просторового розвитку країни, нівелюванню міжрегіональних диспропорцій у рівні та якості життя населення. Доцільність інтенсифікації процесів впровадження інновацій обумовлена і загостренням конкуренції на глобальних ринках та потребою забезпечення конкурентоспроможності національних виробництв.

Зважаючи на суттєвий потенціал інновацій як базису покращення якості продукції, економії витрат, зростання продуктивності праці, забезпечення інноваційно-технологічної модернізації виробництва вельми актуального набуває значення створення організаційно-економічних умов для генерування, відтворення та використання інновацій для підвищення темпів економічного розвитку територій. З огляду на сказане доцільно приділити увагу питанню підвищення ефективності інноваційних та інвестиційних процесів за рахунок

формування суб'єктів інноваційної інфраструктури в регіонах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формуванню організаційно-економічного базису інноваційного розвитку соціально-економічних систем, у т.ч. регіонів та територій, приділяє увагу широке коло вчених. Особливого зацікавлення викликають наукові праці В. Диканя, О. Зельдіна, М. Корінь, Т. Кублікова, І. Кузнецова, В. Родченко, Ю. Прус, М. Стегней та ін. [1-6]. Поряд з цим недостатньо розглянутим залишається питання формування дієвого організаційно-економічного базису стимулювання інноваційних та інвестиційних процесів на рівні розвитку територій, що і визначило доцільність проведення досліджень у даному напрямі.

Метою статті є дослідження вітчизняного досвіду та світових тенденцій розбудови інноваційної інфраструктури і обґрунтування доцільності створення індустріальних парків як базису активізації процесів інвестиційно-інноваційного розвитку територій та регіонів.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день однією з ключових проблем, що потребує нагального

вирішення, є створення умов для подолання диспропорційності розвитку окремих територій і використання наявного в регіоні потенціалу для стимулювання процесів інноваційного зростання. Реалізація вектору інноваційного розвитку регіону можлива на основі створення інноваційної інфраструктури, що забезпечить ефективний трансферт результатів наукової діяльності до реального сектору економіки і цим самим сприятиме створенню нових інноваційних підприємств.

Однак, незважаючи на наявність у країні значного науково-дослідного та освітнього потенціалів, потужної промислово-виробничої бази, досвіду створення інноваційно-виробничих структур, у тому числі технологічних та індустріальних парків, нормативно-правової основи їх регулювання, нині не вдалося побудувати дієву ефективну мережу інноваційної інфраструктури. Незважаючи на значну кількість таких суб'єктів ефективність їх функціонування залишається на досить низькому рівні. Наразі в Україні створено та функціонують: 47 індустріальних парків, включених до відповідного реєстру, та інші незалежно функціонуючі; 16 технопарків; 24 центри інновацій та технологічного трансферу; 22 інноваційних центри; 38 центрів комерціалізації; 24 інноваційних бізнес-інкубатори, 1 інвестиційно-технологічний кластер; понад 30 кластерів; 1 інноваційно-виробниче об'єднання; стартап-школи, інкубаційні програми, центри інтелектуальної власності, венчурні та інвестиційні фонди, центри науково-технічної та економічної діяльності тощо [7]. Однак, їх інноваційна активність є вкрай низькою. Свідченням цього є динаміка реалізованих проєктів. Протягом 2006-2018 рр. було зареєстровано лише 16 інноваційних проєктів. При цьому технологічні парки не реалізовували проєкти взагалі. У 2017 р.

лише 40 % наукових парків реалізовувало проєкти. Як свідчать дані моніторингу реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності коштів з державного бюджету на інноваційну інфраструктуру не виділялося [8].

Як свідчить світовий досвід розбудови інноваційної інфраструктури, найбільш дієвими наразі є індустріальні та технологічні парки, а також інноваційні центри та бізнес-інкубатори. Так, цікавим є досвід створення індустріального парку Tahoe-Reno Industrial Center (TRIC), побудованого у США. Компанії Tesla та Panasonic побудували в ньому найбільший завод з виробництва літійонних акумуляторів. Серед інших резидентів парку є такі компанії, як Google, Blockchains, Walmart та Switch. TRIC функціонує як державно-приватне партнерство, в якому приватні власники побудували необхідну інфраструктуру [4]. Загалом у США функціонує близько 300 таких структур, у світі налічують понад 700. Якщо для США характерним є саме створення технопарків і технополісів, то в європейських країнах поширена практика інноваційної співпраці в рамках технологічних інкубаторів та центрів. Наприклад, у Німеччині технологічні інкубатори є ключовими об'єктами технопарків і саме завдяки їх ефективній роботі створюється значна кількість стартапів і відповідно робочих місць. В Угорщині налічується понад 160 індустріальних парків, що продукують 25 % загальних обсягів промислового виробництва, а також 40 % промислової продукції на експорт [4].

Активна державна політика з розбудови інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, проводиться і в Китаї. Окрім розробленої програми «Made in China 2025» представлено напрями та інструменти розвитку національних технопарків. Завдяки державній підтримці високотехнологічних підприємств наразі близько 50 % експорту складає продукція машинобудування та електроніки. Також,

створюються при залученні інвестицій з Китаю технопарки і на території інших країн. Суттєвою є інвестиційна присутність Китаю і в Україні. Зокрема відновлювані джерела енергії стали галуззю з найбільшою часткою китайського капіталу в Україні. Державна Китайська національна група будівельних матеріалів (CNBM) володіє десятима сонячними електростанціями в Миколаївській та Одеській областях. Їх загальний акціонерний капітал становить 1,761 млрд грн (63 млн дол.). Китайська національна корпорація зернових, олійних і харчових продуктів (COFCO) володіє значними активами в українському сільському господарстві. У 2015 р. компанія придбала Noble Agri, міжнародну сільськогосподарську корпорацію з активами в Україні. COFCO відповідає за 50 % українського експорту кукурудзи до Китаю. Водночас корпорація є одним з найбільших роботодавців в українському сільському господарстві та одним з найбільших інвесторів в українську сільськогосподарську інфраструктуру. Корпорація має кілька дочірніх підприємств: Дунайська судоходно-стивідорна компанія – логістичний комплекс у Николаєві, що включає портові споруди, зерносушарки і елеватор; Маслоекстракційний завод «Сателіт» у Маріуполі, обладнаний сепараторами і сховищами для зерна і соняшнику; «Белгравія» та «Юнігрейн-Базис» – олійні підприємства з елеваторами і зерносушарками в Дніпропетровській області; Новоолексіївській елеватор – зерносховище в Херсонській області. З 2008 р. компанія інвестувала в економіку України більше 200 млн дол. Це інвестиції в модернізацію маслопереробного заводу в Маріуполі, будівництво зернового терміналу в Миколаївському порту і восьми елеваторів по всій країні. Розширюється співробітництво України та Китаю і у сфері науки та освіти. Сформований Українсько-китайський

центр завдяки співпраці з 15 китайськими університетами та 4 коледжами сприяє отриманню подвійних дипломів на всіх рівнях освіти серед українських студентів, здійснює програму China Study і є платформою для співпраці між студентами, підприємствами та університетами України та Китаю в галузі науки і технологій [9].

Про технопарки вперше в Україні на законодавчому рівні заговорили у 1996 р., що було відображено в Розпорядженні Президента України [10]. У свою чергу, у 1999 р. було прийнято Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», який визначив правові та економічні засади запровадження та функціонування технологічних парків. При цьому було законодавчо закріплено визначення технопарку як юридичної особи або групи юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проєктів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції [11]. Відповідним законом було передбачено створення в Україні в 2000-2001 рр. перших технопарків: «Інститут електрозварювання імені Є. О. Патона» (Київ), «Інститут монокристалів» (Харків), «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка» (Київ). Такі структури звільнялися від сплати ПДВ і податку на прибуток. Найбільші обсяги бюджетної підтримки технопарків зафіксовано у 2003-2004 рр. – 128,3 та 172,9 млн грн відповідно. У 2005 р. бюджетне фінансування технопарків становило 34,2 млн грн, а починаючи з 2008 р. і до тепер фінансування технопарків державою було майже припинене [4].

Щодо індустриальних парків, то їх створення в Україні започатковано прийняттям відповідного закону у червні 2012 р. Однак, попри значну кількість індустриальних парків, успішність їх функціонування вкрай низька. І досі відсутні успішні проекти, реалізовані в межах індустриальних парків. Причин такої негативної динаміки доволі багато. Проте слід зосередити увагу на ключових з них: по-перше, це відсутність дієвих інструментів державного стимулювання облаштування та функціонування індустриальних парків, у т. ч. фінансових та митних стимулів, низька зацікавленість інвесторів у реалізації проектів у межах правового режиму індустриальних парків, забюрократизованість і корумпованість системи державного регулювання процесів створення і розвитку індустриальних парків. На сьогодні до перелічених бар'єрів створенню такого роду інноваційної інфраструктури додалися і виклики, зумовлені активними бойовими діями, нестабільною воєнно-політичною та соціально-економічною ситуацією в країні [1].

Поряд з цим, не дивлячись на вкрай складні умови для розвитку підприємств, наразі перелік індустриальних парків поповнився новими суб'єктами. Зокрема у 2022 р. за новою процедурою створення парків було зареєстровано 4 нових суб'єкти і наразі в Реєстр індустриальних парків включено 55 промислових майданчиків. У значній мірі поштовху процесів розбудови індустриальних парків сприяли нормативно-правові зміни 2021-2022 рр., які законодавчо закріпили інструменти державного стимулювання процесів створення індустриальних парків у країні. Зокрема у 2021 р. шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про індустриальні парки» було закріплено здійснення компенсації витрат на підключення і приєднання до інженерно-транспортних мереж, а також надання податкового й митного стимулювання, що дало поштовх для

розвитку концепції індустриальних парків. У свою чергу, у липні 2022 р. було законодавчо закріплено податкові та митні пільги для учасників індустриальних парків, зокрема: звільнення від податку на прибуток на 10 років за умови реінвестування тієї частини прибутку, яка звільнена від оподаткування; звільнення від імпортного ПДВ і мита на обладнання для виробництва без права відчуження цього обладнання впродовж 5 років; право органів місцевого самоврядування встановлювати пільгові ставки на податок на нерухоме майно, плату за землю, земельний податок [1].

Ускладнення політичної ситуації в країні і загострення соціально-економічних проблем призвело до ситуації фактичного ігнорування потреби розбудови такої інфраструктури і відсутності державної підтримки її створення. Поштовху процесів створення інноваційної інфраструктури в останні роки зафіксовано на рівні приватної ініціативи. Так, у квітні 2017 р. з'явився інноваційний парк UNIT.City, створений за ініціативою і при фінансуванні UFuture Investment Group. Проект став територіальним хабом, в якому розмістилися школа програмування UNIT.Factory, офіси стартапів, R&D-центри міжнародних компаній та інноваційні відділи українських підприємств [12]. Ще одним прикладом індустриального парку є «Промприлад Реновація», що розташований в Івано-Франківську на території місцевого заводу «Промприлад». Ініціатори проекту – платформа «Тепле місто» – називають його «інноваційним центром», що покликаний працювати на перетині чотирьох напрямків: нової економіки, урбаністики, сучасного мистецтва та освіти [13]. У свою чергу, у 2019 р. йшла мова про ще один формат створення інноваційної інфраструктури – екотехнопарк. Ідея в тому, щоб побудувати великий дата-центр поблизу електростанції і використовувати ту

енергію, яку технічно важко або неможливо передати в магістральні мережі. «Еко» пов'язано з тим, що поряд буде створено ферми, де в теплицях утилізується відведене тепло [12].

Поряд з формуванням фізичних інноваційних структур відзначають і важливість створення віртуальної інноваційної інфраструктури, у т.ч. на основі формування цифрових екосистем та платформ. Це сприятиме як покращенню інноваційних процесів та комунікації стейкхолдерів під час створення інноваційної продукції, так і стимулюванню інвестицій, наприклад шляхом використання краудфінансінгових майданчиків для фінансування проєктів. Застосування цифрових технологій в інвестиційно-інноваційній діяльності дозволяє підвищити адаптивність елементів інноваційної інфраструктури до зовнішніх змін і скоротити витрати на формування та розвиток таких об'єктів. Крім того, така цифрова платформа дозволить сформувати інтерактивні карти розміщення інноваційної інфраструктури та особливостей співпраці партнерів, виділити лідерів у науці та високотехнологічному бізнесі, міститиме інформацію про проведення різних заходів (ярмарок, виставок, конференцій тощо), дозволить розширити комерційне застосування результатів НДДКР і можливості для інвесторів при пошуку проєктів, відстежувати результати реалізації інноваційних проєктів, забезпечити захист інтелектуальної власності.

Ефективною формою організації інноваційної діяльності вважається створення регіональних віртуальних технопарків та інкубаторів на базі провідних університетів. Основний фокус при цьому зосереджується не на створенні фізичної інфраструктури, а на формуванні і розвитку горизонтальних зв'язків та забезпеченні тісної взаємодії резидентів як в онлайн-форматі, так і в режимі онлайн. Технологічний розвиток регіону при

цьому забезпечується шляхом ефективної інтеграції бізнесу, науки та освіти і активізації процесу трансферу знань в межах технологічних чи індустріальних парків. Такого роду інноваційні структури докорінно змінюють структуру економіки регіонів. Оскільки провідними стають галузі, які потребують використання наукових знань і тісної співпраці з науково-дослідними та освітніми установами. Стабільний розвиток окремої галузі або сукупності галузей в регіоні сприятиме формуванню технологічного кластера і створенню нових робочих місць, залученню кваліфікованого персоналу, підвищенню оплати праці та матеріального добробуту працівників. Крім того в сукупності створюватиме мультиплікативний ефект, сприяючи розвитку взаємопов'язаних галузей. Характерна для технопарків наукова складова в оптимальному поєднанні з практичною підприємницькою діяльністю стане основою для активізації процесу комерціалізації розробок і стимулювання інноваційного розвитку.

Зважаючи на світові інноваційні тренди, які зосереджують увагу на високотехнологічних галузях як основі стратегічного розвитку національної економіки, резидентами технопарків виступають саме такі компанії. Технопарки, у свою чергу, надають резидентам комплекс різних послуг, що включає консультування з юридичних питань, проведення маркетингових досліджень, розроблення бізнес-плану та технічної документації, залучення інвестицій тощо. Крім того, технопарки можуть проводити різноманітні освітні заходи, акселераційні програми для стартапів, здійснювати навчання тощо.

Висновки. Таким чином, на сучасному етапі важливого значення набуває створення організаційно-економічних умов для інвестиційно-інноваційного розвитку територій та регіонів, що можливо реалізувати шляхом розбудови такої інноваційної

інфраструктури як технологічні та індустріальні парки. Досліджено вітчизняний досвід створення різного роду суб'єктів інноваційної інфраструктури. Розглянуто приклади світового досвіду розбудови технопарків. Обґрунтовано доцільність створення індустріального парку та віртуальної цифрової інфраструктури забезпечення його діяльності як базису активізації інвестиційно-інноваційного розвитку територій та регіонів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л. Розбудова індустріальних парків як основа економічного відродження України. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship* (October 10 – November 20, 2022., 2022. Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. pp. 45-47.

2 Зельдіна О. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. *Господарське право і процес*. 2020. № 7. С. 83-88.

3 Корінь М. В., Абдуллаєв А. І., Польгуй Д. Г. Розроблення моделі управління інвестиційним забезпеченням проєктів розвитку інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонної співпраці. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 67. С. 238-247.

4 Кублікова Т., Кузнецова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 58-70.

5 Родченко В. Б., Прус Ю. І. Глобальні орієнтири просторового розвитку в сучасних умовах: виклики для України. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 55. С. 50-61.

6 Стегней М. І. Інвестиційно-

інноваційні домінанти сталого розвитку територіальних одиниць. *Економіка і суспільство*. 2015. Вип. 1. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/09.pdf (дата звернення: 07.12.2022).

7 Стан розвитку інноваційної інфраструктури. *Міністерство економіки України* : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=022cfe7f-2c18-4545-ab69-1a3a39aea3f8&title=StanRozvitkuInnovatsiinoiInfrastrukturi> (дата звернення: 15.12.2022).

8 Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.12.2022).

9 Китайський економічний слід в Україні: аналітична записка. *Центр економічної стратегії* : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/chinese-money-in-ukraine/> (дата звернення: 05.12.2022).

10 Питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів: Розпорядження Президента України від 23.01.1996 р. № 17/96-рп. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/17/96-%D1%80%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2022).

11 Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 р. № 991-XIV. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 15.12.2022).

12 8 технологічних революцій України. Революція сьома: технопарки. *techiia.com* : веб-сайт. URL: <https://techiia.com/ua/news/8-tehnologichnih-revolucij-ukrayini-revoluciya-soma-tehnoparki> (дата звернення: 17.12.2022).

13 Склярів Р. Інноваційні парки:

досвід України і світу. *business.ua* : веб-сайт. URL: <https://business.ua/strategies/5757-innovatsijni-parkidosvidukrajini-21.ta-svitu> (дата звернення: 17.12.2022).

REFERENCES

- 1 Dykan, V. L. (2022) "Development of industrial parks as a basis for the economic revival of Ukraine", *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship* (October 10 – November 20, 2022., 2022. Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. pp. 45-47.
- 2 Zeldina, O. (2020), "The concept of an investment and innovation model in the context of sustainable development of the Ukrainian economy", *Hospodarske pravo i protses*, vol. 7, pp. 83-88.
- 3 Korin, M. V., Abdullaiev, A. I., Polhui, D. H. (2019), "Development of a model for managing investment support for railway transport infrastructure development projects in the context of cross-border cooperation", *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, vol. 67, pp. 238-247.
- 4 Kublikova, T., Kuznietsova, I. (2022), "Development of innovative infrastructure as a basis for the diversification of the Ukrainian economy", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 32, no. 1, pp. 58-70.
- 5 Rodchenko, V. B., Prus, Yu. I. (2020), "Strategic priorities of spatial and economic development of the regions of Ukraine", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 16.1, pp. 133-145.
- 6 Stehnei, M. I. (2015), "Investment and innovation dominants of sustainable development of territorial units", vol. 1, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_u-kr/09.pdf (accessed 07.12.2022).
- 7 Ministry of economy of Ukraine (2021), "State of innovation infrastructure development", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=022cfe7f-2c18-4545-ab69-1a3a39aea3f8&title=StanRozvitkuInnovatsiinoiInfrastrukturi> (accessed 15.12.2022).
- 8 Legislation of Ukraine (2019), "Resolution Of The Cabinet Of Ministers Of Ukraine "On approval of the innovation development strategy for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (accessed 17.12.2022).
- 9 Center for economic strategy : website (2022), "China's economic footprint in Ukraine: an analytical note", available at: <https://ces.org.ua/chinese-money-in-ukraine/> (accessed 05.12.2022).
- 10 Legislation of Ukraine (1996), "Decree of the President of Ukraine "Issues of creating technology parks and other types of innovative structures", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/17/96-%D1%80%D0%BF#Text> (accessed 17.12.2022).
- 11 Legislation of Ukraine (1999), "About the special regime of innovation activity of Technology Parks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (accessed 15.12.2022).
- 12 *techii.com: website* (2022), "8 technological revolutions of Ukraine. Revolution seven: technoparks", available at: <https://techii.com/ua/news/8-tehnologichnih-revolucij-ukrayini-revoluciya-soma-tehnoparki> (accessed 17.12.2022).
- 13 Skliarov, R. (2021), "Innovation parks: experience of Ukraine and the world", available at: <https://business.ua/strategies/5757-innovatsijni-parkidosvidukrajini-21.ta-svitu> (accessed 17.12.2022).

УДК 656.078.8:001.082

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ І ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ЙОГО РОБОТИ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Ковальов А. Ю., аспірант (УкрДУЗТ)*

Встановлено, що на тлі фрагментації світової економіки та порушенням глобальних ланцюгів створення вартості додатковим випробуванням для вітчизняних суб'єктів господарювання стало загострення міждержавного конфлікту та активізація бойових дій у країні. Виявлено стале погіршення обсягових та якісних показників роботи залізничного транспорту і послаблення його конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг. Досліджено особливості роботи залізничного транспорту в умовах ведення бойових дій і встановлено розширення кола завдань АТ «Укрзалізниця», пов'язаних із забезпеченням національної безпеки. Проаналізовано усталені проблеми функціонування залізничного транспорту. Досліджено пропозиції науковців щодо підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Доведено, що в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища та поглиблення соціально-економічної кризи в країні саме міжгалузеве інноваційне партнерство за участю залізничного транспорту слід розглядати як дієвий інструмент забезпечення його конкурентоспроможності. Відзначено доцільність створення інноваційно-технологічного парку, діяльність якого буде спрямована на генерування інноваційних ідей і розроблення інноваційної продукції. Вказано на значний потенціал формування безшовної транспортно-логістичної системи та надання інтегрованої транспортної послуги завдяки впровадженню цифрових рішень у залізничній галузі.

Ключові слова: залізничний транспорт, конкурентоспроможність, рентабельність, цифровізація, інноваційно-технологічний парк.

DIRECTIONS AND TOOLS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RAILWAY TRANSPORT AND INCREASING THE PROFITABILITY OF ITS OPERATION

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Kovalov A. Yu., graduate student (USURT)*

It is established that against the background of the fragmentation of the world economy and the violation of global value chains, an additional test for domestic business entities was the aggravation of the interstate conflict and the intensification of hostilities in the country. A steady deterioration in the volume and quality performance of railway transport and a weakening of its competitive position in the market of transport and logistics services were revealed. The article examines the peculiarities of the operation of railway transport in the conditions of combat operations and establishes the expansion of the range of tasks of JSC "Ukrzaliznytsia" related to ensuring national security. Well-established problems of functioning of railway transport are analyzed. The article examines the proposals

of scientists to improve the competitiveness of railway transport. It is proved that in the conditions of increasing instability of the external environment and deepening of the socio-economic crisis in the country, it is the intersectoral innovation partnership with the participation of railway transport that should be considered as an effective tool for ensuring its competitiveness. The expediency of creating an innovation and Technological Park, whose activities will be aimed at generating innovative ideas and developing innovative products, is noted. The significant potential of forming a seamless transport and logistics system and providing integrated transport services through the introduction of digital solutions in the railway industry is indicated. It is noted that the formation of a digital platform for cargo transportation management will contribute to the effective digital interaction of the railway company with cargo owners, private car companies, as well as, in the case of digital modernization of railway infrastructure and rolling stock facilities, will allow obtaining information about their condition and location in real time, which, in turn, will help to increase the transparency and predictability of transport services for consumers, optimize costs and increase the profitability of both the railway company and its customers.

Keywords: *railway transport, competitiveness, profitability, digitalization, innovation and technology park.*

Постановка проблеми. Протягом останніх років вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують в умовах наростання соціально-економічної кризи в країні і загалом поширення дестабілізаційних процесів у світі. На зміну процесам економічної інтеграції у світовій економіці, яка призвела до налагодження глобальних потоків товарів та капіталу, в умовах пандемії коронавірусу прийшла фрагментація світової економіки і чергове порушення глобальних ланцюгів створення вартості. На тлі світових дестабілізаційних процесів додатковим випробуванням для вітчизняних підприємств стало загострення міждержавного конфлікту та активізація бойових дій у країні.

У таких складних умовах демонструють стале погіршення динаміки показників роботи і підприємства залізничного транспорту, що знайшло відображення в скороченні обсягів перевезень та погіршенні динаміки якісних показників діяльності підприємств галузі і, як результат, послабленні конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг. Поряд з цим високий рівень зносу залізничної інфраструктури та рухомого складу і низькі темпи їх модернізації, скорочення

інноваційного, інвестиційного та інтелектуально-кадрового потенціалу, погіршення якості послуг залізничного транспорту і надалі скорочують можливості залізничної компанії щодо нарощення її конкурентного потенціалу в транспортній галузі. За таких умов особливої актуальності набуває проблема розроблення дієвого інструментарію забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах наростання зовнішніх та внутрішніх загроз його ефективного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем і розробленню ефективних механізмів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту, приділяється увага таких вчених як В. Дикань, І. Воловельська, Н. Каличева, М. Корінь, О. Лук'янова, В. Овчиннікова, І. Токмакова, В. Чорний та ін. [1-8]. Однак, поряд з цим, в умовах загострення системної кризи в залізничній галузі і посиленні соціально-економічної нестабільності в країні потребують перегляду усталені інструменти забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту з метою покращення його конкурентних позицій на транспортному ринку.

Метою наукової статті є визначення напрямів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Загострення міждержавного конфлікту та ведення бойових дій на території країни змінили звичний режим роботи суб'єктів господарювання. Змінилося і коло завдань АТ «Укрзалізниця», яке в умовах війни стало на захисті національної безпеки, виконуючи безкоштовну евакуацію українських громадян, які опинилися в зоні бойових дій, доставку критично важливих вантажів, у тому числі гуманітарної допомоги, і обладнання до зони бойових дій, перевезення посилок, закупівлю нафтопродуктів тощо.

Розуміючи стратегічну значущість залізничного транспорту для країни урядом та міжнародними партнерами протягом 2022 р. надавалася фінансова підтримка акціонерному товариству. Зокрема у квітні 2022 р. Укргазбанком продовжено кредитний договір із загальним кредитним лімітом 24 млн дол. до 30 червня 2023 р. і відновлено ліміт кредитування до 1,385 млрд грн за іншою кредитною лінією до 30 квітня 2023 р. У червні долучилися до підтримки вітчизняної залізничної компанії і міжнародні організації, зокрема ЄБРР змінив цільове призначення раніше наданого кредиту, завдяки чому вдалося перенаправити 50 млн євро на фінансування критично важливих потреб оператора, а у вересні виділив частину кредиту в розмірі 98,5 млн євро для критично важливих потреб, таких як ремонт залізничної інфраструктури та виконання критично важливих для національної безпеки обов'язків. Щодо державної підтримки, то протягом першого півріччя акціонерне товариство отримало близько 10 млрд грн державних дотацій. Крім того, урядом у червні було підвищено тарифи на перевезення всіх видів вантажів на 70 % з метою надання можливості компанії виконувати

гуманітарні та оборонні функції.

Без такої додаткової фінансової підтримки АТ «Укрзалізниця» було б вкрай складно реалізовувати вище зазначені завдання. Оскільки бойові дії призвели, з одного боку, до пошкодження об'єктів залізничної інфраструктури та рухомого складу, а, з іншого, – до падіння вантажних перевезень, що виступають ключовим джерелом прибутку залізничної компанії. За підсумками січня-листопада 2022 р. залізничним транспортом було перевезено 140,5 млн т вантажів, що на 51,0 % менше порівняно з аналогічним періодом 2021 р. За результатами листопада 2022 р. порівняно з попереднім місяцем зменшився і загальний місячний обсяг перевезення вантажів на 12,5 % до 10,56 млн т, у т.ч. на експорт було перевезено на 24,9 % менше – 3,89 млн т [9]. Крім того, внаслідок масованих ракетних атак та затримки пасажирських поїздів значно знизилася і швидкість руху вантажних поїздів на залізничній мережі.

Останнє викликає значне занепокоєння представників бізнесу, оскільки в результаті затримки поїздів відбувається невиконання термінів поставки. Крім того, вказує бізнес і на обмеженість пропускнуої спроможності залізничної інфраструктури, а також значні логістичні витрати, пов'язані з перевезенням продукції, зокрема її експортом, що знижує конкурентоспроможність товарів вітчизняних виробників на світовому ринку. Зокрема значних втрат зазначає аграрний сектор. Так, лише у січні-лютому 2022 р. тарифи на перевезення зернових вантажів залізничним транспортом в Україні зросли на 15-20 % порівняно з аналогічним періодом 2021 р. Подальше зростання вартості залізничної логістики – збільшення тарифів для зернових вантажів з 29 червня 2022 р. ще на 70 % – призвело до додаткових витрат аграріїв, що оцінюються у 120 млн дол. на рік. У цілому, з початком блокади портів, вартість логістики в структурі експорту

зросла у 5-7 разів та досягла показника 180 дол. на 1 т зерна. З огляду це виробники зерна вимушені продавати товар вже нижче собівартості (у середньому вартість 1 т пшениці в полі вимушено знизилась до 100-120 дол. при собівартості виробництва щонайменше 120-150 дол.) [10].

Зросли логістичні витрати і для інших суб'єктів бізнесу. У цьому аспекті слід відзначити, що коефіцієнт для вантажів I тарифного класу з 1 січня 2022 р. зріс з 1,831 до 2,402 (на 31,2 %), а з 29 червня 2022 р. – до 4,083 (на 70,0 %), для вантажів II тарифного класу – з 2,613 до 2,782 та 4,729 відповідно, для вантажів III тарифного класу – з 3,722 (без змін з 01.01.2022 р.) до 4,729 відповідно [11]. Недосконалість такого механізму реалізації тарифної політики завжди викликало критику і протягом багатьох років здійснювалося коригування коефіцієнтів з метою зближення вартості перевезень вантажів. Однак, фактично, як свідчать наведені дані, вдалося знизити різницю між коефіцієнтами для I і III тарифного класів лише з перевищення в 2 рази до 1,5.

Неодноразово бізнес поряд з архаїчною тарифною системою вказував і на інші усталені проблеми роботи акціонерного товариства: зношена інфраструктура, яка обмежує як провізну, так і пропускну спроможність залізничного транспорту, корупційні прояви, несправедлива система розподілу вагонів, неефективна кредитна та інвестиційна політика, відсутність суттєвих інноваційних змін і посилення розриву порівняно з технологічним рівнем розвитку світових залізничних компаній, що вказує загалом на кризу в управлінні і відсутність суттєвого прогресу в напрямі реалізації запланованих стратегічних реформаційних змін. Як результат, не виконується місія розвитку залізничного транспорту, визначена Стратегією АТ «Укрзалізниця» на 2019-2023 рр., що полягає в наданні якісних, безпечних,

надійних, ефективних, конкурентних та орієнтованих на клієнта послуг залізничних перевезень. Наразі залізничний транспорт поступово втрачає конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг, що вказує на нагальну потребу пошуку ефективних механізмів та інструментів підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на транспортно-логістичному ринку.

Широким колом вчених досліджується питання забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Зокрема В. Дикань вказує, що забезпечити сталий розвиток залізничного транспорту і підвищення його конкурентних позицій можливо за рахунок створення індустріально-інноваційного центру, що стане середовищем генерування та акумулювання інноваційних розробок для потреб залізниці. Можливість генерування та акумулювання інновацій даним центром буде реалізовуватися за рахунок консолідації наразі технологічно розірваних ланок науково-дослідної та виробничої сфери, використання ними у власному виробництві світових технологій створення модулів, вузлів і агрегатів для випуску продукції залізничного призначення. Особлива роль в генеруванні інновацій належить конструкторським бюро та інтелектуальному потенціалу їх працівників, які на основі інформації про новітні світові розробки, призначені для залізниць, їх технічних параметрів і характеристик будуть забезпечувати створення інноваційної продукції для потреб українських залізниць. На основі сучасної інформаційної платформи, індустріально-інноваційний центр реалізовуватиме функції і з підтримки попиту на вітчизняну високотехнологічну продукції, формування пріоритетів та засад розвитку промислового виробництва [1].

В. Дикань разом у співавторстві з І. Воловельською розкрито особливості

створення інноваційних платформ, які мають на меті об'єднання потенціалу підприємств залізничного транспорту, промислових підприємств, наукових та освітніх установ, фінансових організацій і забезпечення тісної взаємодії розробників і кінцевих споживачів інноваційної продукції. Використання такої ефективної на сьогодні платформеної організації інноваційних процесів забезпечує формування інформаційно досконалого середовища, сприяючи миттєвому та всебічному обміну інформацією, а також забезпечує скорочення як фінансових, так і транзакційних витрат, завдяки вдосконаленню бізнес процесів і методів виходу кінцевого продукту на ринок [2].

Досить комплексно питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту розглянуто Н. Каличевою. Зокрема вченим в основу підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничної галузі покладено формування динамічних здатностей: здатність позитивно впливати на формування якісного конкурентного середовища функціонування, здатність швидко і системно впроваджувати інновації, здатність до забезпечення якості бізнес-процесів, здатність до підтримки високого рівня інтелектуально-кадрових компетенцій персоналу. При цьому автором відзначено доцільність та ефективність використання технологічних платформ у якості інструментарію інтенсифікації та координації проектів інноваційно-технологічної співпраці підприємств, що ґрунтуються на впровадженні інтелектуальних технологій управління процесом створення інновацій. Як зазначає вчений створення технологічних платформ сприятиме: консолідації та інтенсифікації міжгалузевих науково-виробничих зв'язків; координації й підтримці досліджень і розробок провідних технологій для забезпечення цифрової трансформації залізничного транспорту;

впровадженню прогресивних інноваційних практик і форсайт-технологій у діяльність підприємств залізничного транспорту; підтримці ефективних комунікацій між учасниками інноваційного процесу на підприємствах залізничного транспорту тощо [3].

Практичну цінність, особливо в сучасних умовах функціонування залізничного транспорту, становлять пропозиції автора наукової праці [4]. Вченим доведено доцільність використання потенціалу транскордонного співробітництва вітчизняного залізничного транспорту з іншими країнами шляхом активізації транскордонних зв'язків у напрямі забезпечення структурно-технологічної трансформації і конвергентності параметрів функціонування інфраструктури залізниць у рамках транскордонних регіонів. Особливого зацікавлення при цьому викликає пропозиція, пов'язана з формуванням і розвитком локалізованого виробництва у сфері реалізації інфраструктурних проектів на залізничному транспорті, що полягає в обґрунтуванні створення галузевого центру сприяння локалізації. Оскільки дана пропозиція дозволить підвищити ефективність виконання транскордонних проектів розвитку інфраструктури і забезпечити освоєння виробництва високотехнологічної продукції філіями і підрозділами залізничної галузі [4].

На необхідності створення сприятливих організаційних умов для створення та впровадження інноваційних ідей на залізничному транспорті наполягають і автори наукових публікацій [6-7]. Зокрема І. Токмаковою аргументовано застосування інструментів адаптивного управління інноваційною діяльністю на залізничному транспорті як базису забезпечення його конкурентоспроможності. Реалізувати зазначене запропоновано зокрема шляхом створення інформаційно-координаційного

центру, який базується на корпоративній інформаційній системі і забезпечує ефективність управління на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях [7]. У свою чергу, автором наукової праці [6] запропоновано формування стратегічного бізнес-союзу за участю залізничного транспорту як міжгалузевго об'єднання самостійних та юридично незалежних суб'єктів, що створене з метою формування стратегічних бізнес-компетенцій розвитку залізничного транспорту за рахунок реалізації ініціатив інвестиційного, інноваційного, інтелектуального, енергетичного, екологічного та міжнародного співробітництва. Формування стратегічного бізнес-союзу, як зазначає автор, сприятиме створенню та впровадженню інтелектуально-інформаційних технологій у галузі залізничного транспорту, що стане базисом реалізації стратегічних пріоритетів його розвитку.

Отже, в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища та поглиблення соціально-економічної кризи в країні саме міжгалузеве інноваційне партнерство за участю залізничного транспорту слід розглядати як дієвий інструмент забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Реалізувати зазначене можна шляхом створення інноваційно-технологічного парку, діяльність якого буде спрямована на генерування інноваційних ідей та розроблення інноваційної продукції для потреб залізничного транспорту. До участі в такій співпраці слід залучити промислові підприємства, освітні та наукові заклади, інших суб'єктів транспортно-логістичного ринку тощо.

Поряд з потенціалом генерування і реалізації перспективних інноваційних рішень у залізничній галузі слід вказати і на можливості формування безшовної транспортно-логістичної системи та надання інтегрованої транспортної послуги. Так, наприклад, формування

цифрової платформи управління вантажними перевезеннями сприятиме ефективній цифровій взаємодії залізничної компанії з вантажовласниками, приватними вагонними компаніями, а також, у випадку цифрової модернізації об'єктів залізничної інфраструктури та рухомого складу, дозволить отримувати інформацію про їх стан та місцезнаходження в режимі реального часу, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню прозорості та прогнозованості транспортного обслуговування для споживачів, оптимізації витрат та підвищенню рентабельності як залізничної компанії, так і її клієнтів.

Серед інших локальних цифрових проєктів слід звернути увагу і на технології автоматизації та роботизації процесів надання транспортних послуг, впровадження систем автопілотного руху поїздів, застосування «хмарних» технологій удосконалення бізнес-процесів, впровадження систем цифрового документообігу (електронні квитки, єдині цифрові проїзні документи, онлайн-оформлення проїзних документів за будь-яким маршрутом, персональні віртуальні офіси обслуговування, цифрові систем оплати послуг та ін.).

Висновки. Таким чином, встановлено, що на тлі світових дестабілізаційних процесів, пов'язаних з фрагментацією світової економіки та порушенням глобальних ланцюгів створення вартості, додатковим випробуванням для вітчизняних підприємств стало загострення міждержавного конфлікту та активізація бойових дій на території країни. Виявлено сталі погіршення обсягових та якісних показників роботи залізничного транспорту і послаблення конкурентних позицій на ринку транспортно-логістичних послуг. Досліджено особливості роботи залізничного транспорту в умовах ведення бойових дій і встановлено розширення кола завдань АТ

«Укрзалізниця», пов'язаних із забезпеченням національної безпеки. Проаналізовано усталені проблеми функціонування залізничного транспорту. Досліджено пропозиції науковців щодо підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту. Доведено, що в умовах посилення нестабільності зовнішнього середовища та поглиблення соціально-економічної кризи в країні саме міжгалузеве інноваційне партнерство за участю залізничного транспорту слід розглядати як дієвий інструмент забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Відзначено доцільність створення інноваційно-технологічного парку, діяльність якого буде спрямована на генерування інноваційних ідей та розроблення інноваційної продукції. Поряд з потенціалом генерування і реалізації перспективних інноваційних рішень у залізничній галузі вказано на значний потенціал формування безшовної транспортно-логістичної системи та надання інтегрованої транспортної послуги завдяки впровадженню цифрових рішень у галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 7-9.

2 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Розробка організаційно-економічної моделі інноваційної платформи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 9-17.

3 Каличева Н.Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 525 с.

4 Корінь М. В. Розвиток

інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

5 Лук'янова О. М., Борисенко О. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/34.pdf (дата звернення: 14.12.2022).

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

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

8 Чорний В. В. Конкурентні переваги залізниць на ринку вантажних перевезень. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 1 (56). URL : <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=115> (дата звернення: 14.12.2022).

9 Частка зернових вантажів в експортних перевезеннях УЗ досягла 55 %. *railinsider.com.ua* : веб-сайт. URL : <https://www.railinsider.com.ua/chastka-zernovyh-vantazhiv-v-eksportnyh-perevezennyah-uz-dosyagla-55/> (дата звернення: 15.12.2022).

10 У 2022 році втрати аграрного сектора внаслідок логістичних проблем можуть сягнути близько \$ 10 млрд. *agravery.com* : веб-сайт. URL : <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2022-roci-vtrati-agrarnogo-sektora-vnaslidok-logisticnih-problem-mozut-sagnuti-blizko-10-mlrd> (дата звернення: 18.12.2022).

11 Коефіцієнти до Збірника тарифів. *АТ «Укрзалізниця»* : веб-сайт. URL : <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 14.12.2022).

REFERENCES

- 1 Dykan V. L. (2017) Industrialno-innovatsiini tsentry yak osnova tekhnolohichnoho rozvytku ukrainskykh zaliznyts [Industrial and innovation centers as the basis for technological development of Ukrainian Railways]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 58, pp. 7-9.
- 2 Dykan V. L., Volovelska I. V. (2019) Rozrobka orhanizatsiino-ekonomichnoi modeli innovatsiinoi platformy [Development of an organizational and economic model of an innovation platform]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 68, pp. 9-17.
- 3 Kalycheva N. Ye. (2019) Teoretyko-metodologichni zasady zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu v umovakh transformaciji biznes-seredovyshha [Theoretical and methodological bases of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation the business environment] (Doctor's Thesis), Kharkiv.
- 4 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.
- 5 Lukianova O. M., Borysenko O. M. (2019) Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zaliznychnoi haluzi v suchasnykh umovakh [Ways to increase the competitiveness of the railway industry in modern conditions]. *Market infrastructure*, vol. 36, available at : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/34.pdf (accessed 14.12.2022).
- 6 Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of railway transport development in Ukraine]. Kharkiv: USURT.
- 7 Tokmakova, I.V. (2015) Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine], Kharkiv: USURT. (in Ukrainian).
- 8 Chorny V. V. (2012) Konkurentni perevahy zaliznyts na rynku vantazhnykh perevezhen [Competitive advantages of Railways in the freight transportation market]. *Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series "Economic Sciences"*, vol. 1 (56), available at : <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=115> (accessed 14.12.2022).
- 9 *railinsider.com.ua* : website (2022) The share of grain cargo in export transportation of UZ reached 55 %, available at : <https://www.railinsider.com.ua/chastka-zernovyh-vantazhiv-v-eksportnyh-perevezennyah-uz-dosyagla-55/> (accessed 15.12.2022).
- 10 *agravery.com* : website (2022) In 2022, the losses of the agricultural sector due to logistics problems may reach about 1 10 billion, available at : <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2022-roci-vtrati-agrarnogo-sektora-vnaslidok-logisticnih-problem-mozut-sagnuti-blizko-10-mlrd> (accessed 18.12.2022).
- 11 JSC "Ukrzaliznytsia" : website (2022) Coefficients to the tariff collection, available at : <https://www.uz.gov.ua/> (accessed 14.12.2022).

УДК 338.012

ФІНАНСОВИЙ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТІ

*Кірдіна О.Г., д.е.н, професор,
Стещенко О. Д., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

В сучасних реаліях проблема класифікації, оцінки і обліку ризиків має істотне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики фінансового ризик-менеджменту на транспорті. Як показує досвід, управління ризиками здатне запобігати кризовим явищам, зменшити їх негативні наслідки, оздоровити фінансовий стан підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність. Комплексний розгляд і докладна класифікація видів ризиків допоможе в побудові оптимальної системи фінансового ризик-менеджменту. Встановлено, що фінансові ризики мають різні джерела виникнення. Фінансові втрати за ними можуть бути пов'язані з факторами зовнішнього та внутрішнього характеру. Такі фінансові ризики можуть призводити до значних фінансових втрат і загрожувати фінансовій безпеці підприємства.

Ключові слова: фінансові ризики, ризик-менеджмент, транспортні підприємства

FINANCIAL RISK-MANAGEMENT IS ON TRANSPORT

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Steshenko O., PhD in Economics, Associate Professor (USURT)*

At the present stage of development of transport Ukraine problem of classification, valuation and risk of transport enterprises has significant theoretical and practical value as an important component of the theory and transport companies risk management practices. Experience has shown that risk management is able to prevent crises, to reduce their negative effects, improve the economy of enterprises, enhance their competitiveness. A comprehensive review and detailed classification of the types of risks will help in building an optimal risk management systems for transport.

The purpose of the article is to analyze the status of risk management in transport enterprises of Ukraine.

Financial risks which can accompany business activity of enterprise are determined. The most dangerous financial risks of enterprise are risks of reducing financial stability, insolvency and investment risk. These financial risks may result in substantial financial losses and threaten of financial security of enterprise. Meanwhile, in business activity of enterprise may have interest percentage, deposit, credit, currency, price, inflation, innovation and other risks. Financial risks have different sources of appearance, meaning they may be caused by external and internal factors of influence. Systematic financial risks arise from unfavorable fluctuations of conjuncture of different types of financial market. Appearance of non-systematic financial risks associated with the inefficiency of activity of enterprise.

The risk management system in transport companies indicates the need to develop an effective mechanism that would help in the current circumstances, challenges and modern requirements to achieve better results and avoid serious problems and situations. There is an objective need to build a risk management and internal control system through enhanced

procurement monitoring, implementation of tender policy, management of contracts and the policy of selection with verification of business partners at all stages of fundraising.

Keywords: *financial risks, risk management, transport enterprises.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки проблема ідентифікації, класифікації, оцінки і обліку ризиків транспортних підприємств має істотне теоретичне і прикладне значення як важлива складова частина теорії і практики управління антикризовими технологіями. Ризик-менеджмент дозволяє виявляти фактори ризику та визначати кількісні і якісні методи оцінки впливу ризиків на фінансові результати підприємства. Слід зазначити, що спроби ризик-менеджменту окремих вітчизняних підприємств транспортної галузі щодо розробки механізмів і інструментів управління ризиками, на жаль, не призвели до забезпечення ефективного і системного підходу. І відбувається це через відсутність повноцінної методології фінансового ризик-менеджменту на базі сучасних інформаційних технологій, тобто відсутності таких технологій, які б сьогодні відповідали масштабам та характеру сучасних загроз втрати платоспроможності та ймовірності настання банкрутства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками досліджували багато вчених-економістів, проте саме фінансовий ризик-менеджмент на транспорті недостатньо висвітлений у літературі. Загалом, специфіка діяльності транспортних підприємств детально розглядається в працях авторів [1–3], проте щодо саме дослідження стану управління фінансовими ризиками наведено недостатньо інформації.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз останніх досліджень з ризикології довів, що і на сьогодні немає однозначного розуміння сутності фінансового ризик-менеджменту на транспорті. Це пояснюється як,

багатоаспектністю цього явища, так і недостатньому впровадженню у реальній економічній практиці й управлінській діяльності на транспорті.

Метою статті є дослідження процесу фінансового ризик-менеджменту на транспорті.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій праці [4] зосереджено увагу на тому, що ефективне формування, використання та розвиток потенціалу підприємства неможливі без побудови оптимальної системи стратегічного управління ним.

Стратегія ефективного управління транспортним підприємством передбачає визначення місця кожного ризику в загальній системі і забезпечення їх мінімізації. Як показує досвід, фінансовий ризик-менеджмент здатний запобігти кризовим явищам, знизити їх негативні наслідки, оздоровити фінансовий стан підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність.

При дослідженні сутності фінансового ризик-менеджменту на транспорті доцільно виокремити дві групи функцій. Як об'єкт управління – це керована підсистема, яка включає: ризикові капітальні інвестиції; економічні стосунки і зв'язки між суб'єктами організації процесу транспортних послуг; спрямовані дії щодо усунення впливу факторів ризику, по мінімізації втрат. Як суб'єкт управління – це підсистема, що управляє, яка включає: прогнозування, регулювання, організацію, координацію, стимулювання, контроль, тобто функції фінансових менеджерів.

Фінансовий ризик-менеджмент – це процес, під час якого відбувається поетапне здійснення певних дій, спрямованих на зниження негативних наслідків можливої реалізації ризиків для фінансової складової діяльності

організації. При фінансовому ризик-менеджменті вибір методів та способів управління цими ризиками виходить на перше місце.

Головним завданням при виборі методу управління комплексом фінансових ризиків для підвищення фінансової стійкості підприємства є зменшення значення ймовірного ризику до мінімального рівня. Цього можна досягти за допомогою методів, основними з яких є:

- уникнення можливих ризиків;

- передача ризику;
- хеджування;
- диверсифікація;
- страхування;
- самострахування.

Негативний вплив ризикоутворюючих макро- і мікрофакторів ризику можна визначити із застосуванням PEST- та SWOT-аналізу діяльності транспортних підприємств (таблиця 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності транспортних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - наявність засобів для перевезення великогабаритних і масових вантажів; - можливість комплексного обслуговування клієнтів; - високий рівень безпеки; - наявність кваліфікованої робочої сили; - стабільність роботи та пристосованість до будь-яких природних умов; - відносно низька собівартість перевезень; - вигідне географічне розташування; - соціальна спрямованість. 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконала нормативно-правова база для подальшого розвитку галузі; - недостатність мотивації персоналу до змін; - показники якості та ефективності перевезень не відповідають сучасним вимогам; - значне фізичне та моральне зношення основних виробничих фондів, зокрема рухомого складу та об'єктів інфраструктури; - незадовільний стан інноваційної та високотехнологічної складової галузі; - низький рівень сервісного обслуговування клієнтів; - бюрократичні проблеми оформлення вантажів при міжнародних перевезеннях; - недостатня кількість об'єктів логістичної інфраструктури; - неефективна маркетингова діяльність; - велике споживання нафтопродуктів; - шкідливий вплив на довкілля
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - побудова міжнародних транспортних коридорів; - звернення світової спільноти до проблем екології; - зростання загального вантажоперевезення; - збільшення серед клієнтів частки бізнес-клієнтів; - посилення зовнішньо-економічної діяльності; - розвиток інтермодальних перевезень; - постійне підвищення вартості продуктів. 	<ul style="list-style-type: none"> - кількісне та якісне зростання конкурентів; - обмежене фінансування з держбюджету та відсутність інвестицій; - державне регулювання цін на тарифи вантажоперевезень; - ризики аварій і техногенних катастроф внаслідок високого зношення основних фондів; - загальна економічна криза; - поява нових технологій транспортування

Проблеми транспортного комплексу України

Виявлені в результаті SWOT-аналізу зовнішні загрози і слабкі сторони діяльності покладені в основу побудови систематизації ризиків діяльності транспортних підприємств з урахуванням їх впливу на фінансові показники (таблиця 2). Такого роду розділення носить досить умовний характер, оскільки всі види ризиків та їх факторів зрештою здійснюють прямий вплив на основний фінансовий результат підприємства – прибуток.

Слід відзначити, що фінансовий ризик-менеджмент повинен зосередитись на дослідженні джерел виникнення потенційних втрат. Так, слід приділяти увагу ризику ліквідності: правильно балансувати дохідну і витратну частини, що, в свою чергу, залежить від сезонності, клієнтів, надходжень від вантажних та пасажирських перевезень. Також важливі валютні ризики, оскільки основні запозичення здійснюються в іноземній валюті. Тут є не тільки ризики, але й можливості.

Таблиця 2

Систематизація ризиків та факторів ризику на транспортних підприємствах та їх впливу на фінансові показники

Види	Вплив на фінансові показники підприємства
Фінансові ризики	
валютний	втрата або зниження прибутку в наслідок коливання валютного курсу
ліквідності	відсутність можливості покриття наявних зобов'язань
кредитний	недоотримання власних фінансових зобов'язань
комерційний	втрата частки доходу в наслідок перерв у поставках, недоотриманні продукції
інфляційний	зростання обсягу залучених коштів
операційний	витрати на можливі судові процеси, персональні проблеми менеджменту
технологічний	отримання додаткових збитків
інвестиційний	відхилення фактичного від запланованого розміру прибутку за видами інвестицій
Фактори ризику	
Макрофактори	
зміни у державному регулюванні	збитки в наслідок виконання вимог державного сектору
зміни в законодавстві	витрати на адаптацію к новим вимогам
зміни в оподаткуванні	зниження чистого прибутку
низька платоспроможність споживачів послуг	зниження прибутку
Мікрофактори	
низький рівень оплати праці	зниження продуктивності праці в наслідок відсутності економічної мотивації персоналу
недостатня кваліфікація кадрів	недоотримання доходу в наслідок падіння попиту на неякісні послуги
втрата вантажів	отримання додаткових збитків
зростання цін на матеріальні ресурси	зниження валового прибутку
знос транспортних засобів	збільшення витрат на ремонт
накопичення позикових коштів у структурі пасивів	зниження прибутку через збільшення обсягів відсоткових платежів за взятими позиками

Але все ж найбільший ризик – це питання оптимізації тарифів. Він і стратегічний, і репутаційний одночасно. Помилки клієнтоорієнтованості, що можуть бути обумовлені рядом обставин, зокрема: транспортні послуги запропоновані для цільової аудиторії, потреби якої в них у порівнянні з іншими сегментами ринку або відсутні, або є незначними, тому попит на перевезення виявляється нестабільним, а частина послуг запропонована неплатоспроможним клієнтам. Виникає ризик фінансового планування, тобто зниження попиту при запланованих цінах на транспортні послуги, обумовлений неповною або помилковою інформацією про конкретних потенційних клієнтів. Виникнення ринкового фінансового ризику пов'язане з постійною дією інфляції. В результаті відбувається зміна цін на різні ресурси і матеріали, а також на транспортні послуги.

Кредитні ризики – це робота з дебіторами зі своєчасного погашення боргів. Задля уникнення ризику виникнення простроченої дебіторської заборгованості, доцільно організувати комплексний підхід в роботі з дебіторами, який включатиме регулярну оцінку і контроль. Відстежування заборгованостей визначає ризики транспортних підприємств, допомагає зменшувати суму безнадійних боргів і дозволяє своєчасно реагувати. Терміновим методом боротьби з новоутвореним простроченим боргом може стати скорочення обсягів відвантаження або перехід на систему розрахунків по передоплаті. Управління ризиками дебіторської заборгованості необхідно тому, що вони здійснюють прямий вплив на величину прострочених платежів, якість дебіторської заборгованості, а величина останньої позначається на її оборотності. Якщо кредиторська заборгованість обертається швидше, це може привести до касових розривів, що відповідно приведе до

зниження рентабельності. На практиці, висока дебіторська заборгованість у транспортних підприємств є наслідком надання відстрочення платежу контрагентам. Без ефективного фінансового ризик-менеджменту керівництво підприємства не зможе своєчасно нормувати розмір дебіторської заборгованості, що призведе до негативних фінансових результатів, а саме підприємство ризикує стати банкрутом.

Фінансові ризики пов'язані з можливістю зміни основних параметрів зовнішнього середовища, таких як державне регулювання тарифів на перевезення, зміна фіскальної політики держави, умов і термінів здійснення обов'язкових платежів та інших розрахунків, процентних і депозитних ставок, а також програм та обсягів державного фінансування розвитку транспортної інфраструктури України та ін.

Таким чином, при активному використанні транспортними підприємствами основних елементів фінансового ризик-менеджменту, можна передбачити усунення негативних ситуацій, а також мінімізувати ризики. Для комплексного підходу підприємствам доцільно використовувати оцінку ризиків і розглянути питання зі створення єдиної карти ризиків.

Оцінка ризиків полягає у визначенні можливих наслідків (у грошовому вираженні) та ймовірності подій, що призвели до цього. Наслідки події оцінюють, виходячи з фінансового стану підприємства.

Методика оцінки ризиків транспортних підприємств країн ЄС базується на міжнародних стандартах: ISO (31000: 2018 «Risk management») і COSO (американська організація, що надає рекомендації відносно корпоративного керівництва). На підставі цих стандартів передбачена heat map («гаряча карта») – наочна оцінка

ризик у кольорах. Червоним на карті позначаються критичні ризики, зеленим – незначні. Це допомагає сфокусуватися на найактуальніших проблемах підприємства.

Складають карту ризиків у такі три етапи: систематизація факторів ризику за допомогою розрахунку підсумкової оцінки кожного фактору; відбір 20–25%

факторів з найвищою оцінкою; нанесення відібраних факторів на карту.

Карта ризиків підприємств транспортної галузі (таблиця 3) показала, що необхідно звернути увагу на:

- 1) ризик збільшення експлуатаційних витрат;
- 2) податкові ризики;
- 3) ризик непередбачуваних витрат та зменшення прибутків.

Таблиця 3

Карта ризиків транспортного підприємства

Збиток	Ймовірність		
	низька	середня	висока
низький		ризик посилення конкуренції; ризик не використаних перевізних можливостей підприємства; ризик зміни дохідності транспортних послуг	ризик збільшення експлуатаційних витрат; податкові ризики
середній	ризик невиконання договорів	ризик виникнення непередбачуваних витрат та зменшення прибутків	-
високий	кредитні ризики; ризик банкрутства	-	-

Отже, цінність карти ризиків транспортного підприємства полягає не тільки у визначенні точного значення ймовірності специфічної загрози, а і у відносному розміщенні однієї загрози відносно інших і в їх розміщенні по відношенню до критичного значення ризику [5].

Корпоративна система управління ризиками повинна об'єднувати карти ризиків чотирьох бізнес-блоків, що включають зовнішні та внутрішні ризики. З метою мінімізації впливу негативних факторів корпоративна система управління ризиками забезпечує безперервність та стабільність виробничо-господарської діяльності.

Стан сучасного фінансового ризик-менеджменту на транспорті потребує перегляду діючої системи управління

відповідно до сучасних умов, викликів і потреб.

Внутрішнім джерелом ризиків на транспортних підприємствах є:

- збитковість діяльності;
- накопичення непокритих збитків попередніх років;
- неефективне ведення діяльності, при якому витрати суттєво перевищують одержані доходи, а також високий рівень зносу основних засобів;
- недостатність капітальних інвестицій у їх відновлення;
- нестабільна чисельність працівників та кількості господарюючих суб'єктів.

Потужним джерелом не тільки негативних явищ в економіці, суспільно-політичному житті, але й ризиків у діяльності транспортних підприємств є бойові дії. Показники потенційних збитків

підраховуються, але вже зараз можна сказати про наявність значних ризиків і негативних факторів у діяльності підприємств транспортної галузі.

Таким чином, вирішенню основних проблем підприємства та транспортної галузі у цілому сприятиме низка заходів, які необхідно запровадити, серед них:

– зниження податкового навантаження або часткова компенсація витрат на ресурсне забезпечення підприємствам, які здійснюють міжнародні вантажоперевезення;

– лобювання з боку держави збільшення квоти видачі дозволів на міжнародні перевезення для України;

– проведення якісної реконструкції транспортних шляхів для підвищення транзитної привабливості України та зниження витрат вітчизняних підприємств на ремонт транспортних засобів;

– запровадження методики управління економічною безпекою транспортних підприємств для ефективної протидії впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

Висновки. Фінансовий ризик-менеджмент на транспорті можна визначити як частину інтегрованої системи управління ризиками, що має на меті підтримку стабільного функціонування підприємства за рахунок заходів, спрямованих на зниження негативної дії цінкових, інфляційних, валютних, податкових і регуляторних ризиків. Це визначення ще раз підкреслює, що трактування фінансового ризик-менеджменту в корпоративному секторі і в транспортній галузі, зокрема, відрізняється від традиційного підходу, характерного, наприклад, для фінансово-банківського сектора. Основна відмінність полягає в тому, що транспортні підприємства роблять акцент на негативну природу ризиків, в той же час фінансовий інститут бере до уваги і позитивну природу ризиків, розглядаючи ризик як можливість отримати доход.

Для покращення стану управління ризиками на транспортних підприємствах необхідний комплексний системний підхід:

1) цифровізація, інформатизація та впровадження інтелектуальних транспортних технологій у мережі управління безпекою транспортних процесів;

2) модернізація транспортної інфраструктури та приведення її у відповідність до сучасних вимог;

3) створення умов і правил дотримання безпеки руху на ринку транспортних перевезень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

2. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (дата звернення: 28.12.2022)

3. Токмакова І.В., Войтов І.М., Паламарчук Т.О. Формування стратегічного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Харків, УкрДУЗТ, 2019. № 66. С. 130-139

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

5. Пісаревський І.М., Стешенко О.Д. Управління ризиками : навчальний посібник. Харків : ХНАМІ, 2008. 124 с.

REFERENCES

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

2. Dykan, V. L. and Obruch, H. V. (2015), "Formation of a business model for balanced enterprise development in the context of digitalization of the economy", Adaptive management: theory and practice. Economy Series, vol. 11 (22), available at: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/v_iew/406/350 (accessed 28 Dec 2022)
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. Ovchynnikova, V.O. (2017), Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of railway transport development in Ukraine], USURT, Kharkiv. (in Ukraine).
5. Pisarevsjkyj I.M., Steshenko O.D. (2008) Upravlinnja ryzykamy [Risk management]. Kharkiv : KhNAMI, 154 p. (in Ukrainian)

УДК 338.47:656

ШЛЯХИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА АСПЕКТИ ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Ковальов А.Ю., аспірант,
Стоян М.М., аспірант (УкрДУЗТ)*

Стаття присвячена аналізу основних проблем функціонування вітчизняної транспортної галузі в сучасних військових умовах та розробленню практичних рекомендацій щодо напрямів її повоєнної відбудови. Доведено, що необхідність забезпечення сталого розвитку транспортної галузі обумовлюється її надзвичайно важливим значенням для держави у питаннях розв'язання існуючих викликів та проблем сьогодення, а саме: російська військова агресія та запровадження воєнного стану в країні, тимчасова окупація територій та гуманітарна криза; пандемія; соціально-економічна криза; екологічні проблеми; глобальні кліматичні зміни.

Ключові слова: транспортна галузь, повоєнна відбудова, сталий розвиток, транспортна інфраструктура, воєнний стан, стратегічні реформи, пандемія.

WAYS POST-WAR FROM THE STRUCTURE OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF UKRAINE AND ASPECTS OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Kovalev A., postgraduate student,
Stoyan M., postgraduate student (USURT)*

The article is devoted to the analysis of the main problems of the functioning of the domestic transport industry in modern military conditions and the development of practical recommendations on the directions of its post-war reconstruction. It is argued that the need to ensure the sustainable development of the transport industry is due to its extremely important importance for the state in solving the existing challenges and problems of today,

© Ковальов А.Ю.,
Стоян М.М.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 80, 2022

namely: Russian military aggression and the introduction of martial law in the country, temporary occupation of territories and humanitarian crisis; pandemic; socio-economic crisis; environmental problems; global climate change.

It is proved that the emergency industry (together with the relevant transport infrastructure) is of great economic, political, social and military importance for any country, provides the possibility of developing new territories and deposits, contributes to increasing labor productivity and improving the life of the population, etc.

It has been established that in modern conditions in Ukraine there is a crisis level of development of the transport industry, and one of the main reasons for this state of affairs is martial law in the country, systemic underfunding, insufficient maintenance of infrastructure and transport, technical backwardness of the industry, which threatens not only to perform its relevant socio-economic functions, but also to the national security of Ukraine. That is, in modern conditions, the general level has significantly decreased socio-economic development of the country, which is associated with Russian military aggression and global pandemic.

The list of priority tasks and reforms of the post-war reconstruction of the industry is given, it is established that this list should be much broader, and at the state level it is necessary to implement these strategic reforms and tactical steps in order to improve the state of Ukraine's transport industry, especially in the current conditions of Russian military aggression against Ukraine, which has had a very negative impact on the development of the country's transport industry, has complicated and slowed down the implementation of reforms in the infrastructure and transport sector, which requires appropriate solutions at the state level. It is proved that it is necessary to continue reforms towards improving the state of transport infrastructure in Ukraine, in particular improving state regulation and legislation in the infrastructure sector. It is necessary in the coming years to make up for reforms that have slowed down due to the global pandemic and war, to ensure a consistent improvement in the state of transport infrastructure in Ukraine. This requires close cooperation and communication between various public authorities, experts society, international organizations and the Delegation of the European Union, which will increase the effectiveness of these reforms and provide an opportunity to accelerate European integration processes, including in the field of transport.

Keywords: *transport industry, post-war reconstruction, sustainable development, transport infrastructure, martial law, strategic reforms, pandemic*

Постановка проблеми. Найбільшим сучасним викликом не тільки для подальшого розвитку транспортної галузі і економіки країни, а й взагалі українській державності стала російська військова агресія проти України, яка розпочалася ще у 2014 р, а повномасштабна ескалація відбулася 24 лютого 2022 р.

Тому до існуючих роками і десятиліттями проблемних моментів розвитку транспорту додалися ще серйозніші проблеми в галузі.

Отже після 2014 р. існування транспортної галузі відбувається в умовах

російської військової агресії проти України, яка спричинила тимчасову окупацію 7% території нашої держави, на якій проживало 13% населення України, а також формувалося 13,7% валового внутрішнього продукту [2].

Це призвело до прямих збитків у вигляді втрат активів, заподіяних тимчасовою окупацією, а ринкова вартість незаконно захопленої державою-агресором матеріально-сировинної бази для України є дуже суттєвою. Збройна російська агресія проти України та подальша тимчасова окупація частини її території поглибила розрив у рівнях

розвитку регіонів, спричинила масовий відплив працездатного населення та капіталу з територій, прилеглих до тимчасово окупованих, а також посилила міграційне навантаження регіонів унаслідок вимушеного внутрішнього переміщення населення; підвищила підприємницькі та інвестиційні ризики на територіях, віддалених від зони відсічі і стримування російських військ, що не могло не вплинути на розвиток всієї економіки України, в тому числі її транспортної складової.

Окрім того, на державному рівні необхідно вже зараз планувати поствоєнне відновлення економіки України (в тому числі галузі транспорту) із застосуванням всіх можливих механізмів та інструментів державної політики, як внутрішньої, так і зовнішньої, адже українській інфраструктурі (в тому числі транспортній) через російську військову агресію завдано збитків на сотні мільярдів доларів США [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню різних аспектів функціонування транспортної галузі України присвячено праці таких вчених: О. Дейнеки [4], В. Диканя [5,7], О. Дикань [6], О. Кірдіної [7], О. Криворучко [8], Ю. Крихтіної [9], Т. Чаркіної [11], В. Шинкаренка [12], В. Яновської [15]. Проте, актуальними залишаються питання розроблення шляхів повоєнної відбудови вітчизняної транспортної галузі, які будуть відповідати умовам євроінтеграційних прагнень України.

Метою статті є виявлення проблем функціонування вітчизняної транспортної галузі в сучасних умовах та розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів її повоєнної відбудови, які мають відповідати цілям сталого розвитку та забезпечувати права користувачів транспортних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортна галузь (разом з відповідною транспортною інфраструктурою) має величезне

економічне, політичне, соціальне та військове значення для будь-якої країни, забезпечує можливість освоєння нових територій та родовищ, сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню життя населення тощо.

Необхідність забезпечення сталого розвитку транспортної галузі обумовлюється її надзвичайно важливим значенням для держави у питаннях розв'язання існуючих викликів та проблем сьогодення, а саме: російська військова агресія та запровадження воєнного стану в країні, тимчасова окупація територій та гуманітарна криза; пандемія COVID-19; соціально-економічна криза; екологічні проблеми; глобальні кліматичні зміни, тощо.

На жаль, в сучасних умовах в Україні спостерігається кризовий рівень розвитку транспортної галузі, а однією з головних причин зазначеного стану справ є воєнний стан в країні, системне недофінансування, недостатнє технічне обслуговування інфраструктури та транспорту, технічна відсталість галузі, що загрожує не тільки виконанню нею відповідних соціально-економічних функцій, але і національній безпеці України.

Тобто в сучасних умовах значно знизився загальний рівень соціально-економічного розвитку країни, що пов'язано з російською військовою агресією та глобальною пандемією.

Майже 35% українського сухопутного кордону України припадає на Росію – країну-агресора та джерело постійної загрози. Військова агресія РФ призвели до зменшення питомої ваги України в Чорноморському регіоні та втрати контролю над доступом до Азовського моря. Військові бази та спільні навчання Росії з Білоруссю, а також російський військовий контингент в Придністров'ї створюють постійне військове напруження в регіоні та економічні ризики, в тому числі в транспортній галузі. Тобто окрім

безпосередніх територіальних та економічних втрат, Україна втратила можливість транзиту товарів та переміщення пасажирів через російську територію в інші країни світу [2].

Зазначена непроста ситуація значно ускладнилася через повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 р.

Як наслідок, падіння ВВП України у 2022 р. може становити від (- 10%) (прогноз МВФ) до (- 35-40%) (прогноз українського уряду) за умови, що тимчасово окуповані Росією території не розширюватимуться, а активна фаза війни не триватиме довше кількох місяців [14] (на жаль, ситуація поки що йде за гіршим варіантом).

Така ситуація значною мірою пов'язана з серйозними логістичними проблемами. Так, наприклад, експорт товарів з України обмежений логістикою, адже російські війська заблокували українські порти в Азовському та Чорному морях. Водночас дорожня та залізнична інфраструктура може переправити обмежені обсяги товарів в Україну в ЄС, в тому числі через блокпости та масову евакуацію українців.

Слід зазначити, що до війни Україна перевозила морем 62% загальної доларової вартості товарів, залізницею – 12%, автомобільним транспортом – 23% [14].

У разі відсутності нової масштабної ескалації, ситуація з логістикою експорту має покращитись, оскільки автомобільні дороги та залізничний транспорт мають стати доступнішими для експорту. Проте вартість та тривалість логістики все одно є суттєво вищою порівняно з 2021 р., що невідворотньо приведе (і вже привело) до скорочення обсягів імпорту в Україну, в тому числі через логістичні проблеми, пов'язані з російською військовою агресією.

В цілому, за підрахунками консорціуму Інституту КШЕ (аналітичний підрозділ Київської школи економіки), Центру економічної стратегії,

Антикорупційного штабу, Інституту аналітики та адвокації, Transparency International Ukraine та Prozorro.Sale, станом на 8 квітня 2022 р. загальні задокументовані фізичні збитки України оцінювалися в \$80 млрд. Здебільшого ця сума припадає на транспортну інфраструктуру, автошляхи, залізниці, мости, порти та аеропорти і складає \$39 млрд. [14].

Так, Фукуяма Ф. звертає увагу на справжню кризу, якій у США та в НАТО не приділяється належної уваги. Ця криза, на його думку, пов'язана з блокадою, яку Росія запровадила щодо українського експорту, контролюючи більшу частину узбережжя Чорного моря. Адже після тимчасової окупації м. Херсона та м. Маріуполя, лише м. Одеса залишається відкритим великим портом України, але російський військово-морський флот і в цьому районі зупинив усе судноплавство. Залізниця, на жаль, не може компенсувати перевезення, зупинені морською блокадою, адже можливості залізничних колій, що йдуть до країн Європи обмежені у порівнянні з тим обсягом продукції, який може бути відправлений морем з портів України.

Тому, на думку Фукуями Ф., західні військово-морські сили можуть супроводжувати українські торговельні та інші кораблі в м. Одесі та на виході з неї під час переходу з українських територіальних вод до міжнародних вод Чорного моря [13].

Отже, російські війська значно пошкодили транспортну інфраструктуру в Україні. Руйнування створюють проблеми для пересування та доставки гуманітарної допомоги. Пошкодження транспортної інфраструктури України наразі є серйозною проблемою для доставки гуманітарної допомоги. Дорожня інфраструктура України в районах, що постраждали від війни, зазнала значної шкоди через руйнування мостів. Так, наприклад, внаслідок руйнування річкових переходів у Чернігові та його

околицях у самому місті залишився лише один пішохідний міст через річку Десна (до війни у місті проживало близько 285 тис. жителів) [10].

Більше того, на тлі російсько-української війни «заморожено» більшість інфраструктурних проєктів довоєнних часів, зокрема програму Президента України «Велике будівництво», за два роки реалізації якої було оновлено та побудовано понад 14 000 км доріг.

У 2022 р. держава планувала витратити на дороги біля 124,4 млрд. грн. Однак з початком війни Уряд України призупинив програму «Велике будівництво», а підрядники намагаються компенсувати недоотримані прибутки. В березні 2022 р. Верховна Рада відмінила акциз на нафтопродукти, з якого наповнювали «Дорожній фонд» і фінансувалась більша частина дорожніх робіт.

Також було тимчасово зупинено будівництво та реконструкція капітального та поточного середнього ремонту у зв'язку з воєнним станом. За підрахунками CoST Ukraine, за березень – квітень 2022 р. «Укравтодор», а його місцеві структури оголосили тендери на ремонт доріг на 405,2 млн. грн., що майже в 172 разів менше, ніж за аналогічний період 2021 р.

Як наслідок, завантаження державного підприємства «Укравтодор» роботою у травні 2022 р. складало біля 1–2% від довоєнного рівня, адже в основному робиться дрібний «ямковий ремонт», щоб підтримувати дороги в належному стані для безпечного проїзду, а ключовими завданнями в умовах воєнного стану є: забезпечення проїзду; зведення переправ; очищення автошляхів державного значення, котрі найбільше постраждали від російських військових дій [1].

Також, доцільними мають бути наступні шляхи повоєнної відбудови транспортної галузі:

1 Залізничний транспорт: забезпечити модернізацію рухомого складу (в тому числі тягового рухомого складу) із уникненням дефіциту рухомого складу; провести капітальний ремонт залізничної колії та інших елементів залізничної інфраструктури; забезпечити модернізацію опалення пасажирських вагонів; забезпечити оптимізацію та раціоналізацію мережі та виробничих підрозділів; забезпечити покращення якості пасажирських залізничних перевезень; покращити систему вищої та спеціалізованої залізничної освіти; забезпечити підвищення привабливості професії залізничника; досягнути ефективного строку використання рухомого складу вантажних вагонів із застосуванням найефективніших практик ЄС та США; вирішити проблеми розукомплектування рухомого складу та крадіжок вантажів, створити конкурентний ринок охорони вантажів; забезпечити електрифікацію залізничної колії на ділянках, де це є економічно обґрунтованим; стимулювати оновлення рухомого складу через залучення приватних інвестицій при відкритті ринку залізничних перевезень; створити мережі для високошвидкісної залізниці; створити транспортну поліцію; провести реінжиніринг залізничної мережі відповідно наявних економічних потреб та пріоритетів; підвищити рівень безпеки залізничних перевезень; забезпечити екологічну безпеку на залізничному транспорті [3].

2 Автомобільний транспорт: зменшити податкове навантаження на галузь; розширити та забезпечити виконання програм дорожнього будівництва; провести повний аудит стану мостової інфраструктури; забезпечити фінансування та розширити «Національну програму відновлення мостів»; врегулювати умови та критерії якості виконання дорожніх робіт; забезпечити рівні умови та справедливий контроль якості доріг; забезпечити європейські

правила допуску та роботи на ринку; врегулювати взаємовідносини публічної влади з перевізниками та автостанціями; забезпечити потреби міжнародних вантажних перевізників правами для здійснення перевезення; забезпечити ефективний габаритно-ваговий контроль; забезпечити детінізацію ринку пасажирських перевезень; забезпечити будівництво цементобетонних доріг з використанням цементно-шлакової продукції; забезпечити будівництво об'їзних доріг; створити рівні умови роботи на ринку автомобільних перевезень; розвивати мережу електростанцій для електромобілів; реалізувати програму «розумних доріг»; підвищити рівень безпеки дорожнього руху; забезпечити екологічну безпеку на автотранспорті.

3 Річковий транспорт: забезпечити державну підтримку суднобудівної галузі; розробити та запровадити вузькоспеціалізовану державну програму розвитку річкової галузі; вирішити питання щодо системного фінансування державних підприємств / установ річкової галузі в обсязі необхідному для нормальної та повноцінної роботи; забезпечити фінансування підтримки габаритів суднового ходу; знизити собівартість перевезень на річковому транспорті; зменшити фіскальний тиск на річкові порти; створити фонд для розвитку річкового транспорту за рахунок акцизного збору на паливо; створити передумови для використання ДПП для інвестицій у річкові причали; забезпечити будівництво транспортно-логістичних комплексів на річках країни; підвищити рівень безпеки судноплавства; забезпечити екологічну безпеку на річковому транспорті.

4 Морський транспорт: здійснити комплексні заходи із забезпечення безпечного мореплавства в територіальному морі та акваторіях морських портів; демонополізувати ринок лоцманських послуг; забезпечити

виконання планів капітальних інвестицій морських портів; усунути вузькі місця припортової залізничної інфраструктури; забезпечити приєднання та імплементацію в Україні 15 міжнародних конвенцій та протоколів у сфері торговельного мореплавства; визначити та законодавчо закріпити межі морських портів; здійснити кластеризацію портів; вдосконалити механізм ДПП в сфері портової інфраструктури; визначити стратегічні та вторинні порти; підвищити рівень безпеки судноплавства; забезпечити екологічну безпеку на морському транспорті.

5 Авіаційний транспорт: забезпечити перегляд та повноцінну реалізацію Державної програми розвитку аеропортів до 2030 р. та забезпечити фінансування для тих аеропортів, що вже пройшли необхідні процедури для участі в програмі; узгодити цілі національної стратегії розвитку авіаційного транспорту та стратегій розвитку регіональних аеропортів на принципах взаємодоповнення та єдиної національної авіаційної політики; забезпечити лібералізацію ринку та адаптацію галузі до підвищеної конкуренції; зменшити податкове навантаження галузі; забезпечити розвиток регіональних аеропортів; забезпечити функціонування національного -(их) перевізника -(ів); забезпечити ефективну діяльність ринку наземних послуг; створити аеропортовий фонд; забезпечити модернізацію аеропортів; забезпечити фінансування аеропортів та авіакомпаній; забезпечити стимулювання проектів з впровадження в аеропортах екологічних альтернативних джерел енерго- та теплозабезпечення; створити національний центр з підготовки та підтримки кваліфікації для пілотів; створити підприємство з виробництва авіаційного пального на території держави; розробити новий дизайн повітряних ліній в синергії з транзитним розташуванням країни; підвищити рівень безпеки авіаційних перевезень через

розвиток єдиної авіаційної системи безпеки; забезпечити екологічну безпеку на авіаційному транспорті.

Висновок. Звісно, вищенаведений перелік пріоритетних завдань та реформ набагато ширший і на державному рівні необхідно впроваджувати ці стратегічні реформи та тактичні кроки з метою покращення стану транспортної галузі України, особливо в сучасних умовах російської військової агресії проти України, яка вкрай негативно вплинула на розвиток транспортної галузі країни, ускладнила та уповільнила реалізацію реформ в секторі інфраструктури та транспорту, що потребує відповідних рішень на державному рівні.

Тому потрібно продовжити реформи у напрямку поліпшення стану транспортної інфраструктури в Україні, зокрема вдосконалення державного регулювання та законодавства в інфраструктурній галузі. Необхідно в найближчі роки надолужити реформи, що загальмувалися через глобальну пандемію та війну, забезпечити послідовне покращення стану транспортної інфраструктури в Україні. Це вимагає тісної співпраці і комунікації між різними органами державної влади, експертним суспільством, міжнародними організаціями та представництвом Європейського Союзу, що підвищить ефективність зазначених реформ та надасть можливість прискорити євроінтеграційні процеси, в тому числі в галузі транспорту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Війна зруйнувала майже вдвічі більше доріг, ніж поремонтували. Forbes про «Велике будівництво» Зеленського. URL: <https://bykvu.com/ua/bukvy/viina-zruinuvala-maizhe-vdvichi-bilshe-dorih-nizhporemontuvaly-forbes-pro-velyke-budivnytstvo-zelenskooho/> (дата звернення: 04.01.2023)
2. Аудит економіки України 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf> (дата звернення: 05.01.2023)
3. Вектори економічного розвитку 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> (дата звернення: 05.01.2023)
4. Дейнека О.Г., Крихтіна Ю.О., Курбатов Є.Ю. Теоретичні основи державного регулювання транспорту. *Науково-виробничий журнал. Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2018. Вип. 3. С. 63-68
5. Дикань В. Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 33. С. 13-19
6. Дикань О. В., Глушенко Т. М., Гараєв М. В. Антикризове управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2020/2021. № 72-73. С.121-127
7. Dykan V., Kirdina O., Tokmakova I., Korin M., Obruch H. Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita.* 2021. Vol. 2. pp. 231-243
8. Криворучко О. М. Управління якістю обслуговування пасажирів на автобусних станціях: монографія. Харків : ХНАДУ, 2012. 195 с
9. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : «Діса Плюс», 2022. 336 с
10. Окупанти сильно пошкодили транспортну інфраструктуру в Україні - британська розвідка. URL: <https://tsn.ua/ato/okupanti-silno-poshkodili-transportnu-infrastrukturu-v-ukrayini-britanska-rozvidka-2038276.html> (дата звернення: 04.01.2023)
11. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного

транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. № 4, Т. 2. С. 67 – 71

12. Шинкаренко В. Г., Левченко О. П. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия : монография. Харьков : ХНАДУ, 2009. 166 с

13. Ще рано зітхати з полегшенням. Американський філософ Френсіс Фукуяма – про те, що має стати метою № 1 США в Україні. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/recommends/viyna-v-ukrajini-fukuyama-pro-te-shcho-mayut-zrobiti-ssha-rosiya-chorne-more-novini-ukrajini-50233363.html>. (дата звернення: 06.01.2023)

14. Що відбувається з економікою України під час війни. URL: <https://biz.censor.net/r3334083> (дата звернення: 07.01.2023)

15. Яновська В. П., Гарматюк Н. В. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ.* Сер. : Економіка і управління. 2018. Вип. 2 (42). С. 114–123

REFERENCES

1. Viyna zruynuvala mayzhe vdvichi bil'she dorih, nizh poremontuvaly. Forbes pro «Velyke budivnytstvo» Zelens'koho [The war destroyed almost twice as many roads as they repaired. Forbes about Zelensky's "Great Construction"]. Available at: <https://bykvu.com/ua/bukvy/viina-zruinuvala-maizhe-vdvichi-bil'she-dorih-nizh-poremontuvaly-forbes-pro-velyke-budivnytstvo-zelenskoho/> (accessed 04 January 2023)

2. Audyt ekonomiky Ukrayiny 2030 [Audit of the Economy of Ukraine 2030]. Available at: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf> (accessed 05 January 2023)

3. Vektory ekonomichnoho rozvytku 2030. [Vectors of economic development 2030]. Available at: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>. (accessed 05 January 2023)

4. Deineka O.G., Krykhtina Yu.O., Kurbatov E.Yu. (2018). Teoretychni osnovy derzhavnoho rehulyuvannya transportu [Theoretical foundations of state regulation of transport]. *Scientific and production journal. State and regions. Series: Public Administration.* Issue. 3. pp. 63-68

5. Dykan V.L., Korin M.V. (2011). Efektyvnist' roboty transportnoyi systemy Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi ekonomichnykh system [Efficiency of the transport system of Ukraine in the conditions of globalization of economic systems]. *Bulletin of Transport and Industry Economics.* No. 33. pp. 13–19

6. Dikan O.V., Glushenko T.M., Garayev M.V. (2020/2021) Antykryzove upravlinnya pasazhyr'skym kompleksom zaliznychnoho transportu. [Anti-crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Bulletin of Transport and Industry Economics.* No.72-73. pp.121-127

7. Dykan V., Kirdina O., Tokmakova I., Korin M., Obruch H. (2021) Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita.* Vol. 2. pp. 231-243

8. Krivoruchko O.M. (2012). Upravlinnya yakystyu obsluhovuvannya pasazhyriv na avtobusnykh stantsiyakh [Management of quality of passenger service at bus stations: monograph]. Kharkiv: KhNADU., P.195 p. (in Ukrainian)

9. Krykhtina Y.O. (2022). Derzhavna polityka rozvytku transportnoyi haluzi Ukrayiny: teoriya, metodolohiya, praktyka [State policy of development of the transport industry of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph]. Kharkiv : Disa Plus. 336 p. (in Ukrainian)

10. Okupanty syl'no poshkodyly transportnu infrastrukturu v Ukrayini - brytans'ka rozvidka [The occupiers severely damaged the transport infrastructure in Ukraine - British intelligence]. Available at: <https://tsn.ua/ato/okupanti-silno-poshkodyly-transportnu-infrastrukturu-v-ukrajini->

britanska-rozvidka-2038276.html (accessed 04 January 2023)

11. Charkina T. Y. (2020). Mekhanizmy ta napryamky antykryzovoho upravlinnya pasazhyrs'kym kompleksom zaliznychnoho transport [Mechanisms and directions of crisis management of the passenger complex of railway transport]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*. No. 4, Vol. 2. P. 67 – 71

12. Shinkarenko V. G., Levchenko O. P. (2009). Formyrovanye stratehyy rozvytyya avtotransportnoho predpryyatyya. [Formation of strategies for the development of motor transport enterprise : monograph]. Khar'kov : KhNADU., 166 p. (in Ukrainian)

13. Shche rano zitkhaty z polehshennyam. Amerykans'kyy filosof Frensis Fukuyama – pro te, shcho maye staty metoyu № 1 SSHA v Ukrayini [It is still too early to breathe a sigh of relief. American

philosopher Francis Fukuyama - about what should become the No. 1 goal of the United States in Ukraine]. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/recommends/viy-na-v-ukrajini-fukuyama-pro-te-shcho-mayut-zrobiti-ssha-rosiya-chorne-more-novini-ukrajini-50233363.html>. (accessed 06 January 2023)

14. Shcho vidbuvayet'sya z ekonomikoyu Ukrayiny pid chas viyny [What happens to Ukraine's economy during the war]. Available at: <https://biz.censor.net/r3334083> (accessed 07 January 2023)

15. Yanovskaya V.P., Harmatyuk N.V. (2018). Suchasni stratehiyi rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Modern strategies for the development of railway transport in Ukraine]. *Collection of scientific works of SUIT. Ser. : Economics and management*. Issue. 2 (42). pp. 114–123

УДК 330.332:656.2

ІНВЕСТИЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННУ ВІДБУДОВУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Васильєв О.Л., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Проведено аналіз діяльності залізничного транспорту в першому півріччі 2022 р. Наведено попередні оцінки загальних прямих та непрямих втрат залізничного транспорту внаслідок російської військової агресії. Визначено короткострокові пріоритети інвестування в об'єкти залізничної інфраструктури. Запропоновано інвестиційні проекти для відновлення роботи залізничного транспорту на середньостроковий період та стратегічну перспективу та можливі джерела їх фінансування.

Ключові слова: *інвестиції, залізничний транспорт, залізнична інфраструктура, післявоєнне відновлення.*

INVESTMENTS IN THE POST-WAR DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT IN UKRAINE

Vasyliiev O.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)

An analysis of the activity of railway transport in the first half of 2022 has been carried out. Preliminary estimates of the total direct and indirect losses of railway transport as a result of Russian military aggression have been provided, which, in the conditions of continuous military operations, continue to grow. Taking into account the difficult financial situation of Ukrzaliznytsia, this will mean the impossibility of post-war reconstruction of the railway infrastructure only with the company's own funds. It was determined that the restoration of the destroyed infrastructure of railway transport should take into account possible changes in the location of large industrial enterprises, and, accordingly, the places where freight flows originate. Short-term priorities for investing in railway infrastructure facilities have been determined, depending on the regions of the country where these facilities are located. For the regions where hostilities took place, the primary task will be the reconstruction of infrastructure facilities in order to ensure the uninterrupted functioning of transport networks for cargo and passenger transportation. At the same time, for the rear regions, the tactical goals will be to ensure the restoration of partial damage to railway infrastructure facilities and the creation of conditions for the operation of logistics routes. Investment projects for the recovery of railway transport for the medium-term period and the strategic perspective are proposed. It was determined that at all stages of the implementation of projects for the restoration of infrastructure facilities, the principles of integrity, transparency and accountability must be observed, as well as other necessary measures aimed at minimizing corruption risks must be taken. Sources of investment in the restoration of the railway infrastructure are proposed, taking into account the limitations of own funds of JSC "Ukrzaliznytsia", which can be credit funds of European financial structures and institutions, funds of private business, as well as European operators of railway transport.

Key words: *investments, railway transport, railway infrastructure, post-war reconstruction.*

Постановка проблеми. В умовах війни залізничний транспорт України виконує низку надважливих військових, соціальних, гуманітарних та економічних завдань. Виконання цих завдань включає постачання військової техніки та іншої допомоги фронту, евакуацію і переміщення населення з небезпечних регіонів, організацію та обслуговування вантажних перевезень, гуманітарної допомоги тощо. Об'єкти залізничної інфраструктури під час війни зазнають значного руйнування та знищення. А у повоєнний час саме відбудова цих об'єктів та забезпечення безпечних і надійних умов їх експлуатації сприятиме відновленню економіки країни. Звісно такі заходи вимагатимуть значного обсягу інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інвестування у залізничній галузі, у зв'язку з їх актуальністю, є темою наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Питанням інвестиційної діяльності на залізничному транспорті присвячено наукові праці таких вчених, як: Чамай Ю., Неделеакова Є., Шперка А., Ліжбетінова Л., Окланд А., Олссон Н., Венстад М., Дикань В., Обруч Г., Кірдіна О., Корінь М., Кондратюк М., Андреева О., Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. [1-7] та ін. Праці цих науковців були присвячені аспектам інвестиційної діяльності на залізничному транспорті в мирний час і не враховували необхідність відновлення залізничної інфраструктури після військових дій.

Метою статті є визначення напрямів інвестування на залізничному транспорті при післявоєнному відновленні України.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початок 2022 р. АТ «Укрзалізниця» було найбільшим роботодавцем країни зі штатом 231 тис. співробітників та забезпечувало 82% вантажних та 50% пасажирських перевезень [8].

За січень-квітень 2022 р. залізничним транспортом перевезено 65,9 млн. тонн

вантажів, що становить лише 69% від рівня аналогічного періоду 2021 р. В той же час перевезено 7,4 млн. пасажирів, що більше аналогічного періоду 2021 р. на 1,5 млн. пасажирів. Найбільший приріст (64 %) відбувся у березні 2022 р. за рахунок здійснення евакуаційних перевезень. З перших днів війни АТ «Укрзалізниця» перевезено понад 7 тис. тонн гуманітарної допомоги у пасажирських вагонах [8].

Транзитні перевезення залізничним транспортом за період війни (березень-квітень 2022 р.) зменшились проти рівня аналогічного періоду 2021 р. на 88,4% [8].

За попередніми оцінками, загальний обсяг пошкодженого залізничного полотна становить до 200 км; кількість пошкоджених залізничних вокзалів і станцій — щонайменше 57. Також, станом на 13 червня, близько 1200 км залізничних колій знаходяться на тимчасово окупованій (після 24.02) території [9]. При цьому, є підстави вважати, що все рухоме майно Укрзалізниці, яке не було вивезено з таких територій вчасно, можна вважати повністю втраченим (зруйнованим або вкраденим військами країни-агресора).

В даний час залізниця використовує лише близько 40% своєї потенційної спроможності. Так, її потенційна здатність щодо перевалки вантажів, зокрема на експорт, складала 3400 вагонів на добу, або 220 тонн вантажу. Фактично зараз залізниця спроможна відвантажувати за добу не більше 1900 вагонів, а час очікування для перетину кордону може сягати 25 діб [10].

Загальні прямі втрати залізниці, станом на 13 червня, оцінюються в \$3,1 млрд. Водночас непрямі втрати залізничного транспорту оцінюються ще принаймні в 4,4 млрд доларів [9]. В першу чергу, внаслідок недоотримання доходів від перевезень, витрат на евакуацію населення, перевезення гуманітарної допомоги, виплату матеріальної допомоги родинам загиблих та поранених співробітників, безоплатно переданих активів, а також надання інших послуг для забезпечення

обороздатності країни. Крім того дана оцінка не враховує потреб у модернізації, що зумовлюється високим ступенем амортизації основних фондів залізниць (рухомого складу, зокрема).

Ворогом постійно наносяться цілеспрямовані ракетні удари по залізничній інфраструктурі. Найбільших втрат зазнали об'єкти залізничної інфраструктури, які розташовано в Київській, Чернігівській, Сумській, Харківській, Одеській, Донецькій та Луганській області. Слід відзначити, що в умовах ведення бойових дій неможливо повністю оцінити масштаби всіх руйнувань залізничної інфраструктури, тим більше на Сході та Півдні України, де сьогодні йдуть активні бойові дії.

В умовах безперервних воєнних дій сума збитків АТ «Укрзалізниця» продовжує зростати. З урахуванням складного фінансового стану Укрзалізниці на початок війни, це означатиме неможливість післявоєнного відновлення залізничної інфраструктури лише за власні кошти товариства.

Важливим рушієм відновлення та розбудови залізничної інфраструктури у повоєнний період має стати вибір стратегії її відновлення і модернізації, яка повинна органічно вписуватися в загальну Стратегію відродження України.

Обов'язковим є використання під час відновлення залізничної інфраструктури нових стандартів, які б відповідали вимогам ЄС в галузі залізничного транспорту, зокрема, в частині забезпечення доступності пасажирської інфраструктури для пасажирів з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

На всіх етапах реалізації проектів відновлення об'єктів інфраструктури має забезпечуватись дотримання принципів доброчесності, прозорості та підзвітності, а також вжиття інших необхідних заходів, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків. Крім того, обов'язковим є дотримання екологічної та санітарної безпеки при розборі завалів та

реконструкції будівель та інженерних споруд.

Визначення короткострокових пріоритетів інвестування в об'єкти залізничної інфраструктури буде залежати від регіонів країни, в яких ці об'єкти розміщено. Для регіонів, в яких відбувались бойові дії, першочерговим завданням буде відбудова інфраструктурних об'єктів з метою забезпечення безперебійного функціонування транспортних мереж для здійснення вантажо- і пасажироперевезень. В той же час для тилкових регіонів тактичними цілями стане забезпечення відновлення часткових пошкоджень об'єктів залізничної інфраструктури та створення умов для експлуатації логістичних маршрутів.

В якості інвестиційних проектів для відновлення роботи залізничного транспорту на середньостроковий період, можна розглядати наступні:

- відбудова знищеної залізничної інфраструктури (з електрифікацією) в напрямку морських портів за новітніми технологіями;

- придбання тягового рухомого складу;

- придбання вантажних вагонів (з урахуванням стандартів ЄС та вимог ЄС щодо габаритів) на підставі здійсненого аналізу потреби з урахуванням втрат вантажних вагонів під час бойових дій;

- придбання нового пасажирського рухомого складу з урахуванням вимог інклюзивності;

- відбудова вагоно- та локомотиворемонтних заводів для забезпечення обслуговування рухомого складу.

До стратегічних інвестиційних проектів відновлення залізничного транспорту можна віднести:

- приведення залізничних колій до європейських стандартів (1435 мм замість 1520 мм), що полегшить економічні зв'язки між Україною та ЄС, а також сприятиме забезпеченню подальшої безпеки та розвитку країни;

- розвиток мережі логістичних мультимодальних терміналів з функціями інтегрованих транспортно-логістичних центрів;

- забезпечення відповідності залізничної інфраструктури на основних напрямках вимогам регламенту ЄС № 1315/2013 від 11 грудня 2013 р. щодо керівних принципів Союзу стосовно розвитку транс'європейської залізничної мережі;

- продовження комплексної реконструкції ключових залізничних станцій та прилеглих територій з будівництвом мультимодальних пасажирських хабів в основних міських конгломератах (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Одеса), що поєднують залізницю з різними видами міського транспорту зі зручними розкладом та пересадками, а також забезпечать сполучення міст з пригородами сучасними приміськими поїздами;

- будівництво високошвидкісних залізничних ділянок (наприклад, на маршруті Київ-Варшава).

Внаслідок великих втрат здійснити всі ці інвестиційні проекти власним коштом АТ «Укрзалізниця» не буде мати можливості. В якості джерел інвестицій в розвиток залізничної інфраструктури у повоєнний період можна розглядати кредитні кошти європейських фінансових структур та інституцій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, Європейський інвестиційний банк. Збільшенню інвестицій в галузь сприятимуть запровадження конкурентного ринку залізничних перевезень, а також залучення приватного капіталу. Це стосується також допуску приватних локомотивів до роботи на окремих маршрутах залізниць та інших заходів в рамках механізмів державно-приватного партнерства. Крім того допуск європейських операторів до конкурування на українському ринку залізничних перевезень міг би дозволити їм поділитися управлінським досвідом та технологіями, а

також поліпшити обслуговування клієнтів у довгостроковій перспективі. За умов створення Євросоюзом трастового Фонду солідарності, метою якого стане фінансування відновлення України після війни, акумульовані в ньому кошти також можуть бути використані й для відбудови залізничної інфраструктури.

Висновок. Таким чином, в умовах продовження російської агресії обсяги втрат залізниць України продовжують зростати. Однак вже зараз необхідно розробляти інвестиційні проекти спрямовані на відновлення залізничної інфраструктури в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Джерелами інвестицій з урахуванням обмеженості власних коштів АТ «Укрзалізниця» можуть стати кредитні кошти європейських фінансових структур та інституцій, приватного бізнесу, європейських операторів залізничних перевезень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Čamaj J., Nedeliaková E., Šperka A., Ližbetinová L. The planning of investment activities in field of railway transport with support of simulation. *Transportation research procedia*. 2021. Volume 53. P. 39-49.

2 Okland A., Olsson N., Venstad M. Sustainability in railway investments, a study of early-phase analyses and perceptions. *Sustainability*. 2021. 13(2), 790.

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

4 Кірдіна О.Г. Формування інвестиційної стратегії розвитку залізничного транспорту в умовах подолання системної кризи в галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 37-44.

5 Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 249-259.

6 Андреева О. В. Чинники ефективного інвестування залізниць в умовах динамізації циклів економічного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 83-88.

7 Ейтутіс Г., Никифорок О., Бойко О. Потенційні джерела інвестування в розвиток залізничного транспорту України: можливості їх диверсифікації. *Економіст*. 2012. №8. С. 64-69.

8 Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (дата звернення: 09.01.2023).

9 Пропозиції Робочої групи з аудиту збитків, понесених внаслідок війни, до Плану відновлення України *Урядовий портал: веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf> (дата звернення: 09.01.2023).

10 Обмеження логістичних можливостей та експортні питання під час військових дій. *Запорізька торгово-промислова палата: веб-сайт*. URL: <https://www.cci.zp.ua/vebinar-obmezheniya-logistychnyh-mozhlyvostej-ta-eksportni-pytannya-pid-chas-vijskovykh-dij-videozapys/> (дата звернення: 09.01.2023).

REFERENCES

1 Čamaj J., Nedeliaková E., Šperka A. and Ližbetinová L. (2021) The planning of investment activities in field of railway transport with support of simulation. *Transportation research procedia*. Volume 53. P. 39-49.

2 Okland A., Olsson N. and Venstad M. (2021) Sustainability in railway investments, a study of early-phase analyses and perceptions. *Sustainability*. № 13(2), 790.

3 Dykan V. L. and Obruch H. V. (2020) Upravlinnia realizatsiieiu spilnykh investytsiinykh proektiv za uchastiu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Managing the implementation of joint investment projects involving railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 69. P. 9-21.

4 Kirdina O. G. (2021) Formuvannya investytsiynoi strategiyi rozvytku zaliznychnogo transportu v umovakh podolannya systemnoi kryzy v galuzi [Formation of an investment strategy for the development of railway transport in the conditions of overcoming the systemic crisis in the industry]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 74. P. 37-44.

5 Korin` M. V., Kondratyuk M. V. and Obruch G. V. (2018) Investytsijne zabezpechennya rozvytku zaliznychnogo transportu Ukrayiny [Investment support for the development of railway transport of Ukraine]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 62. P. 249-259.

6 Andreyeva O. V. (2012) Chynnyky efektyvnogo investuvannya zaliznycz` v umovax dynamizatsiyi cyklyv ekonomichnogo rozvytku [Factors of effective investment of railways in conditions of dynamization of cycles of economic development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 39. P. 83-88.

7 Eututis G., Nikiforuk O. and Boyko O. (2012) Potential sources of investment in the development of railway transport of Ukraine: opportunities for their diversification [Potential sources of investment in the development of railway transport of Ukraine: opportunities for their diversification]. *Economist*. vol. 8. P. 64-69.

8 *Government portal: website* (2022), “Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group “Restoration

and development of infrastructure””, available at:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (Accessed 09 January 2023).

9 *Government portal: website* (2022), “Proposals of the Working Group on the Audit of Damages Suffered as a Result of the War to the Recovery Plan of Ukraine”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/>

[recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf) (Accessed 09 January 2023).

10 *Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry: website* (2022), “Limitation of logistic possibilities and export issues during military operations”, available at: <https://www.cci.zp.ua/vebinar-obmezhennya-logistychnyh-mozhlyvostej-ta-eksportni-pytannya-pid-chas-vijskovyh-dij-videozapys/> (Accessed 09 January 2023).

УДК 33.659.127

ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНУ НАТИВНОЇ РЕКЛАМИ У СУЧАСНОМУ МЕДІАПРОСТОРИ

Дергоусова А.О., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Показано тренди розвитку ринку медіа, в тому числі українського. Розкрито поняття «нативна реклама» та показано його глибину й різноплановість. У зв'язку з переходом до онлайн простору як рекламодавців, так і споживачів, показано важливість розвитку інтернет-технологій рекламування продукції. Оскільки сприйняття інформації людиною розуміється одночасно як і поширення нею інформації, адже дані про наші інтереси, пошуки, тривалість перебування на сайтах чи інших онлайн-платформах можуть залишатися у їхніх власників, і, що найважливіше, будуть використані в майбутньому. Доведено, що питання адаптації реклами під ці сучасні цифрові та онлайн тренди є вкрай актуальним. Показано ефективні приклади використання нативної реклами та переваги її використання. В роботі показано основні види і форми природної реклами та сформульовано основні критерії гарної такої реклами.

Ключові слова: реклама, нативна реклама, просування, медійний ринок, інтернет-маркетинг, маркетингові комунікації.

RESEARCH OF THE PHENOMENON OF NATIVE ADVERTISING IN THE MODERN MEDIA SPACE

Derhousova A.O., Candidate of Economic Sciences, associate professor (UkrSURT)

The article shows trends in the development of the media market, including the Ukrainian one. Because the consumer has become more aware, knows how to navigate the media space, is well versed in advertising, and does not want to be forced to buy something, today there are many varieties of marketing tools for promoting products and services. Therefore, the work proves the need for advertisers to use the so-called latest means of communication.

The concept of "native advertising" is revealed and its depth and diversity are shown. In connection with the transition to the online space of both advertisers and consumers, the importance of the development of Internet technologies for product advertising is shown. Since the perception of information by a person is understood at the same time as the dissemination of information by him because data about our interests, searches, duration of stay on sites or other online platforms may remain with their owners, and, most importantly, will be used in the future. It has been proven that the issue of adapting advertising to these modern digital and online trends is extremely relevant. Effective real examples of the use of native advertising and the advantages of its use are shown. The work determined that the essence and purpose of such advertising is to deliver an advertising message in such a way that it inspires trust, is useful for the consumer, corresponds to the style of the media channel, but at the same time corresponds to the business objectives of the brand.

The article shows that product placement as an advertising solution can also be called one of the varieties of native advertising. This is when a commercial product appears unobtrusively in the frame of a movie, series or video.

The work shows the main types and forms of natural advertising and formulates the main criteria for good such advertising. It was concluded that native advertising is an effective and unobtrusive tool of marketing communications, which is effective from the point of view of attracting consumer attention. After all, native advertising is not perceived as direct and aggressive advertising, which is one of its main advantages.

Keywords: *advertising, native advertising, promotion, media market, internet marketing, marketing communications.*

Постановка проблеми. За останні роки в медіапросторі з'явилося багато трендів у рекламному бізнесі. З'являється багато різновидів інструментів просування продукції та послуг. Яка ж причина? Все просто – споживач став більш обізнаним, вміє орієнтуватися в медійному просторі, добре розбирається в рекламі та не хоче, щоб його змушували щось купувати. Класична реклама, звичайно, не втратила своєї актуальності і, мабуть, ніколи її не втратить, але вона стає все більш нав'язливою і викликає відторгнення у споживачів. Тому маркетологи, піарники, бренд-менеджери та рекламисти шукають нові шляхи залучення уваги до продукції виробників.

Завдяки цьому ми отримали сьогодні багато новітніх та ефективних маркетингових інструментів просування продукції, як то product placement, ambient marketing, event marketing, advergaming, а також нативна реклама й інші.

До того ж неможливо не враховувати головний тренд останніх років – перехід у онлайн простір. Буквально все і всі перейшли до digital, то сферу цифрових технологій. Головним фактором у цьому процесі став, звичайно, інтернет, «онлайн» як рушій цифрових технологій, куди фактично весь реальний світ й перейшов. Кожен з нас може не тільки перебувати в онлайні, а й наповнювати його.

Наслідком цього тренду є постійне накопичення великого масиву інформації. Якщо раніше людина відчувала нестачу інформації про світ навколо й намагалася цей світ оцифрувати аби компенсувати брак інформації про нього, то зараз насправді робить те саме, але вже відчуває

тиск цього величезного масиву даних. Йдеться про Big Data. І це також окремий, дуже важливий тренд, який ставить виклик: як не просто впоратися з великими масивами даних, в тому числі в рекламі, а й зробити це максимально ефективно в короткі терміни [1].

Це спричинило те, що сьогодні люди відчують не просто надмірний надлишок інформації, а постійно перебувають під небезпекою отримати неправдиву інформацію – фейки, маніпуляції, недостовірні дані.

Ще одним чинником, що привів до появи нових рекламних інструментів та спричинив зміни на медійному ринку є розвиток мобільних технологій, при чому розвиток як платформ, так і пристроїв для створення, поширення та сприйняття інформації. Мова йде про такі платформи, як Google, Facebook, Youtube, Instagram, де одночасно успішно існують в своїй ніші значна кількість акаунтів, груп, сторінок, сайтів. А також розвиток різних сучасних гаджетів, як то планшетів, VR-шоломів та окулярів, мобільних телефонів загалом, смартфонів. В середньому ми контактуємо з смартфоном більше півсотні разів на добу – читаємо новини, відправляємо повідомлення, слухаємо музику, відвідуємо соціальні мережі, постимо статуси, переглядаємо рекламу тощо.

З розвитком digital змінилися й технології створення та поширення інформації, змінилася й реклама. Всі добре сприймають такі поняття, як «мультимедійність», «мультиплатформенність», «storytelling», «контент-маркетинг», «таргетинг», «SMM» тощо. Будь-який контент, який

створюється зараз, передбачає те, що він буде поширений та адаптований під будь-який з носіїв інформації майже миттєво – як під Facebook чи Twitter, так і одночасно під сюжет для телебачення чи радіо, або push-повідомлення чи нотифікації, сповіщення у месенджері.

Тому люди сьогодні вже нормально сприймають та говорять про важливість використання штучного інтелекту, роботів. І це не про химерні істоти з футуристичних фільмів, а, про різні чат-боти чи навіть цифрові систем на кшталт Google.

Нині сприйняття інформації людиною розуміється не просто, як читання новин чи постів у соціальних мережах, а як комплексна поведінка людини згідно з великою кількістю мотивів і відкритих запитань: коли саме сприймати інформацію, яку саме, де саме, від кого, скільки часу і як людина буде діяти після цього, чи згадає людина про цю інформацію згодом, коли саме, як діятиме в той момент та багато інших. Це все складні поведінкові алгоритми.

Навіть більше, сьогодні сприйняття інформації людиною розуміється одночасно як і поширення нею інформації, адже дані про наші інтереси, пошуки, тривалість перебування на сайтах чи інших онлайн-платформах можуть залишатися у їхніх власників, і, що найважливіше, будуть використані в майбутньому.

Тому питання адаптації реклами під ці сучасні цифрові та онлайн тренди сьогодні актуальне як ніколи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням впливу реклами та різних новітніх засобів просування на споживачів займалися такі вчені, як Зоріна О.І., Ромат Є.В., Сиволовська О.В. Питаннями застосування інтернет-технологій та інструментів маркетингу в онлайн просторі – Ілляшенко С.М., Литовченко І.Л., Окландер М.А., Пилипчук В.П. та інші [2-6].

Але питання впливу на потенційного споживача та застосування нативної реклами як сучасного засобу просування, особливо в інтернет, досліджено не достатньо глибоко.

Тому метою статті є дослідження феномену впливу на цільову аудиторію такого сучасного інструменту комунікацій – нативна реклама, як в офлайн, так і в онлайн просторі. А також способів його реалізації в медіапросторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація комунікаційної політики підприємства здійснюється завдяки комплексу маркетингових комунікацій, які включають певні інструменти просування. Ці інструменти маркетингових комунікацій складають promotion-mix, до складу якого входять основні засоби, синтетичні та, так звані, новітні (event-маркетинг, ambient-маркетинг, product placement, advergaming, teaser, buzz-маркетинг, WOM-маркетинг, нативна реклама). Не дивлячись на те, що певні інструменти вважаються новітніми, вони вже досить давно й ефективно застосовуються великими і не дуже підприємствами для просування власної продукції [7].

В останні роки особливо нативна реклама стала одним із найбільш затребуваних та ефективних новітніх способів просування. Бренди по всьому світу усвідомили, що промо-матеріали, які органічно вписані в середовище, до якого звик потенційний споживач, працюють ефективніше за яскраві та оголошення, що кричать.

Нативна, природна реклама (англ. Native advertising) – спосіб, яким рекламодавець привертає до себе увагу в контексті рекламного майданчика й інтересів користувача. В оригіналі нативна реклама сприймається як частина сайту, який переглядає користувач, бо вона враховує особливості майданчика, не виглядає як реклама та не викликає в аудиторії відторгнення [8]. Таке визначення нам дає Вікіпедія. Але,

насправді, їх існує безліч, хоча всі вони мають один і той самий зміст.

Вважаю за доцільне визначити нативну рекламу як рекламний контент, який доноситься до цільової аудиторії ненав'язливо або в замаскованій формі.

Яке ж призначення нативної реклами? Сутність та призначення нативної реклами – доставити рекламне повідомлення так, щоб воно викликало довіру, було корисним для споживача, відповідало стилістиці медійного каналу, але при цьому відповідало бізнес-завданням бренду.

Ця реклама має розповідати про продукт і бути одночасно корисною для бренду та кінцевого користувача. Вона тригерить внутрішні запити та допомагає аудиторії виходити на інший рівень спілкування з брендом, компанії стає простіше показати переваги та вигоди продукту. Адже постійний вплив класичної реклами дуже часто має негативний ефект – цільова аудиторія сприймає бренд/продукт/компанію негативно через спонукання «Купи!». Вважається, що саме нативна реклама сприймається користувачами краще за інші види реклами в онлайн просторі. Саме тому споживачі контенту використовують додатковий інструмент боротьби, наприклад, з банерами, AdBlock – спеціальні програми, які блокують рекламу на сайтах.

Отже, нативну рекламу можна розуміти буквально як рекламу, що максимально адаптована під конкретну аудиторію чи навіть окремого читача на певному майданчику, де ця аудиторія та читач легко та позитивно сприймає інформацію – сайт чи окремий його розділ, група в соцмережі, телебачення, чи навіть білборд або паркан. Саме це гарантує успішне сприйняття, а також мінімізує «відторгнення» інформації у читачів/слухачів/глядачів. А можна розуміти і глобально, як підхід до медіабізнесу, самодостатню бізнес-модель.

В 2014 році, при вивченні феномена нативності в рекламі, «New York Times» створив окремий підрозділ «T Brand Studio», який би мав не тільки відстежувати останні тенденції в «нативній рекламі», а виробляти її у вигляді рекламних продуктів для всіх майданчиків «New York Times» на всіх континентах. Влітку 2021 року «T Brand Studio» відкрило окремий офіс у Гонконзі задля ефективнішого ведення медіабізнесу саме в Азії [1].

Сьогодні нативна реклама використовується абсолютно всіма медіа, оскільки дозволяє вдосконалити комунікаційну політику, особливо в рамках контекстної реклами. До того ж це стало одним із способів отримання як додаткового прибутку, так і основного. Як наприклад, американське видання «The Atlantic», для якого сьогодні цей вид реклами є основним джерелом прибутку і це видання є одним із законодавців моди на нативну рекламу у світі.

Саме зі скандальної публікації про Церкву саєнтологів у журналі «The Atlantic» у 2013 році почалася хвиля дискусій про нативну рекламу. Хоч публікація мала позначку «Sponsored content», навколо неї розгорнулася шалена дискусія, мовляв, чи мала право редакція у такий спосіб рекламувати церкву саєнтологів та її лідера, і через 11 годин після публікації ця стаття була видалена, а редакція попросила вибачення у читачів. Видання «The Atlantic» не припинило після цього експериментувати з нативною рекламою [1].

Можна виділити наступні переваги використання нативної реклами.

1. Органічна інтеграція пропозиції в інформаційний зміст майданчика.
2. Стилiстична відповідність подачі матеріалу.
3. Відсутність закликів до дії, рекомендаційний характер повідомлення.
4. Відкритість рекламодавця – зазвичай повідомлення має відповідну позначку (наприклад, «матеріал

спонсора»), тобто споживача не вводять в оману [9].

Нативна реклама – це дуже широке поняття. Багато фахівців вважає, що вона є тотожною якісній хорошій та ефективній рекламі. Таким чином, коли ми говоримо про види нативної реклами, то важливо розуміти, що будь-який вид реклами загалом можна робити нативною, або передбачати цей нативний складник.

Наприклад, product placement як рекламне рішення можна назвати одним з різновидів нативної реклами. Тобто коли в якомусь фільмі, серіалі чи відеосюжеті ненав'язливо з'являється у кадрі якийсь комерційний продукт, то це та сама природна реклама. Фільми «Люди в чорному» (окуляри Ray Ban), серії фільмів про Джеймса Бонда (мінеральна вода Perrier, годинник Omega, автомобілі Aston Martin та Land Rover тощо), «Місія неможлива» (телефон Nokia) це яскраві приклади застосування цього ефективного ненав'язливого інструменту комунікацій.

Все ж таки виділяють декілька базових та найчастіше використовуваних видів і форм природної реклами:

- спонсорська стаття. Таку публікацію можна віднести до нативної реклами, якщо всередині неї розміщені виключно завуальовані згадки про ту чи іншу торгову марку. При створенні такої публікації потрібно пам'ятати головне правило: людина не повинна зрозуміти, що пост рекламний, він повинен сприйняти його, як звичайний пізнавальний матеріал. Такий варіант ідеально підійде тим компаніям, які готові вкладати кошти в довгострокове просування. Важливо розуміти, що такий контент не дає миттєвого приросту аудиторії і, відповідно, збільшення продажів, а в основному формує позитивну думку, що потім сприятливо позначається на популярності бренду;

- нативна реклама в контент-маркетингу. В цьому випадку згадка про бренд розміщується в блоках «схоже», «схожі матеріали», «вас також може це

зацікавити», «читайте також» і так далі [10].

Вважається, що першим прикладом нативної реклами є журнал The Furrow власника сільськогосподарської компанії Deere & Company Джона Діра. Він вирішив прорекламувати власну сільськогосподарську продукцію, але так, щоб це було цікаво для читачів – фермерів. Тому почав видавати свій журнал, у якому публікувалися корисні статті про господарювання та корисні для цього інструменти, де також містилася інформація про продукти «Deere & Company». Цільовою аудиторією були фермери, тобто основні клієнти компанії. І сьогодні успішно працюють обидва проекти – Deere & Company та журнал The Furrow (онлайн).

Одним з яскравих та вдалих сучасних прикладів використання природної реклами є публікація в The New York Times, яку спонсувала платформа Netflix для просування нового сезону серіалу «Помаранчевий – хіт сезону». У статті розглядалися проблеми жінок в тюрмі – тобто ті самі теми, що й в серіалі: чесні, відверті, засновані на реальних подіях. Цей матеріал привернув увагу, звичайно, і до самого серіалу.

На українському медійному ринку нативна реклама наразі існує переважно у таких видах, як спецпроекти та спонсорство, і обидва ці різновиди існують у вигляді не контенту про бренд, а як брендований контент.

Звичайно, необхідно сформулювати основні критерії гарної нативної реклами:

- така реклама створюється з урахування інтересів потенційної цільової аудиторії;

- вона написана у стилістиці того майданчика, на якому розміщується;

- звичайно, і розміщується нативна реклама саме на такому майданчику, де потенційна аудиторія є;

- розробляється нативна реклама у форматі, який підходить для майданчика, бренду, патернам поведінки аудиторії;

- реклама запущена у найбільш вдалий момент (приклад з The New York Times та серіалом «Помаранчевий – хіт сезону»);

- результат реклами проаналізовано за відповідними показниками.

Варто відзначити, що за дослідженнями [9] споживачі звертають увагу на нативну рекламу на 52% частіше, ніж на банерну в інтернет, на 25% більше споживачів помічають нативну в контенті у порівнянні з банерною рекламою. До того вона фактично не асоціюється з рекламою, не всі розпізнають в цікавому інформаційному матеріалі, рекламний підтекст, часто сприймаючи його як пораду або просто пропускаючи мимо вух.

Важливо враховувати сучасні тенденції обробки інформації, розміщення інформації та її споживання, що б розуміти чому існує феномен нативної реклами. Адже навіть ті, хто не знає що таке Twitter чи не чув про Telegram і його ботів, все одно ми всі опинилися в одночасно у digital просторі. Ми споживаємо дуже багато інформації, ми користуємося активно месенджерами, рідко дивимося відео довше 30 секунд або дивимося його взагалі без звуку по кілька секунд у форматі GIF.

Змінилися технології передачі та розміщення інформації, тож змінилися і споживачі. А отже змінилася і сама реклама. Її адаптували під сучасний світ медіа та «оновленого» споживача, удосконалили технології донесення та контент. І все це, щоб знайти потенційного клієнта будь де, на будь якій платформі.

Ми говоримо зараз не тільки про банерну рекламу, яка сьогодні існує у вигляді різних «спливаючих» сюжетів з розширенням на більшу частину екрану з неможливістю його закриття найближчі 5-10 секунд. Через це саме і виникло ставлення до реклами як чогось негативного, набридливого, нецікавого, брехливого, надокучливого, обтяжливого, банального, тоталітарного. І, звичайно,

спричинило зміни у сприйнятті реклами, коли люди перестали її помічати саме як рекламу, а лише як вже звичний інформаційний шум, до того ж і непримітний.

Саме тому виникла необхідність зробити рекламу легкою, не надокучливою, яку сприймають органічно і, навіть, не як рекламу, а навпаки як корисний контент. І головне – розміщена вона саме на тому майданчику і саме для тієї цільової аудиторії, на яку ця реклама і спрямована.

Висновок. Таким чином, на основі дослідження феномену появи та існування нативної реклами у медійному просторі можна стверджувати, що це доволі ефективний та ненав'язливий інструмент маркетингових комунікацій, що є перспективним з точки зору привернення уваги споживача. Нативна реклама не сприймається як класична пряма та агресивна реклама, що є одною з основних її переваг. На українському ринку ця реклама сьогодні викликає певні дискусії, адже часто її порівнюють з «джинсою», оманною читача тощо. Але з іншого боку, ці дискусії в Україні супроводжуються експериментами медіа – різні видання пробують себе у нативній рекламі, створюють нативні продукти, певні ідеальні нативні продукти та презентують їх ринку.

В роботі розглянуто основні види нативної реклами та переваги її застосування. Наведено критерії хорошої нативної реклами.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Нативна реклама. *Prometheus. веб-сайт*. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:OSCE+NATIVEADS101+2018_T3/courseware/d9420623325b4cff9c1601d0901db24e/a37adfeaa5f24b6babf5a02a98585aef/?active_block_id=block-v1%3AOSCE%2BNATIVEADS101%2B2018_T3%2Btype%40sequential%2Bblock%40a

37adfeaa5f24b6babf5a02a98585aef (дата звернення 25.12.2022)

2 Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Використання ambient-маркетингу як сучасної технології маркетингових комунікацій в українському медіа просторі. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6048> (дата звернення 20.12.2022)

3 Ромат Є. В. Продакт плейсмент: навч. посіб. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2015. 215 с.

4 Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 64–74.

5 Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг: Навчальний посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2008. 184 с.

6 Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12, С. 362–371.

7 Дергоусова А.О., Белевцова К.І. Шляхи покращення комунікаційної політики підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 19(59). 2 т. С. 30-33.

8 Нативна реклама. *Вікіпедія. веб-сайт*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0 (дата звернення 02.01.2023)

9 Що таке нативна реклама і як вона працює? *AdwService команда інтернет-маркетинга. веб-сайт*. URL: <https://adwservice.com.ua/uk/nativna-reklama> (дата звернення 27.12.2022)

10 Нативна реклама: що це таке і як працює. *Idea Digital Agency. веб-сайт*. URL: [https://ideadigital.agency/blog/nativna-](https://ideadigital.agency/blog/nativna-reklama-shho-tse-take-i-yak-pratsyuye/)

[reklama-shho-tse-take-i-yak-pratsyuye/](https://ideadigital.agency/blog/nativna-reklama-shho-tse-take-i-yak-pratsyuye/) (дата звернення 23.12.2022)

REFERENCES

1 *Prometheus: web-site* (2018) "Native advertising". available at: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:OSCE+NATIVEADS101+2018_T3/courseware/d9420623325b4cff9c1601d0901db24e/a37adfeaa5f24b6babf5a02a98585aef/?activate_block_id=block-v1%3AOSCE%2BNATIVEADS101%2B2018_T3%2Btype%40sequential%2Bblock%40a37adfeaa5f24b6babf5a02a98585aef (Accessed 25 Dec 2022)

2 Zorina O. I., Syvolovsjka O. V. (2018) Vykorystannja ambient-marketynghu jak suchasnoji tekhnologhiji marketynghovykh komunikacij v ukrajinsjkomu media prostori [The use of ambient marketing as a modern technology of marketing communications in the Ukrainian media space]. *Efektynna ekonomika*. no. 1. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6048> (Accessed 20 Dec 2022)

3 Romat Je. V. (2015) *Prodykt plejstment* [Product placement]: navch. posib. Kyjiv. Kyjiv. nac. torgh.-ekon. un-t. 215 p.

4 Iljashenko S. M. (2011) Suchasni tendenciji zastosuvannja internet-tekhnologhij u marketynghu [Modern trends in the use of Internet technologies in marketing]. *Marketyngh i menedzhment innovacij*. no. 4(2). pp. 64–74.

5 Lytovchenko I.L., Pylypchuk V.P. (2008) *Internet-marketyngh* [Internet-marketing]: Navchaljnyj posibnyk. Kyjiv. Centr uchbovoji literatury. 184 p.

6 Oklander M. A., Romanenko O. O. (2015) Specyfichni vidminnosti cyfrovogho marketynghu vid Internet-marketynghu [Specific differences between digital marketing and Internet marketing]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu Ukrainy*

“Kyjivskyj politekhnichnyj instytut”. no. 12, pp. 362–371.

7 Derghousova A.O., Belevcova K.I. (2018) Shljakhy pokrashhennja komunikacijnoji polityky pidpryjemstva [Ways to improve the company's communication policy]. *Mizhmarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*. no. 19(59). 2 t. pp. 30-33.

8 Wikipedia: web-site. “Native advertising”. available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D

0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0 (Accessed 02.01.2023)

9 AdwService komanda internet-marketynga: web-site (2020) “What is native advertising and how does it work?”. available at: <https://adwservice.com.ua/uk/natyvna-reklama> (Accessed 27 Dec 2022)

10 Idea Digital Agency: web-site (2022) “Native advertising: what it is and how it works” available at: <https://ideadigital.agency/blog/nativna-reklama-shho-tse-take-i-yak-pratsyuye/> (Accessed 23 Dec 2022)

УДК: 65: 331. 108

ДЕТЕРМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Жернова Є.В., аспірант (УкрДУЗТ)

Досліджується роль управління персоналом як стратегічного інструменту подолання наслідків надзвичайної кризи у трудовій сфері України і забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств в період повоєнного відновлення. Встановлено, що для успішного виконання стратегічних завдань в області ефективності управління персоналом першорядне значення має вивчення факторів успішності. З цією метою розкрито підходи до систематизації факторів впливу на процеси управління персоналом, подано різновиди факторів за різними класифікаційними ознаками. Констатовано, що управління персоналом як відносно самостійна сфера управління розвивається і збагачується в ході розвитку суспільства і ґрунтується на системному підході. Зазначене дозволило виділити за ієрархічно-системною ознакою наступні групи детермінант управління персоналом на підприємствах: генеральні, концептуальні, практично-раціональні. Детермінанти генеральної групи розкривають ключові параметри картини світу і містять характеристики різних фаз його розвитку, а саме SPOD, VUCA і BANI. Концептуальні детермінанти визначають тренди, на основі яких формуються домінуючі концепції суспільного розвитку і глобальні проєкти. Практично-раціональні детермінанти розкривають структури, методи і механізми, які вже використовуються в практичній діяльності підприємств і довели свою ефективність. Застосування запропонованого підходу дозволяє зосередити увагу на визначальних факторах, що впливають на ефективність управління персоналом на підприємствах.

Ключові слова: *управління, персонал, підприємство, детермінанти, тенденції розвитку.*

DETERMINANTS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Zhernova E. V., post-graduate student (USU of RT)

The article examines the role Personnel Management as a strategic tool for overcoming the consequences the emergency crisis in the labor sphere Ukraine and ensuring the sustainable development domestic enterprises during the post-war recovery. It is established that for the successful implementation strategic tasks in the field Personnel Management Efficiency, the study success factors is paramount importance. To this end, approaches to the systematization various classification criteria are presented. It is stated that Personnel Management as a relatively independent sphere of management develops and enriches in the course of the development of society and is based on a systematic approach. This made it possible to distinguish the following groups determinants Personnel Management in enterprises based on the hierarchical and systematic feature: general, conceptual, practical and rational. The determinants the General Group reveal key parameters the world picture and contain characteristics of various phases its development, namely SPOD, VUCA and BANI. Conceptual determinants determine the trends on the basis which the dominant concepts of Social Development and global projects are formed. The key trends our time are demographic shifts, rapid urbanization, resource scarcity and climate change, scientific and technological progress and technological transformations, and changes in the global economy. Practical-rational determinants reveal structures, methods and mechanisms that are already used in the practical activities enterprises and have proven their effectiveness. These factors are contained within the following areas: unity management as the art self-management; ecosystem labor resources; new reward systems; value experience and position; advantages involving different generations in cooperation; involvement society and social influence; well-being and stability of personnel; artificial intelligence, robotics and automation; communication without borders; data on employees. The application the proposed approach allows us to focus on the determining factors that affect the effectiveness Personnel Management in enterprises.

Keywords: *management, personnel, enterprise, determinants, development trends.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини в бізнес-сфері. Людина стала не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом підприємства в конкурентній боротьбі. Як б не були прекрасні ідеї, новітні технологи, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу вискоєфективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнає радикальних змін, що дозволяють забезпечити сталий соціально-

економічний розвиток бізнесу.

Однак, нині в Україні визначальним фактором, що впливає на процеси управління персоналом на підприємствах, стали воєнні дії, які спричинили закриття бізнесу, втрату і пошкодження виробничих активів та інфраструктури, переривання ланцюгів постачання, а також релокацію і вимушену міграцію частини населення країни. Як наслідок відбуваються негативні зміни на ринку праці, зокрема суттєвим став дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили. Попит на робочу силу різко зменшився через неможливість працювати у зонах бойових

дій, зниження попиту на товари та послуги, проблеми з логістикою та невизначеність майбутнього. Окрім того, в країні має місце значна тінізація ринку праці — багато вакансій пропонуються без оформлення, як підробіток тощо. Зрозуміло, що в таких умовах ні на легальну зарплату, ні на якісь соціальні гарантії (наприклад, лікарняні), ні на стаж, українці не можуть розраховувати. Через війну спостерігається зниження зарплат, оскільки безробітних стає значно більше, ніж вакантних робочих місць. Частка населення з доходами, нижчими за фактичний прожитковий мінімум, який для працездатних осіб у 2022р. становить 2 481 грн., може досягти 70% [1].

Подолання наслідків надзвичайної кризи у трудовій сфері України вимагає підготовки рекомендацій, що ґрунтуються на глибокому аналізі і врахуванні дії найважливіших факторів впливу на забезпечення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретико-методологічні, методичні питання управління персоналом на підприємстві та підвищення ефективності його діяльності були і залишаються предметом постійних наукових досліджень. Різні аспекти проблем управління персоналом вирішуються у наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Балабанова Л. В., Сардак О. В. [2], Грішнова О. А., Костенко Т. О. [3], Дикань В. Л., Обруч Г. В. [4], Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В. [5] та багатьох інших.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню персоналом, питання детермінант забезпечення ефективності управління в кадровій сфері висвітлені в наукових колах недостатньо і потребують подальших досліджень.

Мета статті полягає в дослідженні

факторів, що впливають на процеси управління персоналом і встановлені детермінанти забезпечення ефективності управління в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу.

Ефективне управління персоналом на підприємствах є надзвичайно важливим для забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку й конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення економіки країни. Для успішного виконання стратегічних завдань в області ефективності управління персоналом першорядне значення має вивчення факторів, що впливають на продуктивність праці, своєчасне і повне використання резервів зростання і вдосконалення на базі цього науково обґрунтованої системи аналізу і планування продуктивності праці та оцінки ефективності управління персоналом. Високі темпи зростання ефективності управління персоналом, в цілому, і продуктивності праці, зокрема, забезпечуються науково обґрунтованим використанням всього комплексу факторів, що впливають на ефективність управління персоналом. Виходячи з цього, встановимо основні фактори - детермінанти, які впливають на стан та перспективи розвитку процесів управління персоналом підприємства.

Традиційним є розподіл факторів відповідно до джерела їх походження, тобто на екзо- та ендогенні. Екзогенні фактори характеризують зовнішні впливи на розвиток управління персоналом підприємства, при цьому їх поява, хід протікання та ступінь впливу знаходиться поза площиною керованості та контролю керівного менеджменту підприємства, тобто можливість протидії таким явищам або співіснування з ними залежить від розвинутої адаптаційних якостей підприємства та наявного рівня безпекових параметрів. Зважаючи на ієрархічну структуру зовнішні фактори впливу на процеси управління персоналом

поділяють на глобальні, загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві й галузеві. Варто вказати, що в межах даних груп зазвичай виділяють політико-правові, інституціонально-інфраструктурні, демографічні, соціально-економічні, освітньо-наукові фактори. Ендогенні фактори відповідають впливам, продукованим результатами протікання внутрішньоорганізаційних процесів та явищ, при цьому, міра керованості таких факторів є протилежною екзогенним, адже повністю знаходиться у компетенції керівництва організації.

Привертає увагу класифікація факторів, запропонована Грішновою О. А. [3], яка критерієм розподілу обрала рівень керованості та змістовне наповнення факторів. За рівнем керованості слід розрізняти: ті фактори, якими може керувати господарюючий суб'єкт (управління, організація, трудові відносини, кваліфікація і мотивація персоналу, техніка і технологія, умови праці, інновації тощо); ті, що знаходяться поза сферою керування господарюючого суб'єкта (політичне становище в країні та в світі, рівень розвитку ринкових відносин, конкуренція, науково-технічний прогрес, загальний рівень економічного розвитку, якість і кількість економічно активного населення країни, культура, моральність, соціальні цінності, наявність природних багатств, розвиток інфраструктури тощо). За змістом фактори слід поділяти на: соціально-економічні, матеріально-технічні; організаційно-економічні.

З метою встановлення специфіки впливу на процеси управління персоналом розподіляють фактори за такими ознаками, як: природа виникнення (об'єктивні, суб'єктивні); наслідки впливу (позитивні, нейтральні, негативні); тривалість впливу (постійні, тимчасові, епізодичні); ступінь взаємозалежності (незалежні, взаємозалежні, похідні); повторюваність впливу (повторювальні, неповторювальні), що доповнює

класифікацію за тривалістю впливу і дозволяє оцінити доцільність витрат на заходи реагування щодо факторів одноразової дії.

В науковій праці [6] запропонована класифікація факторів, що базується на положеннях теорії систем і включає такі їх чотири групи: системні; людські; інформаційно-енергетичні; засоби розвитку. Даний підхід обумовлений тим, що управління розвитком персоналу розглядається як процес з відповідними цілями розвитку, механізмом управлінського інформаційно-енергетичного впливу, що виробляється засобами розвитку, і організацію праці, які забезпечують організованість всіх елементів системи людської діяльності.

Беручи до уваги те, що управління персоналом як відносно самостійна сфера управління розвивається і збагачується в ході розвитку суспільства і враховуючи значимість системного підходу розкриємо детермінанти управління персоналом на підприємствах. Пропонуємо виділити за ієрархічно-системною ознакою наступні групи детермінант: генеральні, концептуальні, практично-раціональні.

Детермінанти генеральної групи розкривають ключові параметри картини світу. Зокрема для того, щоб пояснити, як змінювався наш світ, соціологи і футуристи впровадили терміни на позначення різних фаз його розвитку: SPOD, VUCA та BANI [7]. Так, світ до 80-х років XX століття нарікли SPOD — ця аббревіатура складається зі слів «steady» (стійкий), «predictable» (передбачуваний), «ordinary» (простий), «definite» (визначений). У такій реальності було легко прогнозувати будь-які зміни, а всі процеси були поступовими та стабільними. Таким дослідники вважають світ у першій половині 20-го сторіччя, до стрімкого розвитку технологій та інформації. На зміну SPOD-світу прийшов етап VUCA - це світ нестабільності, неоднозначності, невизначеності та складності умов, як життєдіяльності

людини, так і ведення бізнесу. З початку пандемії COVID-19 та введенням карантинних обмежень, відбулися надшвидкі зміни і трансформації у цифровому середовищі. Новий опис турбулентності навколо нас називають VANI-світом, де мінливість перетворилася на крихкість, невизначеність обернулася тривожністю, складність – нелінійністю, а неоднозначність – незбагненністю. VANI — brittle (крихкий), anxious (тривожний), nonlinear (нелінійний), incomprehensible (незрозумілий). Цей світ швидший і складніший, хаотичний, що не має чіткої структури. В такому світі в будь-який момент можуть відбутися кардинальні зміни з незрозумілими наслідками. В умовах VANI-світу необхідно вміти швидко реагувати та вгадувати нові плани в обставинах, що змінилися, залучати інтуїцію та емоційний інтелект, розвивати нелінійне мислення.

Наступна група факторів – це концептуальні детермінанти, вони визначають тренди, на основі яких формуються домінуючі концепції суспільного розвитку, глобальні проекти. Експерти світових досліджень [8] виділяють такі глобальні тренди, які суттєво впливають на ринок праці зараз і впливатимуть у майбутньому.

1. Демографічні зрушення. За кількома регіональними винятками, населення світу старіє, чинячи тиск на бізнес, соціальні інститути та економіку. Щораз більше країн мають понад 20% населення віком більш як 65 років, а до 2030 року на землі таких людей стане вдвічі більше. Зростання тривалості життя вплине на бізнес-моделі, амбіції талановитої молоді та пенсійні витрати.

2. Швидка урбанізація. Значне збільшення населення світу, що переїжджає жити в міста. ООН передбачає, що до 2030 року 4,9 мільярда людей будуть жителями міст, а до 2050 року кількість міського населення у світі збільшиться приблизно на 72%¹⁰. У такому новому світі міста стануть

важливими агентами для створення робочих місць.

3. Дефіцит ресурсів та зміна клімату. Ресурси на нашій планеті обмежені: маємо вичерпне викопне паливо, зміну клімату, підвищення рівня моря та дефіцит води. Потреба в енергії та воді, як прогнозують, зросте до 50% та 40% відповідно до 2030 року. Отже, з'являться нові робочі місця в галузях, що зможуть регулювати ці питання: альтернативній енергетиці, екологічній політиці, корпоративній соціальній відповідальності тощо. Крім того, кліматичні зміни дадуть поштовх до кліматичної міграції.

4. Науково-технологічний прогрес і технологічні трансформації. Швидкий прогрес у технологічних інноваціях може привести як до економічного зростання, так і до соціальних заворушень та політичних потрясінь. Диджиталізація та автоматизація робочих процесів підвищують продуктивність праці, ефективність взаємодії з клієнтами та ефективність сервісів. Осучаснення технологій виробництва/обладнання сприяє виникненню запиту на нові навички, а отже, й зростанню кваліфікації працівників, які з ними працюють.

5. Зміни в глобальній економіці. Глобальні трансформації мають різні форми прояву і стосуються таких сфер, як міжнародна торгівля товарами і послугами, фінансово-кредитна сфера, регіоналізація світової економіки, міжнародна міграція робочої сили, тощо.

Група практично-раціональних детермінант розкриває структури, методи і механізми, які вже використовуються в практичній діяльності підприємств і довели свою ефективність. У сучасних умовах багато західних підприємств зосереджують свої зусилля на трьох головних напрямках: комплексній автоматизації виробничих процесів; вдосконалення форм і методів управління, включаючи організацію виробництва і

розвиток техніко-механічної бази; розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації. Саме така конкуренція ресурсів вважається найбільш перспективною для того, щоб створити адаптивні виробничі системи нового покоління. Відповідно нині виділяють наступні прогресивні напрямки формування успішних управлінських систем.

1. Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди. Одним з основних трендів сучасності є позиціонування команди лідерів підприємства як великого симфонічного оркестру: власний музичний ритм – стратегія компанії; різноманіття інструментів – бізнес-функцій; перші скрипки – функціональні лідери; вправний диригент – керівник компанії.

2. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. Сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу в цілому.

3. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. Для організацій та бізнес-лідерів сформовано новий імператив: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри 21-го століття. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час.

4. Цінність досвіду і посада: нові шляхи розвитку та зростання. Кар'єра 21-го століття першочергово характеризується наявним досвідом та здатністю працівника до навчання, а не

лише роботою та здобутими навичками. Для організацій та бізнес-лідерів сформовано новий імператив: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри 21-го століття. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час.

5. Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». Збільшення тривалості життя та старіння глобальної робочої сили створюють для організацій безпрецедентні виклики та пропонують невикористані можливості. Традиційні переконання про те, що навчання закінчується у 20 років, прогрес кар'єри – в 40 років, а робота – у 60, втратили точність та актуальність. Переваги мають ті компанії, які в змозі відійти від стереотипів та перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив. Ті ж компанії, що ігнорують сучасні тенденції, зіштовхнуться із потенційними проблемами щодо виконання своїх зобов'язань та дефіцитом професійних навичок.

6. Залученість суспільства та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві. В епоху соціальної місії та відповідальності, зацікавлені сторони уважно спостерігають за впливом бізнесу на суспільство. Наскільки продукція відповідає потребам людей, як виробництво впливає на здоров'я громади, чи створює організація добробут для працівників. Зі зростанням очікувань зацікавлених сторін, нещире або неповне виконання своїх зобов'язань щодо забезпечення соціальної відповідальності може швидко зашкодити репутації, вплинути на обсяг продажів та обмежити здатність залучати трудові ресурси. Суспільство – це дзеркальне відображення бізнесу та його сутності.

7. Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення. Понад 40 % працівників зіштовхуються з високим навантаженням роботи, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність у сім'ї. Добробут працівників забезпечує корпоративне благополуччя, що є елементом стратегії ефективності. Не зважаючи на те, що організації роблять значні інвестиції у цю сферу, наше дослідження виявляє значний розрив, який часто існує між тим, що пропонують компанії, і тим, що цінують і на що очікують працівники.

8. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація: важливість людини в епоху діджиталізації. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація значно швидше ніж очікувалося перетворилися на незамінного помічника в роботі. Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає у знищенні рутинних завдань, що створює цінність та унікальність для «людських» навичок працівників. Таким чином, організації радикально переосмислюють архітектуру роботи, аби максимально збільшити цінність як людей, так і машин.

9. Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку. Різноманіття засобів комунікації невинно зростає, всі вони обіцяють зробити працівників більш ефективними та продуктивними. Задля виконання обіцянки компанії здійснюють реорганізацію роботи, адже зміна робочого середовища та нові підходи у лідерстві – шлях до розуміння межі проактивності та продуктивності.

10. Дані про працівників. Доступність персональних даних працівників та поява потужних аналітичних інструментів – можливості та ризики водночас. 75% компаній світу усвідомлюють необхідність посилення безпеки даних про працівників. Натомість 22% мають надійні механізми забезпечення конфіденційності

персональної інформації. Для використання переваг HR-аналітики в процесі підбору, утримання та оптимізації робочої сили, необхідно мати чітко визначені політики та гарантії безпеки персоналу.

Висновок. Таким чином, побудова ефективних систем управління персоналом орієнтована на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємств, що сприятиме повоєнному відновленню економіки країни. Для того щоб успішно виконати стратегічні завдання в області підвищення ефективності управління персоналом величезне значення надається вивченню факторів, які впливають управлінський механізм. Розкрито підходи до класифікації факторів впливу на управління персоналом на підприємствах і запропоновано ієрархічно-системний напрям їх удосконалення, що дозволив встановити три групи детермінант зовнішнього середовища, а саме генеральні, концептуальні та практично-раціонально. Врахування дії цих факторів сприятиме розробці прогресивних систем управління трудовими ресурсами підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. К.: Центр Разумкова. 2022. URL:<https://razumkov.org.ua> > images > 2022/07/18 (дата звернення: 26.12.2022).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Грішнова О. А., Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №(2)152. С. 462-469.
4. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації

працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96 – 107.

5. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.

6. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. (31). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (дата звернення: 12.01.2023)

7. Chalyuk Yu. Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4102455 (date of access: 27.12.2022).

8. Future of Work 2030: як підготуватись до змін в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/future-of-work-in-ukraine-2030/> (дата звернення: 24.12.2022).

REFERENCES

1. Pyshchulina O., Markevych K. (2022) Rynok pratsi v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta napriamy stabilizatsii: analitychna zapyska. [Labor market in war conditions: main trends and directions of stabilization: analytical note]. K.: Tsentrazumkova. URL:<https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18> (data zvernennia: 26.12.2022).

2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) Upravlinnia personalom : pidruch. [Human Resources Management] K. : TsUL. 486 p. (in Ukrainian).

3. Hrishnova O. A., Kostenko T. O. (2014) Informatiini tekhnolohii v systemi

novitnikh chynnykiv zrostantia produktyvnosti pratsi: tendentsii i paradoksy. [Information technologies in the system of the latest factors of labor productivity growth: trends and paradoxes]. *Aktualni problemy ekonomiky*. №(2)152. p. 462-469.

4. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96 – 107.

5. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P.139-149.

6. Soroka O., Unhurian A., Arutiunian A. (2021). Pidvyshchennia yakosti upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh. [Improving the quality of Personnel Management in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (date of access: 12.01.2023)

7. Chalyuk Yu. (2022) Global socio-economic development in the conditions of VUCA, SPOD, DEST and BANI of the world. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4102455 (date of access: 27.12.2022).

8. Future of Work 2030: yak pidhotuvatys do zmin v Ukraini. [Future of Work 2030: how to prepare for changes in Ukraine]. URL: <https://careerhub.in.ua/future-of-work-in-ukraine-2030/>(date of access: 24.12.2022).

УДК 339.138: 656

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В МОРСЬКОМУ БІЗНЕСІ

*Наврозова Ю.О., к.е.н., доцент,
Алькама А., магістр (ОНМУ)*

У статті розглянуто особливості маркетингових стратегій підприємств, що працюють в морському бізнесі.

Специфіка маркетингових стратегій в морському бізнесі пояснюється особливостями взаємодії компанії з різними стейкхолдерами. У статті виділено стейкхолдери порту, судноплавної компанії та логістичні стейкхолдери.

Запропоновано основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії є ринкова частка та відносна ринкова частку підприємства морського бізнесу, а також збільшення частки високодохідних вантажів у загальній структурі вантажообороту (контейнери, автотехніка).

У статті сформульовано основні принципи маркетингової стратегії підприємства морського бізнесу.

Ключові слова: маркетинг, морський бізнес, клієнтоорієнтовність, стейкхолдери, маркетингова стратегія

FEATURES OF MARKETING STRATEGIES IN MARITIME BUSINESS

*Navrozova Yu.O., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Alkema A., master (ONMU)*

Marketing of maritime companies is connected not only with the development and implementation of successful and effective strategies. Companies must use a marketing approach in both external and internal activities.

The maritime business in recent years has been distinguished by its characteristic features: a change in the structure of world maritime trade, high operating and port costs, instability of freight rates and unreasonable changes in transportation tariffs, low rates of ship construction, a high possibility of force majeure, etc.

Accordingly, when developing a marketing strategy, it is advisable to take into account all these factors, because they will affect the effectiveness of its implementation.

The specificity of marketing strategies in the maritime business is explained by the peculiarities of the company's interaction with different stakeholders. The paper highlights the stakeholders of the port, the shipping company and logistics stakeholders.

The main criteria for evaluating the effectiveness of a marketing strategy are the market and relative market share of a maritime business enterprise. In addition, for carriers, forwarders, port operators, an equally important result of the implementation of a marketing strategy is an increase in the share of highly profitable goods in the overall structure of cargo turnover (containers, vehicles).

The main principles of the marketing strategy of a maritime business enterprise should be:

- *flexible tariff policy, taking into account changes in the competitive environment, aimed at achieving the indicators of the optimistic scenario for the development of the enterprise;*

- *positioning as an enterprise where it is possible to receive services for the delivery of goods throughout the entire chain - from the manufacturer to the consumer;*

- *expanding the range and improving the quality of services provided by the enterprise;*

- *establishment of long-term relations between the port operator and large linear shipping companies, the above participants with forwarding companies (both with already cooperating and with new).*

Keywords: *marketing, maritime business, customer orientation, stakeholders, marketing strategy*

Постановка проблеми. Останніми роками морський бізнес перебуває у скрутному становищі. Причиною цього спочатку була пандемія, яка значним чином вплинула на зниження вантажопотоків морем, а нинішні військові дії практично повністю зупинили морські перевезення. У 2020 році морським транспортом України було перевезено 2 млн. тон, річковим – 4 млн. тон [1]. За підсумками 12 місяців 2021 року оператори в морських портах України обробили 153 млн 76 тис. т вантажів [2]. Нині морський бізнес вимушений пристосовуватися до ситуації, яка склалася та знаходити нові транзитні коридори, поєднувати різні види транспорту тощо. Наразі підприємці, які здійснюють перевезення, можуть розраховувати на морські порти Польщі, Литви, Болгарії та Румунії, Італії.

Великі морські компанії шукають шляхи, за допомогою яких вони зможуть переміщувати вантажі з мінімальними перевірками, швидкими митними процедурами, щоб зменшити вартість фрахту та пришвидшити доставку, в першу чергу, товарів першої необхідності та гуманітарної допомоги з морських портів іноземних країн [7].

З сказаного вище випливає необхідність пошуку таких рішень, які б надали змогу не лише зупинити негативну спадну динаміку обсягів перевезень морським транспортом, але й наростити їх. Все зазначене вище обумовлює необхідність розробки подальшої стратегії

розвитку морського бізнесу загалом, та маркетингової стратегії, зокрема. Доцільно відзначити, що маркетингова стратегія визначає головний напрямок усієї підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність та класифікація маркетингових стратегій розкрито в багатьох працях [3-4, 8-10]. За Ф. Котлером маркетингова стратегія - процеси сегментування, таргетингу і позиціонування; загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких підприємство може розраховувати на досягнення своїх маркетингових цілей [9].

Аналіз літературних джерел [12-16] виявляє достатність наукових праць стосовно клієнтоорієнтованих підходів у сфері ведення морського бізнесу. Дослідниками вивчаються психологія та купівельна поведінка клієнтів судноплавної компанії, а також транспортні потреби фрахтівників та вантажовідправників, процеси прийняття рішень і фактори, що впливають на них.

У роботі [14] проаналізовані фактори конкурентоспроможності морських портів та запропоновані конкурентні стратегії. Процес управління якістю портової продукції та послуг з метою максимально повного задоволення портової клієнтури розкритий в [15]. Загальним у результатах досліджень є те, що клієнта портових (транспортних) послуг в першу чергу цікавлять їх ціна та якість. Серед достатньо обмеженої кількості досліджень щодо морського маркетингу слід виділити

наукову працю Онищенко С.П. [17], у якій розкрито сутність та структура системи маркетингу морських транспортних підприємств, проаналізовано ринок транспортних послуг та запропоновані методи та моделі для рішення маркетингових задач.

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Поза увагою залишилися аспекти позиціонування та просування морських транспортних послуг. Крім того, поведінка клієнтів відрізняється на ринках портових, логістичних, транспортно-експедиторських послуг, трамповому та лінійному ринках.

Метою статті є визначення особливостей маркетингових стратегій компаній, що працюють в морській галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під маркетинговою стратегією будемо розуміти сукупність заходів маркетингу та інструменти їх реалізації, які спрямовані на те, щоб досягти місії та реалізувати довгострокові цілі підприємства морського бізнесу, і задовольнити існуючі потреби клієнтів [3].

Маркетингова стратегія для підприємства морського бізнесу є основою формування його стратегічних пріоритетів. Маркетингова стратегія визначає ринкове спрямування підприємства морського бізнесу, визначає його конкурентну перевагу, формує умови для створення та підтримки сприятливого образу, забезпечує скорочення витрат ресурсів на здійснення послуг перевезення та просування послуг, які не користуються попитом, тощо [4].

Маркетинг морських компаній пов'язаний не тільки з розробкою та реалізацією вдалих та ефективних стратегій. Компанії повинні застосовувати маркетинговий підхід як у зовнішній, так і у внутрішній діяльності.

Таким чином, маркетингову стратегію можна вважати загальною філософією ведення морського бізнесу в сучасних умовах, яка передбачає розробку

стратегічних напрямків та методологічних інструментів з метою досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді. В її основі лежать базові елементи комплексу маркетингу.

Головною маркетинговою метою стосовно розвитку компаній у сфері морського бізнесу є збільшення частки ринку, яка нею контролюється. У зв'язку з цією метою маркетинг має стратегічну спрямованість і передбачає розв'язання тріади задач інформаційного, дослідницького і рекламно-пропагандистського характеру.

Морський бізнес останніми роками відрізняється наступними характерними йому особливостями:

- зміною структури світової морської торгівлі, оскільки пошук альтернативних ринків збуту та постачальників призвів до переспрямування потоків з Китаю на інші ринки, особливо в країнах Південно-Східної Азії;

- нестачею кваліфікованих кадрів, порушеннями в розкладах руху, наслідками нестабільності погодних умов;

- високими експлуатаційними та портовими витратами;

- непродуктивними простоями, недостатньою пропускну здатністю портових терміналів;

- недоліками організаційного характеру в діяльності судноплавних компаній;

- нестабільністю ставок фрахту та необґрунтованими змінами цін на перевезення;

- низькими темпами будівництва суден, великою можливістю виникнення форс-мажорів тощо [6].

Відповідно, при розробці маркетингової стратегії доцільно всі ці чинники врахувати, адже вони будуть чинити вплив на ефективність її реалізації.

Специфіка маркетингових стратегій в морському бізнесі пояснюється особливостями взаємодії компанії з різними стейкхолдерами.

Маркетингові стратегії, що розробляються портовою владою, мають справу з мережами зацікавлених сторін, які поділяються на три групи:

- зацікавлені сторони, пов'язані з бізнесом (наприклад, судноплавні лінії, відправники вантажу, оператори терміналів, логістичні та експедиторські компанії, постачальники транспортних послуг). Це гравці ринку, що впливають (і під впливом) на стратегії портової влади для досягнення своїх маркетингових цілей;

- громадські групи та місцеві спільноти, які прагнуть сталого розвитку порту в гармонії з територією та її жителями;

- інституційні зацікавлені сторони, які беруть участь у взаємодії з портовою владою з питань, пов'язаних з політикою, законодавчими заходами та суспільними інтересами [18].

У судноплавному бізнесі основними видами взаємодії є такі:

- пряма взаємодія між постачальником послуг, наприклад, членом персоналу судноплавної компанії, та фрахтувальником (або відправником вантажу),

- взаємодія фрахтувальника та брокера судновласника,

- взаємодія судновласника та брокера фрахтувальника,

- взаємодія між брокером фрахтувальника та брокером судновласника,

- взаємодія між фрахтувальником (або відправником вантажу) і сервісними службами, наприклад, формування коносаменту електронними засобами.

До основних міжнародних логістичних стейкхолдерів відносяться:

- виробники, роздрібні та оптові торговці, зайняті закупівлею/продажем товарів;

- судноплавні та транспортні компанії, які організують та обслуговують фізичний товарорух або ж (у разі експедиторських та логістичних компаній) контракують транспортування;

- інші транспортні посередники, залучені до фізичного руху товарів: портові та аеропортові управління, оператори терміналів, стивідори та складські оператори;

- комерційні банки та страхові компанії, які використовуються сторонами зовнішньоторговельних угод для оплати товарів, мит, податків та зборів, страхування товарів на час транспортування, страхування транспортних засобів, а також для розміщення страхових депозитів та депозитів безпеки;

- інші посередники, які залучаються до виконання необхідних для зовнішньоторговельного контракту процедур, включаючи митних брокерів та універсальних операторів («єдиного вікна»), а також постачальників послуг, у ролі яких виступають організації, які забезпечують послуги однієї чи більше сторін у ланцюзі поставок (зазвичай у формі обробки даних та обміну інформацією);

- урядові чи державні органи, які включають міністерства федерального чи регіонального рівня, роль яких у тому, щоб дозволяти і контролювати крос-граничний товарорух і домагатися виконання національного законодавства [20].

Маркетингова стратегія буде успішною, якщо через ділові відносини, компанія буде приносити користь зовнішнім та внутрішнім зацікавленим особам.

Особливості портового маркетингу виявляються в рекламних гаслах портових операторів та портових адміністрацій світу (табл.).

Гасли відомих світових морських портів

Порт	Гасло
Амстердам	Порт партнерства
Адміністрація порту Джорджія	Ми робимо більше
Бремен	Світовий порт в хороших руках
Ванкувер	Порт можливостей
Коломбо	Ваш порт прибутку в Азії
Лондон	Великий британський порт
Лонг Біч	Зелений порт

Джерело: [19]

Важливість портового маркетингу, клієнтоорієнтовність підкреслена в річному звіті «...Кожний має єдиний пріоритет – перемогти. Порт повинен продовжуватися розвиватися, змінюватися, пристосовуватися. Щоб бути готовими до цього нового клімату й насамперед до відповіді на потреби й очікування споживачів з їх все зростаючими потребами.» [16].

До основних етапів формування маркетингових стратегій підприємств морського бізнесу належать:

- визначення мети та базових передумов створення стратегії, дослідження поточної ринкової ситуації;
- визначення вихідних позицій підприємства морського бізнесу на ринку; формування варіантів стратегічної поведінки; визначення ринкового сегменту;
- вибір оптимального варіанту реалізації стратегії; формування плану реалізації стратегії, переліку та термінів реалізації заходів у межах цієї стратегії; реалізація; аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії;
- контроль реалізації стратегії; коригування дій на довгострокову перспективу за результатами реалізації маркетингової стратегії.

Доцільно відзначити, що зазвичай, варто розробляти декілька стратегій, а в подальшому обрати оптимальний варіант, врахувавши конкретні умови діяльності підприємства морського бізнесу, його можливості та перспективи розвитку.

Важливим етапом в діяльності підприємства морського бізнесу є оцінка ефективності обраної стратегії. Оскільки до однієї з базових цілей підприємства морського бізнесу належить підвищення частки підприємства на ринку морських перевезень, тому основними критеріями оцінки ефективності є ринкова частка (питома вага обсягу перевезень підприємства морського бізнесу в загальній місткості ринку морських перевезень) та відносна ринкова частка підприємства морського бізнесу (відношення ринкової частки підприємства морського бізнесу до ринкової частки найбільш сильного ринкового конкурента) [5, с.34]. Крім того, для перевізників, експедиторів, портових операторів не менш важливим результатом реалізації маркетингової стратегії є збільшення частки високодохідних вантажів у загальній структурі вантажообороту (контейнери, автотехніка).

Крім зазначених вище показників ефективності маркетингової стратегії, для підприємств морського бізнесу варто додати також наступні: коефіцієнт маркетингових витрат, коефіцієнт еластичності маркетингових витрат, прибуток у розрахунку на одного залученого клієнта, чиста рентабельність, темп приросту обсягів перевезень, рентабельність інвестицій у маркетинг.

Основними принципами маркетингової стратегії підприємства морського бізнесу мають бути:

- гнучка тарифна політика з урахуванням змін конкурентного середовища, спрямована на досягнення показників оптимістичного сценарію розвитку підприємства;

- позиціонування як підприємства, в якому можливо отримати послуги з доставки вантажів по усьому ланцюжку, - від виробника до споживача;

- розширення асортименту і підвищення якості послуг, що надаються підприємством;

- встановлення довгострокових стосунків з клієнтами і партнерами.

- встановлення довгострокових стосунків між портовим оператором і крупними лінійними судноплавними компаніями, вище вказаних учасників з експедиторськими компаніями (як з тими, хто вже співпрацює, так і з новими).

Таким чином, оцінка ефективності маркетингових стратегій відбувається за певними зовнішніми та внутрішніми критеріями, які є чітко розмежованими та надають характеристику ефективності у різних аспектах та напрямках. Це надає можливість одержати оцінку всіх її складових елементів окремо та проаналізувати кінцевий результат.

Висновки. Маркетинг морських компаній пов'язаний не тільки з розробкою та реалізацією вдалих та ефективних стратегій. Компанії повинні застосовувати маркетинговий підхід як у зовнішній, так і у внутрішній діяльності.

Маркетингова стратегія буде успішною, якщо через ділові відносини, компанія буде приносити користь зовнішнім та внутрішнім зацікавленим особам. Специфіка маркетингових стратегій в морському бізнесі пояснюється особливостями взаємодії компанії з різними стейкхолдерами.

Важливим етапом в діяльності підприємства морського бізнесу є оцінка ефективності обраної стратегії. Основними критеріями оцінки ефективності є ринкова частка, та відносна ринкова частку підприємства

морського бізнесу, частка високодохідних вантажів у загальній структурі вантажообороту (контейнери, автотехніка), коефіцієнт маркетингових витрат, коефіцієнт еластичності маркетингових витрат, прибуток у розрахунку на одного залученого клієнта, чиста рентабельність, рентабельність інвестицій у маркетинг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Транспорт України 2020. Державна служба статистики України. К., 2021. 116 с.

2. Вантажообіг морських портів України за 2021 рік становив 153 млн. т // Rail.insider, 2022 URL: Rail.insider

3. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 630 с.

4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 9-те вид. К.: Знання, 2018. 720 с.

5. Гриненко О.М., Пічугіна Т.С. Оцінка ефективності маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 49 (1022). С.33-37.

6. Дзуліт З. П., Тимошук О. М., Левченко О. В. Вдосконалення бізнес-процесів сучасних судноплавних компаній в сфері міжнародних морських вантажних перевезень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №3. 2021. С. 3-14.

7. Морські контейнерні перевезення та Україна – що зміниться найближчим часом. URL: <https://utec.ua/blog/morski-konteynerni-perevezennya-ta-ukrayina-scho-zminitsya-nayblizhchim-chasom> (дата звернення 19.11.2022)

8. Багорка М. О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних

- підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 20(1). С. 32-36.
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е Европ. Узд. М.: Спб; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. 1152 с.
10. Портер М. Международная конкуренция: Пер. англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
11. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: Узд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
12. Evi I. Plomaritou, Vasso Plomaritou, Kostas Giziakis. Shipping marketing & customer orientation: The psychology & buying behavior of charterer & shipper in the tramp & liner market. *Management*, Vol. 16, 2011, 1, pp. 57-89
13. Степанов О.Н. Стратегическое управление развитием морского порта: Монография. Одесса: Астропринт, 2005. 328 с.
14. Меркт О. В. Методичні засади стратегії розвитку морських торговельних портів у конкурентному середовищі: дис....канд. екон. наук: 08.07.04 / Олена Віталіївна Меркт. К. Національний авіац. ун-т. 2002. 180 с.
15. Наврозова Ю.А. Экономические основы управления качеством продукции морских торговых портов Украины: Дис. ... канд. екон. наук 08.07.04. ОНМУ МОНУ. Одесса, 2005. 212 с.
15. Макушев П.А. Портові системи: Навч. посібник. Одеса: ОНМУ, 2015. 143 с.
16. Онищенко С.П. Моделирование процессов организации и функционирования системы маркетинга морских транспортных предприятий: монография. Одесса: Феникс, 2009. 328 с.
17. Theo Notteboom, Athanasios Pallis and Jean-Paul Rodrigue (2022) Port Economics, Management and Policy, New York: Routledge, 690 p URL: <https://porteconomicsmanagement.org/pemp/contents/part5/port-marketing/harbour>
18. Port slogans & Taglines. URL: <https://www.slogan-tagline.com/transport-logistics-slogans/harbour-slogans.html>
19. Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy--The Logistics Performance Index and Its Indicators. 2010. 64 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24599#:~:text=http%3A//hdl.handle.net/10986/24599>

REFERENCES

1. Transport Ukrainy 2020 [Transport of Ukraine 2020]. (2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. K., 116 p. (in Ukrainian)
2. Vantazhoobih morskykh portiv Ukrainy za 2021 rik stanovyv 153 mln. T [The cargo turnover of seaports of Ukraine for 2021 amounted to 153 million tons]. Rail.insider, 2022 URL: Rail.insider (in Ukrainian)
3. Balabanova L. V., Kholod V. V., Balabanova I. V. (2019). Stratehichnyi marketynh: pidruchnyk [Strategic marketing: a textbook]. K.: Tsentri uchbovoi literatury, 630 p. (in Ukrainian)
4. Harkavenko S.S. (2018). Marketynh: pidruchnyk [Marketing: a textbook]. 9-te vyd. K.: Znannia, 720 p. (in Ukrainian)
5. Hrynenko O.M., Pichuhina T.S. (2013). Otsinka efektyvnosti marketynhovoї stratehii zovnishnoekonomichnoї diialnosti na pidpriemstvakh [Evaluation of the effectiveness of the marketing strategy of foreign economic activity at enterprises].

Visnyk NTU «KhPI». № 49 (1022). P.33-37. (in Ukrainian)

6. Dvulit Z. P., Tymoshchuk O. M., Levchenko O. V. (2021). Vdoskonalennia biznes-protseviv suchasnykh sudnoplavnykh kompanii v sferi mizhnarodnykh morskykh vantazhnykh perevezhen [Improvement of business processes of modern shipping companies in the field of international sea freight transportation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. №3. P.3-14. (in Ukrainian)

7. Morski konteinerni perevezennia ta Ukraina – shcho zminytsia naiblyzhchym chasom [Sea container transportation and Ukraine - what will change in the near future.]. URL: <https://utec.ua/blog/morski-konteynery-perevezennya-ta-ukrayina-scho-zmynitsya-nayblizhchim-chasom> (data zvernennia 19.11.2022) (in Ukrainian)

8. Bahorka M. O., Chelak V.V. (2018). Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsyipy yikh formuvannia u diialnosti ahrarykh pidpriemstv [Essential characteristics of marketing strategies, features and principles of their formation in the activities of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vyp. 20(1). P. 32-36. (in Ukrainian)

9. Kotler F., Armstrong G., Sonders Dzh., Vong V. (1999). Osnovy marketinga [Marketing Basics]: Per. s angl. 2-e Eprop. Uzd. M.: Spb; K.: Izdatelskiy dom «Vilyams», 1152 p. (in Russian)

10. Porter M. (1993). Mezhdunarodnaya konkurentsia [International competition]: Per. angl. / Pod red. V.D. Schetinina. M.: Mezhdunarodnye otnosheniya, 896 p. (in Russian)

11. Shinkarenko V.G., Bondarenko A.S. (2003). Upravlenie konkurentospobnostyu predpriyatiya [Enterprise Competitiveness Management].

Harkov: Uzd-vo HNADU, 186 p. (in Russian)

12. Plomaritou Evi I., Plomaritou Vasso, Giziakis Kostas. (2011). Shipping marketing & customer orientation: The psychology & buying behavior of charterer & shipper in the tramp & liner market. *Management*, Vol. 16, 1, pp. 57-89

13. Stepanov O.N. (2005). Strategicheskoe upravlenie razvitiem morskogo porta [Strategic management of seaport development]: Monografiya. Odessa: Astroprint, 328 p. (in Russian)

14. Merkt O. V. (2002). Metodychni zasady stratehii rozvytku morskykh torhovelykh portiv u konkurentnomu seredovyshchi [Methodological principles of the development strategy of sea trade ports in a competitive environment]: dys....kand. ekon. nauk: 08.07.04 / Olena Vitaliivna Merkt. K. Natsionalnyi aviats. un-t. 180 p. (in Ukrainian)

15. Makushev P.A. (2015). Portovi systemy [Ports systems]: Navch. posibnyk. Odesa: ONMU, 143 p. (in Ukrainian)

16. Onischenko S.P. (2009). Modelirovanie protsessov organizatsii i funktsionirovaniya sistemy marketinga morskiykh transportnykh predpriyatiy [Modeling the processes of organization and functioning of the marketing system of maritime transport enterprises]: monografiya. Odessa: Feniks, 328 p. (in Russian)

17. Theo Notteboom, Athanasios Pallis and Jean-Paul Rodrigue (2022). Port Economics, Management and Policy, New York: Routledge, 690 p. URL: <https://porteconomicmanagement.org/pemp/contents/part5/port-marketing/harbour>

18. (Port) slogans & Taglines. URL: <https://www.slogan-tagline.com/transport-logistics-slogans/harbour-slogans.html>

19. Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy--The Logistics Performance Index and Its Indicators. 2010. 64 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24599#:~:text=http%3A/hdl.handle.net/10986/24599>

УДК 331.108:004.05

ГОЛОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАУМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Челядінова Н.Г., к.е.н., доцент,
Куделя В.І., к.е.н., доцент,
Яковенко В.Г., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Цифрова економіка є системою економічних, культурних і соціальних відносин, які засновані на активному впровадженні цифрових технологій та переході до використання їх на якісно новому рівні в усіх сферах соціально-економічної діяльності. Сучасні зміни у сфері інформаційно-комунікаційних технологій мають значний вплив на всі аспекти діяльності підприємств та організацій. Завдяки тому, що автоматизація підвищує якість підбору персоналу, кардинальні зміни відбуваються насамперед у цій сфері.

Ключові слова: Цифровізація, цифрова економіка, цифрові технології, управління людськими ресурсами, HR-менеджмент, автоматизація.

MAIN TRENDS IN THE FIELD OF HR-MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

*Cheliadinova N.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Yakovenko V.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)*

The digital economy is a system of economic, cultural and social relations that are based on the active implementation of digital technologies and the transition to their use at a qualitatively new level in all spheres of socio-economic activity. Modern changes in the field of information and communication technologies have a significant impact on all aspects of the activities of enterprises and organizations.

The impact of technological progress on the management of human resources long before digitalization became the object of economic research. J. M. Keynes in his studies indicated the duality of a close relationship, the essence of which is that technological changes contribute to both the creation and elimination of jobs. In modern conditions, the development of robotics and artificial intelligence leads not only to the elimination of some professions, but also to a significant change in the very structure of labor demand, which requires making appropriate changes to the human resources management system and revising the entire educational policy. In addition to the field of manual labor, automation leads to the change of many jobs that are associated with the performance of standard operations, especially in the service sector. It is very difficult to predict the extent and degree of future changes in the labor market. Already today, modern workplaces that meet the requirements of the digital economy are being created. At the current stage, the professional structure of employment is undergoing serious changes. Yes, the demand for professionals with analytical skills now exceeds the supply. There is an obvious tendency to change the traditional employment model due to the fragmentation of work tasks, an increase in the number of non-standard operations performed by employees at the same time as the

introduction of VDI technology (Virtual Desktop Infrastructure), virtual workplaces and other similar technologies is spreading. This allows you to significantly simplify administration processes and ensure the continuity of business processes. Also, the availability of cloud services, modern means of communication and data transmission, access to the Internet, etc., contribute to the development of remote employment.

Keywords: *Digitization, digital economy, digital technologies, human resources management, HR management, automation*

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами є дуже важливим напрямом, який в умовах цифрової економіки підлягає модернізації. Реорганізація ринку праці, розвиток цифрових платформ і технологій змінює механізми зайнятості. Отже, змінюється і сам підхід до взаємодії роботодавців із співробітниками. У команді, частина якої працює віддалено, необхідно по-новому ставити завдання та здійснювати контроль. Зараз постійно розширюються можливості та з'являються нові програми, адаптовані під завдання HR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема основних напрямків управління трудовими ресурсами за рахунок впровадження цифрових технологій в HR-сферу цікавить багатьох як закордонних (Кейнс Дж. М., Арнц М., Грегори Т., Макгогі Е., З. Кенні М., Зісман Дж., Сазерленд Дж., Бриньольфссон Е., Макафі А.) так і вітчизняних вчених. Авторам Винничук Р.О., Худоба Н.В. присвячені роботи з особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Також темі цифровізації економіки присвячені роботи Олещенко Л.М., Бей Г. В., Середи Г.В., Челядінової Н.Г., Куделі В.І., Яковенко В.Г. та інших.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Прогнозувати обсяг та ступінь майбутніх змін на ринку праці дуже важко. Вже сьогодні створюються сучасні робочі місця, які відповідають вимогам цифрової економіки. На сучасному етапі професійна структура зайнятості зазнає серйозних змін. Постає питання: як цифрова економіка змінює основні HR-процеси? Які зміни

традиційної моделі зайнятості передбачає цифровізація? Чи дозволить це значно спростити процеси адміністрування та забезпечити безперервність бізнес-процесів?

Метою статті є виявлення головних тенденцій у сфері HR-менеджменту за рахунок впровадження цифрових технологій. Доведено необхідність термінового впровадження нових методів управління з метою збільшення ефективності використання нематеріальних активів підприємств.

Виклад основного матеріалу. Вплив технологічного прогресу на управління людськими ресурсами задовго до цифровізації став об'єктом економічних досліджень. Ще Дж. М. Кейнс [1, с.60] вказував на двоїстість тісного взаємозв'язку: технологічні зміни сприяють як створенню, так і ліквідації робочих місць. У сучасних умовах розвиток робототехніки та штучного інтелекту вестиме не просто до ліквідації деяких професій, а й до суттєвої зміни структури попиту на працю [2, с.34], що вимагає перегляду всієї освітньої політики [3, с.61], а також внесення відповідних змін до системи управління людськими ресурсами. Крім сфери ручної праці, автоматизація веде до зміни багатьох робіт, які пов'язані з виконанням стандартних операцій, зокрема, у сфері послуг [4, с.14]. У зв'язку з тим, що автоматизація підвищує якість підбору персоналу, кардинальні зміни відбуваються насамперед у цій сфері. Відбувається зміна базових HR- процесів, таких як підбір персоналу, управління ефективністю, корпоративне навчання та управління талантами. Це особливо стосується масового найму робітників.

Відомо, що HR-фахівці великих підприємств більшу частку свого робочого часу витрачають на підбор персоналу. На сучасному етапі активно автоматизуються рутинні операції, що дозволяє HR-менеджерам уникнути великих навантажень. Автоматизація та роботизація мають вплив також на проведення очних оціночних інтерв'ю. До того ж, використання HR-IT-систем спрощує процедури масового підбору та скорочує чисельність персоналу, який відповідає за наймання нових співробітників. У той же час зростає популярність соціальних мереж для пошуку та перевірки співробітників. У сфері підбору персоналу до основних програмних рішень можна віднести Friend Work Recruiter, e-Staff recruiter, Staffium, exregium та ін. Великі можливості для аналізу потоку неструктурованих даних надають технології «великих даних» [5, с.19]. Для HR-сфери основна перевага «великих даних» полягає в модернізації та спрощенні процесу пошуку та прийому на роботу. Це дозволяє HR-менеджерам ідентифікувати якості, що визначають значущість співробітника для компанії. З отриманих даних складається модель пошуку відповідних кандидатів. Застосування технологій «великих даних» у сфері HR-менеджменту потребує великих потужностей для зберігання, обробки та аналізу [6, с. 93], а також інвестування коштів у розвиток компетенцій працівників.

Сучасні IT-ресурси дозволяють зменшити кількість транзакцій, використовувати новітні системи оцінки результатів діяльності та постановки цілей. Автоматизація дозволяє здійснювати безперервне управління ефективністю (Continuous Performance Management) та зворотний зв'язок у режимі реального часу (Real-Time Feedback). Особливу популярність мобільним додаткам надає можливість, працювати віддалено, що особливо актуально для проектних команд і

мережових структур. Знижується потреба у тривалих процедурах узгодження цілей та підбиття підсумків.

При виборі IT-системи управління ефективністю підприємства орієнтуються не тільки на вартість. Цінуються такі критерії, як гнучкість, оригінальність системи, здатність до інтеграції з іншими IT-системами та з базами даних; можливість використання з мобільного пристрою; спектр функціональних можливостей, включаючи зберігання персональних даних співробітників, портфоліо клієнтів та ін.

Варто зазначити, що зворотний зв'язок істотно впливає на оцінку праці співробітників. CPM (Continuous Performance Management) концентрується на мотивації та розвитку сильних сторін співробітників. Завдяки цьому система асоціюється з навчанням персоналу.

Окремо слід виділити методики управління проектами Scrum і Agile, що зберігають актуальність [7, С.37]. Agile передбачає залучення всіх співробітників та учасників команд у процес розробки продукту, залишаючи при цьому за ними їх звичні компетенції. Такий підхід підкреслює внесок кожного у досягнення кінцевої мети та підвищує ефективність генерації ідей [8, С.98].

Методика Scrum є повною протилежністю традиційному поетапному підходу до реалізації проектів. Сильні сторони Scrum – це швидкість, гнучкість, структурованість та безперервність комунікації між членами команди, що особливо затребуване в умовах цифрової економіки.

Ключовий виклик цифрової епохи як економіки знань полягає у швидкій зміні технологій. Оскільки розвиток людських ресурсів – це фактор успіху підприємства, особливу увагу необхідно приділити корпоративному навчання, і перш за все, впровадженню програм безперервної освіти. У зв'язку з цифровізацією з'явилися цифрові рішення, що полегшують цей процес. Мета та

пріоритети корпоративного навчання багато в чому залежать від особливостей стратегічного управління підприємством та, зокрема, людськими ресурсами. В даний час корпоративне навчання вийшло далеко за межі окремої компанії завдяки обсягу знань, накопичених у зовнішньому світі. Набирають популярності масові відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Courses – MOOC) та соціальне навчання (Social Learning). Поступово відмовляючись від навчання за затвердженими програмами, підприємства заохочують співробітників до самостійного навчання із зовнішніх ресурсів.

Управління талантами сприяє покращенню іміджу та підтримці бренду компанії, викликаючи інтерес з боку потенційних співробітників [9, с.68]. Управління талантами включає оцінку результатів, компетенцій та потенціалу, розвиток та планування кар'єри, наставництво, а також прийняття кадрових відносин. Нова тенденція полягає в тому, що найкращих співробітників HR-менеджери намагаються утримувати, а співробітників з меншими амбіціями розвивати. Зростає увага до співробітників з високим, але нереалізованим потенціалом, виходячи з припущення, що до них доцільно проводити коригувальні заходи, надавати їм можливість планувати свою кар'єру. У HR-IT-системі зберігаються «цифрові сліди», якими можна відстежити, які курси записується співробітник, який літературою він захоплюється тощо. Ця інформація економить час і позитивно впливає на ефективність роботи HR-менеджерів.

Широке використання цифрових технологій формує вимоги до персоналу щодо володіння загальними, комплементарними та професійними IT-навичками. До представників керівної ланки компаній цифровізація виставляє свої вимоги. Зокрема, поширення віддаленої зайнятості актуалізує володіння

навичками з управління віртуальними командами та роботи в мультикультурному середовищі. Трансформується також стиль керівництва фірмою. Гостро постає питання побудови нових моделей керівництва, що дозволяють використовувати цифрові технології. Молоді співробітники почуваються вільно в умовах швидко мінливого середовища [10, с. 125]. Однак, як і раніше, важливо, чи співпадають цінності компанії зі світоглядом її співробітників. Людський капітал – не лише головна цінність, а й реклама компанії тому, що у світі цифрових технологій потенційні кандидати мають необмежений доступ до інформації про компанію. Всі ці тренди призводять до зростання значущості HR-бренду роботодавця при утриманні та залученні талантів. Відбувається персоналізація підходів до управління персоналом. Цифрові платформи дозволяють організувати економічну діяльність таким чином, що більшість функцій, що виконуються співробітниками, зайнятими повний робочий час, може бути передана спеціалізованій компанії або проектній групі.

Цифрова трансформація спричиняє зміни ролі та функцій HR-підрозділу компанії: 1. Цей підрозділ стає стратегічним, який бере безпосередню участь в управлінні компанією. HR-підрозділ має пропонувати нові рішення з орієнтацією на кадрові ресурси підприємства, давати професійну оцінку управлінських рішень з боку HR. 2. Управління людськими ресурсами зміщується ближче до управління знаннями. У свою чергу, компанії створюють умови для обміну унікальними знаннями. 3. HR стає агентом змін у компанії, трансформуючи відповідно до них поведінку співробітників. Поряд з HR у компанії створюються спеціалізовані підрозділи з управління талантами, знаннями та цифровими стратегіями. Відбувається

інтеграція процесів управління людськими ресурсами у бізнес-процеси. В умовах цифровізації, HR-сфера допомагає компаніям адаптуватися до цифрового мислення через оновлення базових технологій, розробку технологічної HR-стратегії, підбір команди і спеціалістів.

Таким чином, слід зазначити, що зміни у сфері управління людськими ресурсами зачіпають три ключові області:

- цифрові трудові ресурси;
- цифрове робоче місце;
- цифровий HR.

Цифрові трудові ресурси – це використання нових практик управління, передбачає трансформацію управління людськими ресурсами та впровадженням інновацій. Щоб не тільки використовувати цифрові інструменти, а й формувати цифрові організації, компанії прагнуть наймати молодих спеціалістів, які мають необхідну кваліфікацію [10, с. 125]. У результаті на ринку з'являється велика кількість HR-продуктів та рішень, орієнтованих на мобільні програми, хмарні сервіси та штучний інтелект. Інструменти штучного інтелекту допомагають проектувати результати робіт та методи їх досягнення, показують можливості кар'єрного зростання в компанії та мінімізують ризики, що виникають при доборі персоналу.

Проте, українські компанії поки що обмежуються завданнями найму, розвитку та утримання персоналу. Відбувається зниження трудомісткості HR-функцій, прискорюється прийняття кадрових рішень, покращується якість аналітичних даних.

Висновок. Таким чином, головними тенденціями в управлінні людськими ресурсами є використання цифрових технологій та HR-аналітики. Цифрова економіка змінює основні HR-процеси: відкриває нові можливості в галузі управління ефективністю людських ресурсів, полегшує процедури масового найму, процес корпоративного навчання. Також, розповсюдження цифрових технологій збільшує попит на цифрові

навички, відкриваючи нові напрями у сфері освіти. Цифровізація передбачає впровадження комплексних змін, які зачіпають культуру компанії, її систему управління, а також внутрішні та зовнішні комунікації. Безперечно сьогодні, підприємства, які вміють визначати практику майбутнього та відповідно до цього впроваджувати нові цифрові рішення, зокрема у сфері HR мають значну конкурентну перевагу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

це використання нових практик управління,

1. Кейнс Дж. М. Экономические возможности наших внуков // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 60-69.

2. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2016. No. 189. P. 34.

3. Kenney M., Zysman J. The rise of the Platform economy // Issues in Science and Technology. 2016. P. 61-69.

4. McGaughey E. Will Robots Automate Your Job Away? // Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy. 2018. P. 2(2). P. 13-14.

5. Технології оброблення великих даних: конспект лекцій з дисципліни «Технології оброблення великих даних» [Електронний ресурс]

/ Л.М. Олещенко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 5,55 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 227 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42206/1/%D0%9AonspLekts_Tekhnoloh_ii-obroblennia-velykykh-danykh_%D0%9Eleshchenko.pdf (дата звернення 10 січня 2023 р.).

6. Бей А.В., Серета А.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів // Економіка і організація управління, №2(34), 2019, с. 93-101.

7. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time.

Crown Business, 2014. 37 p.

8. Brynjolfsson E., McAfee A. *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Massachusetts: Digital Frontier Press, 2011. 98 p.

9. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.

10. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. № 69. С. 125-129. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/69-2022> (дата звернення 9 січня 2023 р.).

REFERENCES

1. Keynes Dzh. M. (2009). *Ekonomicheskiye vozmozhnosti nashikh vnukov* [Economic opportunities of our grandchildren]. *Voprosy ekonomiki*, no 6, pp. 60-69.

2. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, no 189, p. 34.

3. Kenney M., Zysman J. (2016). The rise of the Platform economy. *Issues in Science and Technology*, pp. 61-69.

4. McGaughey E. (2018). Will Robots Automate Your Job Away? *Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy*, no2(2), pp. 13-14.

5. Oleshchenko L. M. (2021). Tekhnologhiji obroblennja velykykh danykh [Big data processing technologies]. *Konspekt lekciy z dyscypliny «Tekhnologhiji*

obroblennja velykykh danykh» [Synopsis of lectures on the discipline "Big Data Processing Technologies"] (electronic resource), p. 227. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42206/1/%D0%9AonspLekts_Tekhnoloh_ii-obroblennia-velykykh-danykh_%D0%9Eleshchenko.pdf (accessed 10 January 2023).

6. Bej A.V., Sereda A.V. (2019). Transformacija HR-tekhnologhij pid vplyvom cyfrovizaciji biznes-procesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, no 2(34), pp. 93-101.

7. Sutherland J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. *Crown Business*, p. 37.

8. Brynjolfsson E., McAfee A. (2011). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Massachusetts: *Digital Frontier Press*, p. 98.

9. Vynnychuk R.O., Khudoba N.V. (2015). Osoblyvosti upravlinnja talantamy v Ukrajinі v umovakh intelektualizaciji ekonomiky [Peculiarities of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of the economy]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Serija «Ekonomichni nauky»*, vol. 11, Ch. 2, pp. 68–71.

10. Cheljadinova N. Gh., Kudelja V.I. (2022). HR-menedzhment i cyfrovizacija u suchasnij orghanizaciji [HR-management and digitalization in a modern organization]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure] (electronic journal), no. 69, pp. 125-129. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/69-2022> (accessed 9 January 2023).

УДК 378.147

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ У ВИЩІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ

Сухорукова Т.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)

Статтю присвячено питанням розвитку змішаного навчання у вищій школі. Зазначається, що, незважаючи на те, що впровадження дистанційного навчання триває більше двадцяти років, найбільш передові форми дистанційного навчання використовуються недостатньо активно. Вітчизняна практика демонструє позитивні результати змішаного навчання

Наголошується, що об'єктивними чинниками розвитку змішаного навчання є: розвиток високих технологій, комп'ютеризація соціально-економічних процесів, швидке оновлення інформації та активізація інформаційних потоків, пандемія Коронавірусу, війна з РФ.

У висновку наголошується, що для активізації та оптимізації впровадження змішаного навчання необхідно: підвищення рівня комп'ютерної оснащеності суб'єктів навчального процесу, поширення якісного Інтернету у територіальному вимірі, підвищення рівня педагогічної компетентності, удосконалення критеріїв якості освітніх послуг, підвищення ефективності навчального процесу.

Ключові слова: вища освіта, змішане навчання, дистанційне навчання, завдання освітньої діяльності, моделі змішаного навчання.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF BLENDED LEARNING IN HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

Sukhorukova T.G., candidate of Economic Sciences, associate Professor (USURT)

The article is devoted to the development of blended learning in higher education. It is noted that, despite the fact that the process of introducing distance learning has been going on for more than twenty years, the most advanced forms of distance learning are not used actively enough. Domestic practice demonstrates the positive results of blended learning, namely: accelerating the process of obtaining up-to-date information, increasing the efficiency of the educational process, enhancing motivation for learning, increasing self-motivation, the ability to work in an individual (private) mode, reducing stress, reducing the cost of an educational institution, reducing student costs for print publications.

It is emphasized that the objective factors in the development of blended learning are: the development of high technologies, the computerization of socio-economic processes, the rapid updating of information and the activation of information flows, the Coronavirus pandemic, the war with the Russian Federation.

The active introduction of blended learning is not facilitated by: the insufficient level of coverage of the modern Internet, the average level of computer equipment for the subjects of the educational process, the insufficient variety of dynamic platforms, etc.

The conclusion notes that in order to activate and optimize the introduction of mixed learning, it is necessary to: increase the level of computer equipment of the subjects of the educational process, disseminate high-quality Internet in the territorial dimension, increase

the level of pedagogical competence, improve the criteria for the quality of educational services, increase the efficiency of the educational process.

Key words.: *higher education, blended learning, distance learning, objectives of educational activities, blended learning models*

Постановка проблеми.

Актуальність змішаного навчання (ЗН) у вищій школі пояснюється індивідуалізацією процесу навчання. Сучасна освіта передбачає посилення самоорганізації студентів, розширення навичок самостійної роботи. Досягти цих цілей можна за допомогою розвитку ЗН.

Також актуалізує питання ЗН сучасна комп'ютеризація життя. Вже третє десятиліття поспіль зростає питома вага сфери послуг, на більшості підприємствах переважають невлесні активи, поширюється використання новітніх (високих) технологій. У цих умовах зростає роль освіти – процесу, за допомогою якого суспільство передає акумульовані знання, вміння та цінності від одного покоління до іншого.

З іншого боку, значний обсяг інформації, швидкість її поновлення, суперечливість її характеру підвищують затребуваність діалогу педагог-студент у режимі оф-лайн. Це дозволяє розглядати ЗН як особливий етап розвитку інформаційних технологій у сфері освіти.

Актуальність ЗН визначається також національними програмами, зокрема, програмою диджиталізації. Під час зустрічі зі студентами Стенфордського університету у вересні 2021 р. Президент України наголошував, що диджиталізація є однією із пріоритетних реформ в Україні.

Аналіз останніх досліджень.

Теоретичною базою для розробки практичних рекомендацій щодо розвитку вищої освіти в Україні у загальному випадку та впровадження змішаного навчання зокрема стали роботи закордонних та вітчизняних науковців.

Питанням сутності та класифікації форм ЗН присвячені роботи Ч. Грехема

[16], Михайліченко М. [8], Пасічника О., Єлфімової Ю., Чушак К., Шинаровської О. [11] та інших.

Особливості основних методик ЗН досліджуються такими відомими науковцями, як М. Крюгер, Ч. Бонк, М. Хорн та інші. На думку Калініної Л. за змістом успішної реалізації освітнього процесу та якісної адаптації до умов навчальної діяльності, кожен учень є добровільним і зацікавленим соратником, одностороннім, рівноправним учасником освітнього процесу, турботливим та відповідальним за результати засвоєння знань, в чому йому має допомагати вчитель, власним прикладом та досвідом [5]. Незважаючи на те, що це твердження відноситься до середньої школи, можна з упевненістю відзначити, що і у вищій школі студент та педагог є партнерами і від обох сторін залежить успіх підготовки висококваліфікованого фахівця.

Важливість обґрунтованої та правильної реалізації ЗН було досліджене та проаналізоване такими науковцями та дослідниками як Рондяк Л. [12] Ткачук Г. [13], Шандра Н., Юзик О., Зленко Н. [15], та іншими.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження змішаного навчання на рівні вищої освіти, а також визначення умов щодо активізації та оптимізації його впровадження.

Викладення основного матеріалу.

Різноманіття економічних та соціальних наук використовує у своїх глосаріях різну наповненість таких понять, як «освіта», «навчання», «змішане навчання» (табл. 1). Узагальнення визначень табл. 1 дає обґрунтування для висновку: в центрі усіх понять стоїть людина зі своїми потребами, інтересами, прагненнями, думками та т. п.

Тлумачення та використання понять «освіта», «навчання», «змішане навчання»

Поняття	Тлумачення, визначення, використання
Освіта	структура знань, умінь та навичок людини, отриманих в результаті навчання та практичної діяльності [14].
	це процес, за допомогою якого суспільство передає акумульовані знання, вміння та цінності від одного покоління до іншого. В ширшому розумінні освіта включає будь-яку дію чи досвід, які мають формотворчий вплив на спосіб мислення, характер чи фізичну спроможність людини. громад щодо забезпечення розвитку, а також соціально- економічних успіхів [13]
	це один із ключових факторів розвитку, а також розширення можливостей людей [6]
Навчання	безперервний процес отримання учнями нових знань, засвоєння ними нових навичок та прийомів навчання [13]
	цілеспрямовано-організований, планомірне та систематично здійснений процес оволодіння теоретичними знаннями, навичками та вміннями під керівництвом досвідчених вчителів [9]
	спеціально організована, цілеспрямована взаємодія вчителів та учнів, яка спрямована на вирішення розвиваючих та освітніх завдань [1]
	процес отримання знань та умінь, у якому учень є активно діючим суб'єктом [12]
	соціально зумовлений процес, необхідний відтворення людини як особистості, готової бути залученої у суспільні відносини і спрямований на вирішення різних соціальних завдань
Змішане навчання	один з різновидів електронного навчання, що передбачає два формати навчання, що доповнюють один одного: комбінацію занять з викладачем і електронне навчання з використанням цифрових освітніх послуг [3]
	освітня технологія, в якій поєднуються та взаємо проникають очне та електронне навчання з можливістю самостійного вибору учнем часу, місця, темпу та траєкторії навчання [8]
	процес навчальної діяльності, який поєднує звичайне навчання та онлайн-технології [16]

Актуальні виклики сучасності, які зазначені вище, стимулюють розвиток системи освітньої діяльності в сучасній Україні. Між іншого, значної ролі наразі набуває модель ЗН, яка за останні роки набула особливої популярності.

У часовому вимірі початок формування дистанційної освіти в Україні датується 2000 роком, коли відповідно до Концепції розвитку освітньої системи, була визначена необхідність впровадження та забезпечення нових прогресивних ідей щодо оптимізації реалізації освітнього процесу та

долучення інноваційних педагогічних технологій, науково-методичних досягнень й створення нового інформаційного простору [4].

Наступним кроком стало розширення доступу до різних рівнів освіти і реалізації системи безперервної освіти протягом усього життя особистості, коли людина могла сама обирати освітні програми які їй цікаві, та могла реалізовувати набуття власних знань завдяки моделі дистанційного навчання.

Третім кроком стало індивідуалізація навчання за умови

збереження масової освіти. Іншими словами з'являлася можливість опанування новими знаннями, вміннями і навичками без наявності безпосереднього контакту «педагог-учень (студент)». Використання сучасних гаджетів дозволило сформувати модель телекомунікаційного зв'язку, пов'язаного з методологією індивідуальної роботи [2].

Завдяки своєчасному та динамічному розвитку мережевих технологій були сформовані сприятливі можливості для розвитку та становлення сучасного дистанційного навчання (ДН), яке ґрунтувалося на взаємодії електронного навчання та модульного навчання, що сьогодні є провідними напрямками діяльності в різних закладах освіти.

В структурі освітнього процесу особливого значення набувають інформаційні комунікаційні технології, що є певним механізмом використання на заняттях: сучасних онлайн-сервісів; різноманітних динамічних платформ; хмарних сервісів та мультимедійних програм, які сприяють відкриттю нового вектору навчання в контексті реалізації освітньої діяльності та формування розвиваючих проєктів.

Організаційними характеристиками ЗН є:

– це важлива та незамінна категорія діяльності в умовах реалізації освітньої системи;

– воно сприяє створенню позитивної освітньої атмосфери, розкриває вміння та індивідуально-психологічний потенціал кожного учня;

– залучає всіх учасників до спільної діяльності на рівних правах, що сприяє: мотивації до навчання у студентів; зниженню стресу; запобігає емоційному вигоранню у педагогів;

– сприяння формуванню у студентів, а в подальшому фахівців у різних сферах, здатності до кваліфікованої професійної діяльності та ролі активного громадянина у сучасному світі.

З одного боку при ЗН особистість дійсно отримує певну частину матеріалу завдяки сучасним гаджетом у дистанційному порядку, тобто у зручному для себе місці, у зручний для себе час та у тому темпі який для людини є оптимальним. Проте, на відміну від ДН, ця модель навчання передбачає постійну взаємодію в системі викладач – здобувач освіти тож з'являється можливість відчувати себе певною частиною навчання у групі.

Формується певна модель суперництва в системі орієнтації на досягнення інших та бажання максимального розкриття власного навчального потенціалу через підвищення якості взаємодії як з викладачем так і власної самоосвіти через різноманітні ресурси. Така взаємодія створює сприятливе середовище для спільного навчання кількох студентів. Обмін між студентами власними індивідуальними презентаціями, власними думками, інформацією з різних джерел також сприяє засвоєнню нового матеріалу.

В наш час, модель реалізації освітнього простору в форматі ЗН уособлює в собі наявність певного високого рівня розвитку цифрових компетенцій викладача в інформаційному освітньому просторі та готовності студента до сприйняття знань. Завдяки активної взаємодії з педагогом, і самостійної діяльності студента з метою отримання професійного рівня знань, – відбувається оптимальна система діяльності.

На думку Ю. Капустіна, концептуальними компонентами моделі ЗН є:

– змістовий (спроєктований зміст навчання має поєднувати, з одного боку, сучасні наукові знання та суспільні потреби з дисципліни, що вивчається, з іншого, особистісно-значимі завдання, що сприяють розвитку студента як фахівця).

– інструментальний (процедура реалізації процесу ЗН має ґрунтуватися на застосуванні технології ДН, включення

оцінне-результативних блоків, що описують критерії та показники якості підготовки студентів) [1].

Реалізація ЗН відбувається у синхронних чи асинхронних режимах; з активним застосуванням інформаційних комп'ютерних технологій та сучасних гаджетів. За його допомогою можливо вирішувати такі завдання освітньої діяльності:

– розширювати освітні можливості за рахунок наявності гнучкості та доступності інформації;

– формувати та стимулювати певні суб'єктивні позиції, з метою підвищення

самотивації, самостійності, адаптації соціальної активності, самоаналізу;

– трансформувати стиль викладацької діяльності [6].

Технічне забезпечення ЗН з боку педагога потребує наявності комп'ютерної техніки та організаційної техніки, а також програмного забезпечення. Зазначимо, що попри зростання рівня комп'ютеризації робочих місць в Україні цей рівень залишається низьким і не відповідає світовим стандартам (рис. 1).

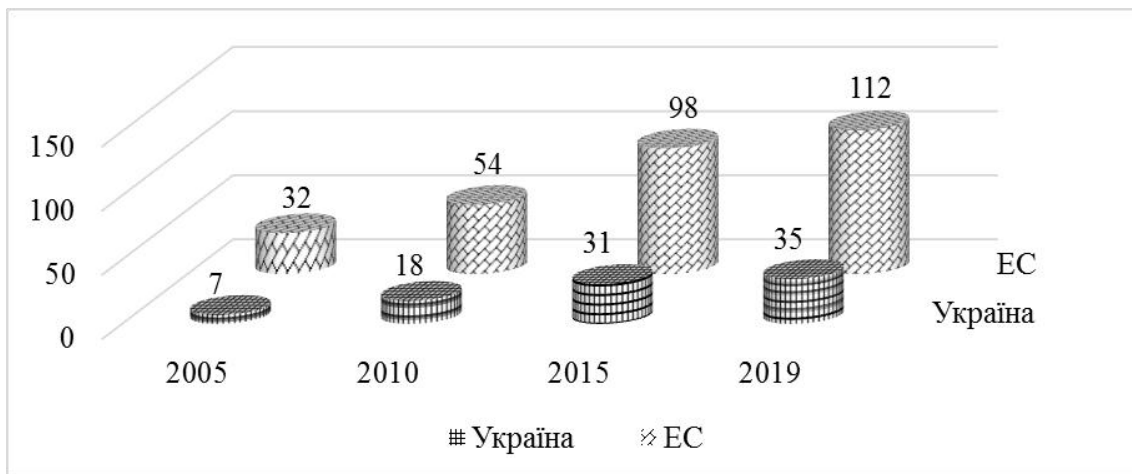


Рис. 1. Число персональних комп'ютерів на 100 працівників (с доступом до межі Інтернет)

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Крім технічного оснащення розробки та планування діяльності в межах реалізації ЗН, одну з провідних ролей відіграє педагогічна майстерність та вибір оптимальних стилів спілкування педагога зі студентом з урахуванням вікових особливостей та адаптаційних можливостей людини.

Важливим чинником успіху впровадження ЗН є компетентність педагога, яка уявляє відчужену, заздалегідь задану соціальну вимогу (норму) до освітньої підготовки викладача, яка необхідна для його ефективної продуктивної діяльності у певній сфері [6].

До систем, що забезпечують процес

ЗН, відносяться електронні платформи для конструювання масових відкритих онлайн занять та навчальні портали, на яких розміщуються записані онлайн заняття. Такі портали повинні бути універсальним джерелом інформації, можливість звернутися до якого була б у студента в будь-який зручний для нього час. Подібні платформи є системами ДН з відкритим кодом. Навчальні портали надають можливість створення віртуального навчального середовища. Найбільш популярними освітніми платформами є LMS Moodle і LMS Canvas, що включають засоби підготовки та доставки освітнього контенту, а також засоби управління освітнім процесом.

Велике значення в реалізації ЗН є забезпеченість населення якісним Інтернетом. Зазначимо, що кількість користувачів мобільного зв'язку та мобільного Інтернету щорічно зростає (рис. 2. та рис. 3).

Послугами мобільного зв'язку користуються жителі всіх регіонів

України. Абоненти все частіше користуються мобільним інтернетом: багато операторів відзначають зростання мобільного інтернет-трафіку, пов'язаний, в тому числі, з ростом числа смартфонів в мобільних мережах. Доступ до Інтернету більшість студентів мають на такому же рівні, що й педагоги.

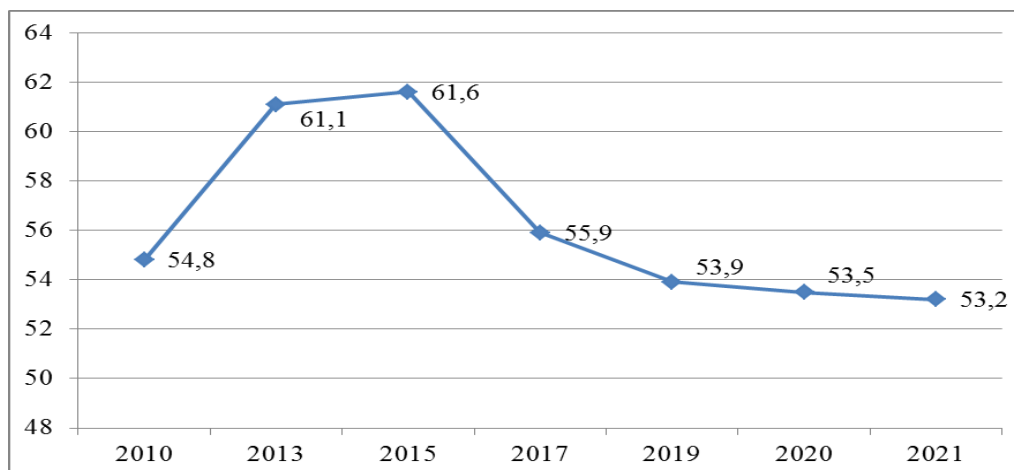


Рис. 2. Кількість абонентів мобільного зв'язку на 1 січня, млн.

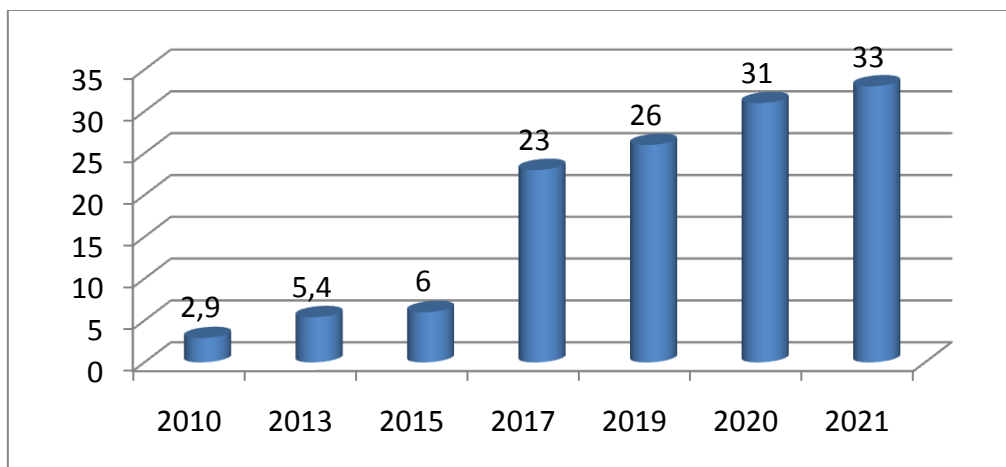


Рис. 3. Кількість абонентів мобільного інтернету на 1 січня, млн.

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Зазначимо, що модель ЗН складається із усталеної взаємодії педагога та студента шляхом залучення певних цифрових технологій, тобто обидві сторони мають функціонувати в межах певного інформаційного поля та певним шляхом самостійно опрацьовувати існуючі дані, що надає змогу розвитку

неспеціалізованих навичок.

До таких навичок відноситься: критичне мислення, вміння працювати в команді, креативність, творчий підхід, вміння реалізовуватися в межах існуючого віртуального простору на базі цифрового ресурсу.

Водночас при реалізації системи ЗН знижуються витрати, оскільки знижується кількість аудиторних годин, відсутня необхідність перебування в аудиторіях, а також значної кількості друкованих ресурсів наочних моделей, тощо. До того ж студенти в межах навчання у збільшеному форматі використовують також менше друкарських засобів (зошитів, альбомів) оскільки можливим є проведення різноманітних онлайн конференцій, які в усному або текстовому електронному форматі перевіряють рівень засвоєння знань та навчального матеріалу студентом.

Зазначимо, що ЗН – перспективна технологія, яка при сумлінному підході допомагає досягти приголомшливих результатів і вирішити багато проблем

очної освіти. За її допомогою можна досягти більшого залучення учнів, закладати більше інформації в певні курси, розвивати в дітях самостійність і враховувати можливості й бажання різних типів дітей.

Використання ЗН передбачає організацію та управління цим процесом. У будь-якій галузі людських знань процес управління передбачає наявність двох учасників цього процесу. Так і процес освіти завжди включає творця освітнього простору – педагога та об’єкт освіти – студента. Саме тому цей процес не може бути повністю зведений до самоосвіти.

Процес управління впровадженням та функціонуванням ЗН доцільно надати у вигляді схеми (рис. 4).

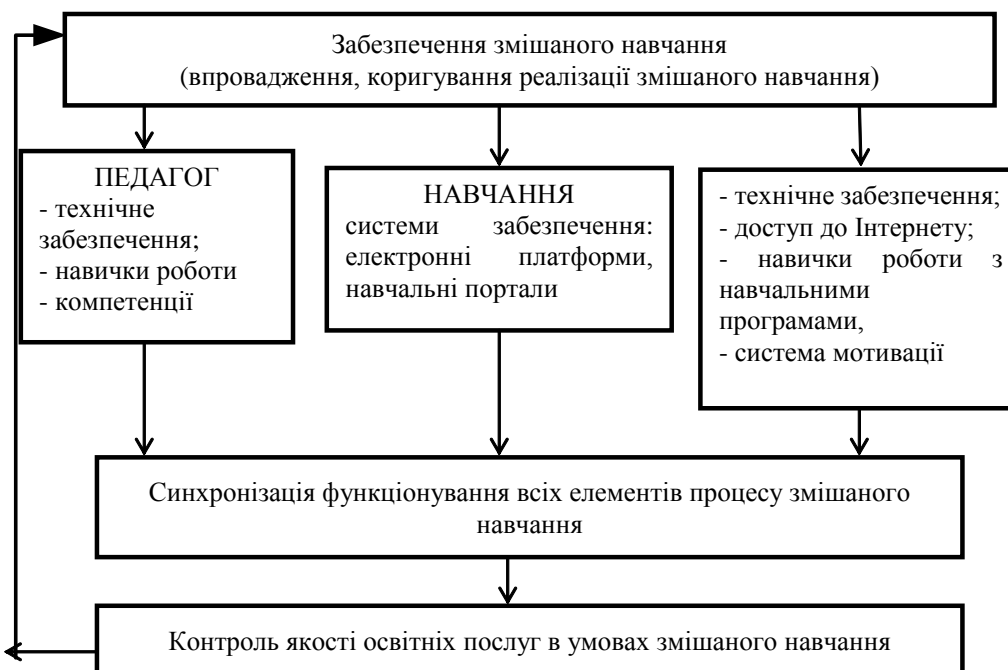


Рис. 4. Схема управління впровадженням та функціонуванням змішаного навчання
Джерело: авторська розробка

Важливою умовою активізацій впровадження ЗН є вдосконалення критеріїв якості освітніх послуг. У цьому контексті зазначимо, що ще у 1996 році Комісія ЮНЕСКО назвала сім головних

видів протиріч, які впливають на рівень та якість освіти в XXI столітті. До цих протиріч відносяться:

1) протиріччя у відносинах між глобальним і місцевим;

2) протиріччя у відносинах між універсальним і індивідуальним;

3) протиріччя у відносинах між традицією і сучасністю;

4) протиріччя у відносинах між духовним і матеріальним;

5) протиріччя між довгостроковими і короткостроковими міркуваннями;

6) протиріччя між конкуренцією та рівністю можливостей;

7) протиріччя між неймовірним розширенням знань і можливістю людини засвоїти їх [11].

Усунення цих протиріч ще тривалий час буде актуальним для більшості країн світу та буде визначати напрями розвитку ДН в Україні.

Не менш важливою умовою активізації ЗН є підвищення ефективності освітнього процесу. До основних критеріїв ефективності навчання відносяться: точність та структурованість (системність) засвоєних знань, сформованість наукового світогляду студентів, системи цінностей, моральна, трудова, естетична вихованість студентів вищої школи, рівень творчого застосування знань та умінь.

З якістю освіти у тісному зв'язку знаходиться результативність освіти, яка має власні параметри на кожному навчальному циклі.

Важливо чітко визначати ціль навчального курсу та ступінь активності студента у ньому, що буде вважатися «посереднім результатом», а що буде вважатися «творчою активністю та максимальним розкриттям» самого потенціалу та самореалізації кожного студента, відповідно до його віку та індивідуально-психологічних властивостей.

Висновки. Таким чином, проведені дослідження продемонстрували перспективність ЗН у вітчизняній педагогічній практиці. Його популяризації сприяють різноманітні чинники, саме: підвищення якості освіти, задоволення потреб у отриманні освітніх послуг, доступність, економічна ефективність,

можливість оптимізації традиційного формату.

Основними умовами активізації та оптимізації його впровадження є: підвищення рівня комп'ютерної оснащеності суб'єктів навчального процесу, поширення якісного Інтернету у територіальному вимірі, підвищення рівня педагогічної компетентності, вдосконалення критеріїв якості освітніх послуг, підвищення ефективності навчального процесу.

Подальшим напрямком дослідження стане обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку ЗН на основі SWOT-аналізу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Базова освіта НУШ: процесуальне правонаступництво : зб. матеріалів регіонал. наук.-практ. інтернет-конференції, 29 березня 2021 р. – Житомир : КЗ «Житомирський ОППО» ЖОР, 2021.

2. Ващенко Г. Г. Загальні методи навчання. К. : Українська Видавнича Спілка, 2017. 441 с.

3. Гаманюк В. E-LEARNING, M-LEARNING, BLENDED LEARNING І дистанційне навчання у системі іншомовної освіти Німеччини. *Педагогіка і психологія професійної освіти*, 2021. № 2 С. 211–220. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23727/1/30-211-220.pdf> (дата звернення 28.12.2022).

4. Дистанційне та змішане навчання в школі / Упоряд. І. П. Воротникова. Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. 48 с.

5. Калініна Л. В. Використання технологій змішаного навчання у процесі викладання іноземних мов у середній школі: навч.-метод. посібник. Житомир: Арт Майстер, 2016. 127 с.

6. Лук'янова С. М., Насадюк Т. О. Адаптація учнів 5-х класів в процесі вивчення математики. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2016, № 2 (56) С. 330–338.

7. Мікроекономіка: політекономічний аспект: Навчальний посібник За ред. Яцюк О. С. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2010. - 152 с.
8. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Освітні технології: навчальний посібник. К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2016. 583 с.
9. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування початкової школи. Загальна редакція / Грищенко Михайло та ін. Київ, 2018. 34 с.
10. Офіційний сайт статистики України. - URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 5.01.2023).
11. Пасічник О., Єлфімова Ю., Чушак Х., Шинаровська О. Змішане навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Навчально-методичний посібник. К.: Знання, 2021. 92 с.
12. Рондяк Л. Технології формування партнерської взаємодії учнів у практичній підготовці майбутніх учителів початкових класів. Початкова школа. 2019. № 6. С.1–6.
13. Ткачук Г.В. Зарубіжний досвід реалізації змішаного навчання. Фізико-математична освіта, 2018. № 1(15). С. 98–102.
14. Цюрюпа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / М. В. Цюрюпа. - К.: ВД «Професіонал», 2018. - 304 с.
15. Шандра Н.А., Юзик О.П., Зленко Н.М. змішане навчання у закладах вищої освіти: визначення, рівні та категорії. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*, №1, 2021, С. 360 - 364
16. Graham, C.R. (2013). Emerging practice and research in blended learning. In M.G. Moore (Ed.), *Handbook of distance education* (3rd ed., pp.333-350). New York, NY: Routledge.
- the regional scientific and practical internet conference (Ukraine, Zhytomyr, March 29, 2021), Zhytomyr: KZ "Zhytomyr OIPPO"
2. Vacsenko G. (2017) Zagalni metodu navchannja [General teaching methods]. Kyiv: Ukrainian Publishing Union (in Ukrainian)
3. Gamanjuk V. (2021) E-LEARNING, M-LEARNING, BLENDED LEARNING I distanctiyene navcyannya u sustemi inshomovnoy osvitu Nimetchinu [E-LEARNING, M-LEARNING, BLENDED LEARNING I distanctiyene distance learning in the system of foreign language education in Germany] *Pedagogy and psychology of professional education* (electronic journal), no. 2, pp. 211 -220. Available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23727/1/30-211-220.pdf> (accessed 28 Dezember 2022).
4. Duzanzcyne ta smishane navchannya v sholi (2020) [Distance and mixed learning at school]. Kyiv: Grynchenko University (in Ukrainian)
5. Calinina L. (2016) Vukorustannja tehnologii smichanogo navchannja y prozessi vukladannja inozemnuch mov u seredniy sholi [The use of blended learning technologies in the process of teaching foreign languages in secondary school]. Zhytomyr: Art Master. (in Ukrainian)
6. Lykjanova S., Nasadjuk T. (2016) Adaptazija uchniv 5-h klasiv v prozesi vuvchanja matematuki [Adaptation of 5th grade students in the process of learning mathematics]. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*. . No 2 (56), pp. 330–338.
7. Jazjuk O. (ed) (2010) *Microekonomika: politekonomichnuju aspekt* [Microeconomics: political economic aspect], Ivano-Frankivsk: IFNTUNG (in Ukrainian)
8. Muchailichenko M., Rydik J. (2016) *Osvitni tehnologii* [Educational technologies], Kyiv. : CPU "COMPRINT" (in Ukrainian)
9. Grichenko M. (ed) (2018) *Nova ukrainska shkola. Konzeptualni zasadu*

REFERENCES

1. Bazova osvita NUC: pozesualne pravonastypnuztvo [Basic education of NUS: procedural legal succession] Proceedings of

reformyvannja pochatkovoї shkolu [New Ukrainian school. Conceptual principles of primary school reform], 2018 (in Ukrainian)

10. Oficijnyi sait statystyki Ukrainu. (2022) - [Official website of statistics of Ukraine], Kyiv: Informatsiino-analityчне aherentstvo. Available at: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed 5 Janyar 2023).

11. Pasechnik O., Elfimova J., Chyshak H., Shinarovska O. (2021) Zmishane navchannja y zakladah profesiinoi (profesiino-technuchniji jsvitu [Mixed learning in institutions of professional (vocational and technical) education], Kyiv: Knowledge (in Ukrainian)

12. Rondjak L. (2019) Technologii formyvannja partnerskoї vzaemodii ychniv y praktuchnoi pidgotovzi maibytnich vchiteliv pochatkovuch klasiv [Technologies for the formation of student partnership interaction in the practical training of future primary

school teachers] *Elementary School*, No 6, pp. 1–6

13. Tkachyk G. (2018) Zarubizhnui dosvid realizazii zmishanogo navchannja [Foreign experience of implementing blended learning] *Physical and mathematical education*, No 1(15), pp.98–102

14. Zcyrypa M. (2018) Osnovu konfliktologii ta teorii peregovoriv [Basics of conflict theory and negotiation theory] Kyiv: PH "Professional" (in Ukrainian)

15. Schandra N. (2021) Smischane navchannja u sakladah vushoy osvitu: vusnachennja, rivni ta kategorii [Blended learning in institutions of higher education: definitions, levels and categories] *International Scientific Journal "Grail of Science"*, No 1, pp. 360 - 364

16. Graham, C.R. (2013). Emerging practice and research in blended learning. In M.G. Moore (Ed.), *Handbook of distance education* (3rd ed., pp.333-350). New York, NY: Routledge.

УДК 338.47

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО БУДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СЕРЕДОВИЩА

*Калініченко Л. Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. В. Каразіна),
Міщенко М. І., д.е.н., професор (УкрДУНТ)*

В статті встановлено, що кардинальна трансформація зовнішнього середовища обумовила необхідність перегляду концептуальних засад стратегічного управління підприємствами транспортного будування. Досліджено особливості сучасного процесу стратегічного управління. На основі виділених функцій стратегічного та інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством транспортного будування та зважаючи на домінування процесів цифровізації, екологізації, індустріалізації, глобалізації та інноваційного типу розвитку економіки, було зроблено висновок про те, що в економічній теорії та практиці виникли передумови для інтеграції двох типів управління (стратегічного та інноваційного). Встановлено, що в умовах трансформації середовища стратегія підприємства транспортного будування повинна бути спрямована на посилення і створення внутрішніх і зовнішніх точок зростання, а також на розвиток динамічних спроможностей підприємства.

Ключові слова: підприємства транспортного будування, стратегічне управління, розвиток, інноваційна діяльність, ефективність, конкурентоспроможність.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT CONSTRUCTION ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL TRANSFORMATION

*Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor (Karazin University),
Mishchenko M. I., Doctor of Economics, Professor (USUST)*

The article establishes that the currently observed transformational changes have a significant impact on every component of transport construction enterprise management, starting from strategic decision-making and ending with personnel promotion. In total, the pressure is so significant that it will be impossible to ignore or control this process. This led to the need to review the conceptual foundations of strategic management of transport construction enterprises. On the basis of the selected functions of strategic and innovative management in the process of managing a transport construction enterprise and taking into account that the trend of transition to an innovative type of economic development has emerged in the world economy, it can be concluded that in economic theory and practice there are certain prerequisites for the integration of two types of management. The vectors of development and impact of innovative changes testify to the relevance of the integration of strategic and innovative management at railway transport enterprises. After all, any strategy is changes, and any changes aimed at improving any process are innovations. Mere participation of technologists in strategic issues is not enough. In a world of new technologies, strategy and innovation must merge together. It is about the task of developing

and introducing product innovation and mastering new process technologies at the head of each strategic plan. This especially emphasizes the fact that this issue is relevant for transport construction enterprises. The interpenetration of strategic and innovative management can lead to the fact that in the future these two types of management, one of which today refers to joint management (strategic) and the other to functional (innovative), will be fully integrated. Peculiarities of the modern process of strategic management were studied and it was established that the strategy of the railway transport enterprise should be aimed at strengthening and creating internal and external growth points, as well as at developing the dynamic capabilities of the enterprise.

Key words: *transport construction enterprises, strategic management, development, innovative activity, efficiency, competitiveness.*

Постановка проблеми. На сьогодні підприємства транспортного будівництва України функціонують в умовах кардинальної трансформації зовнішнього середовища, що істотно ускладнює процес забезпечення їх конкурентоспроможності. За таких умов їх інноваційний розвиток і ефективності господарювання все більше залежить від ефективно сформованих концептуальних положень стратегічного управління, які, на відміну від відомих, повинні враховувати особливості функціонування галузі, вимоги, що висуваються споживачами, інвесторами, державою і світовим співтовариством у цілому, а також переважно ґрунтуватися на одночасному використанні стратегічних та інноваційних інструментів розвитку. Саме тому дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління, зокрема підприємств транспорту, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: Вергал К. Ю., Воловельська І. В., Данько М. І., Дикань В. Л., Лук'яненко Д. Г., Маковоз О. В., Мізюк Б. М., Рогоза М. Є., Токмакова І. В., Шраменко О. В. та ін. [1-7]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у визначенні напрямків удосконалення теоретико-методичних положень стратегічного управління з

метою забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо покращення концептуальних засад стратегічного управління підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища.

Метою наукової статті є дослідження особливостей стратегічного управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Масштабне розповсюдження цифрових технологій призвело до того, що сьогодні економічне зростання та розвиток сучасних підприємств визначається тією часткою продукції і обладнання, які містять прогресивні знання і сучасні технології. Якщо в індустріальній економіці вдосконалення продукції досягається за рахунок застосування нових знань до природних ресурсів, обладнання і праці, то в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища розвиток забезпечується за рахунок застосування нових знань саме до знань. Отже під впливом науково-технічного прогресу кардинально змінюються всі фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств транспортного будівництва, а тому виявлення характеру і особливостей такого впливу, а також з'ясування нового алгоритму формування

відповідної стратегії розвитку є актуальною темою дослідження.

На сучасному етапі розвитку концепції стратегічного управління формування стратегії розвитку підприємства ґрунтуються, головним чином, на виборі альтернатив стратегічних рішень. Кожен формується сценарним методом або на основі стандартних рішень з метою широкого розповсюдження ситуацій. Найбільш детально методи формування стратегії підприємства розглянуто вченими Гарвардської школи (М. Портер, К. Прахалад, К. Ендрюс, Г. Хемел), яка і сьогодні залишається лідером в цьому напрямку. Всі методи формування стратегії підприємства, що сформовані даними науковцями, ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [2]. Це не дивно, адже саме потенціал підприємства та ринкові умови економіки, в яких воно знаходиться, визначають можливі шляхи його розвитку.

Запропонований К. Ендрюсом SWOT-аналіз передбачає формування стратегії на основі оцінки впливу на підприємство таких факторів, як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози [3]. М. Портер розглядав процес формування стратегії з точки зору конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі п'яти сил конкуренції, який дає розробнику уявлення про сильні і слабкі позиції підприємства на ринку і найбільш вигідні позиції.

К. Прахалад і Г. Хемел розглядали процес формування стратегії підприємства як виявлення унікальних властивостей підприємства і розробку заходів на підтримку і зміцнення цієї унікальності.

Прискорення темпів трансформації економіки, що ґрунтуються на стрімкому розповсюдженні інтелектуалізації, глобалізації, цифровізації обумовлюють глобальність змін кардинального характеру у зовнішньому середовищі, що призводять до формування нових моделей

вибору стратегій, до числа яких належить і модель «калейдоскоп змін», що починає поступово завойовувати довіру менеджерів.

Застосовувати дану модель для узгодження організаційних змін та змін стратегій дії на ринку функціонування запропонували В. Хоуп-Хейлі і Дж. Балоган [2]. Дана стратегія зорієнтована на:

- зовнішній контур стратегічного контексту;

- середній контур, в якому виділені як внутрішні характеристики контексту організаційних змін, так і вибрані зі стратегічного контексту;

- внутрішній контур, що містить набір варіантів основних проектних факторів змін.

Незважаючи на високий науковий інтерес до дослідження проблематики формування стратегії розвитку підприємства, мало уваги приділяється питанню зміни факторів середовища під впливом трансформації економіки і зміни характеру їх впливу на процес стратегічного управління розвитком підприємств транспортного будівництва.

Поступово розглянемо даний процес та відкоригуємо його відповідно до умов сьогодення. Початковим етапом формування стратегії підприємства транспортного будівництва є усвідомлення його керівником неможливості збереження і зміцнення позицій суб'єкта господарювання, ґрунтуючись на традиційній політиці і необхідності переходу від управління стратегічним розвитком з орієнтацією на вже досягнуті результати (внутрішні фактори) на дослідження обмежень, що накладаються зовнішнім економічним середовищем.

Основний акцент при формуванні стратегії підприємства транспортного будівництва робиться на аналіз конкретних ринкових сегментів, для оцінки можливості успішного завоювання окреслених сфер і зміцнення своїх позицій. На цьому етапі обов'язково слід

розглянути можливість розробки нової продукції, освоєння передових виробничих технологій, диверсифікації сфер діяльності і зон господарювання.

Після встановлення своєї місії і цілей керівництво має розпочати діагностичний етап процесу стратегічного планування [6]. Першим кроком є дослідження зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за такими параметрами:

1) оцінити зміни, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;

2) визначити, які фактори представляють загрозу для поточної стратегії підприємства;

3) здійснити контроль за діяльністю конкурентів, що дозволить керівництву бути готовим до потенційних загроз;

4) визначити фактори, що являють більше можливостей для досягнення загальних для підприємства цілей шляхом коригування плану.

Процес розробки стратегії відбувається під впливом багатьох факторів [4]. Всі фактори можна розділити на 2 великі групи: зовнішні і внутрішні. Значні зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування українських підприємств транспортного будівництва визначили особливості розуміння ними сучасного етапу розвитку, як визнання необхідності:

- розвитку управління вартістю;
- створення стійких конкурентних переваг продукції як відповіді на суттєве загострення конкурентної боротьби;

- формування іміджу надійного бізнес-партнера, що розглядається в якості одного з конкурентних переваг;

- створення високої інвестиційної привабливості;

- забезпечення постійного інноваційного розвитку, що є невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Таким чином, зміна зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку,

формування ряду особливостей ведення бізнесу створюють якісно нові можливості в частині просування продукції, залучення більш дешевих джерел фінансування, розширення інвестиційних можливостей та ін.

Разом з тим, виникають і нові загрози, які стримують розвиток вітчизняних підприємств транспортного будівництва:

- зростання імпорту продукції;
- виникнення приватних підприємств транспортного будівництва;

- розгортання бізнесу закордонними транспортними компаніями на території України;

- інфляційні процеси;
- нові правила конкурентної боротьби, що обумовлені цифровою трансформацією світової економіки.

Отже, економічна наука виділяє вісім ключових просторів або основних сфер діяльності, в межах яких підприємство транспортного будівництва визначає свої головні цілі. Це:

- становище підприємства на ринку;

- рівень продуктивності;
- наявність виробничих ресурсів;
- ступінь стабільності;
- система управління;
- професіоналізм персоналу;
- соціальна відповідальність;
- інноваційна діяльність.

При прийнятті довгострокових рішень перед керівництвом підприємства знаходиться вся сукупність виділених стратегічних цілей, проте, в певні етапи економічного розвитку деякі з них є більш значущими, ніж інші.

Використавши ситуаційний аналіз стратегічних цілей підприємств транспортного будівництва маємо, що в даний час найбільш важливими є цілі в області наукових досліджень і розробок.

Середовище підприємства традиційно розглядається у розрізі трьох сфер [3]: загального, безпосереднього і внутрішнього оточення. Трансформаційні

зміни, що наразі спостерігаються, суттєво впливають на кожний з виділених елементів окремо, починаючи від прийняття політичних рішень і закінчуючи просуванням персоналу по службі. У сукупності тиск виявляється настільки значним, що ігнорувати або контролювати цей процес буде неможливо.

Цікавим видається той факт, що в методології стратегічного управління також виділяють на чотири етапи розвитку. Їх еволюція дзеркально відображає принципи розвитку чотирьох поколінь інноваційної діяльності.

Таким чином, виникнення методології стратегічного управління, як і інноваційного менеджменту, прийнято розглядати з точки зору еволюції систем планування, як реакції господарюючих суб'єктів на ускладнення зовнішніх умов ведення бізнесу.

Брайн Твісс [7] порівнює інноваційне та стратегічне планування і виділяє деякі аспекти їх взаємозв'язку. Зокрема, при прийнятті рішень щодо стратегії інноваційного розвитку він говорить про необхідність розгляду таких стратегічних факторів, як аналіз зовнішнього оточення, розміщення ресурсів і корпоративна стратегія. Технологія, зазначає він, є головною рушійною силою змін організацій, потенційно здатної надати їм нові можливості. Тому технологи повинні приймати активну участь в процесі прийняття стратегічних рішень, адже лише вони можуть оцінити величину цього потенціалу.

Поділяючи погляди [1, 4-7], спрямовані на посилення ролі інноваційних технологій в процесі прийняття стратегічних рішень, вважаємо, що одного взаємозв'язку недостатньо, необхідне їх взаємопроникнення. Тенденції розвитку та впливу інноваційних змін свідчать про актуальність інтеграції стратегічного та інноваційного менеджменту. Адже будь-

яка стратегія – це зміни, а будь-які зміни, спрямовані на вдосконалення будь-якого процесу, – це інновації. Однієї участі технологів в стратегічних питаннях недостатньо. У світі нових технологій стратегія та інновації повинні злитися воедино. Йдеться про те, щоб на чолі кожного стратегічного плану знаходилося завдання з розроблення і виведення продуктової інновації та / або освоєння нових процесних технологій. Саме тому дане питання є актуальним для підприємств транспортного будівництва.

Взаємопроникнення стратегічного та інноваційного управління може призвести до того, що можливо в майбутньому ці два види менеджменту, один з яких сьогодні відноситься до спільного управління (стратегічний), а інший до функціонального (інноваційний), повністю інтегруються.

Таке припущення ґрунтується на тому, що інновації все більше й більше визначають генеральну лінію перспективного розвитку підприємств залізничного транспорту.

Таким чином, на основі виділених функцій стратегічного та інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством транспортного будівництва і беручи до уваги, що намітилася в світовій економіці тенденція переходу до інноваційного типу розвитку економіки, можна зробити висновок про те, що в економічній теорії та практиці є певні передумови для інтеграції двох типів управління.

Серед основних факторів, що стримують інноваційну діяльність, керівники підприємств транспортного будівництва називають, перш за все, брак власних ресурсів, кредитних коштів та інвестицій. Однак головна причина інноваційної пасивності бачиться не у відсутності фінансових ресурсів, а, скоріше якісного інноваційного менеджменту на самих підприємствах транспортного будівництва. Загальновідомо, що гроші - це не настільки рідкісний

ресурс. Відсутність власних коштів швидше пов'язана з нестачею перспективних проектів, а також лідера-новатора, здатного організувати їх розробку і реалізацію. Відносно стратегічної діяльності взагалі та інноваційної зокрема, то в даному аспекті в якості альтернативи «офіційних» стримуючих чинників можна припустити дві такі причини, як «небажання» і «невміння» освоювати нові технології. Слід зазначити, що серед підприємств, які не здійснюють інновації, зберігається незмінно високою питома вага тих, керівники які не бачать необхідності в інноваційній діяльності, тобто взагалі не бажають нею займатися. Таких 37-38% підприємств. Одним з пояснень такої поведінки може стати зацікавленість менеджерів в короткостроковому прибутку у порівнянні з довгостроковим. Ця причина в усьому світі є однією з найгостріших проблем управління підприємством транспортного будувannya. Частою є така практика, коли керівники, переслідуючи свої власні інтереси, обирають стратегію «зняття вершків» стратегії «зростання», забезпечуючи тим самим високі показники діяльності підприємства у короткостроковому періоді і ставлячи під сумнів його довгострокові конкурентні переваги.

Однак при всьому цьому, таким підприємствам не варто забувати про тенденції, що складаються на споживчому ринку. Сьогодні для задоволення потреб споживачів і збереження конкурентоспроможності асортимент продукції необхідно змінювати в період від 3 до 5 років. У тих же, хто продовжує застосовувати застарілу технологію, збитки гарантовані. Вже доведено, що з часом вони або банкрутують, або вимушено переходять до впровадження інновацій. Повертаючись до чинників, що стримують інноваційну діяльність, зауважимо, що в більшості випадків керівник не надає об'єктивну оцінку якості свого керівництва. Звідси можна

припустити, що деякі керівники ще не навчилися цього нового для них виду діяльності. Такі навички ще попереду, адже ще зовсім недавно підприємства засвоїли принципи маркетингу, а наразі перед ними постає нове завдання – поєднання інноваційного менеджменту і стратегічного управління.

На чолі кожного стратегічного плану доцільно ставити освоєння нових технологій і виробництв. При цьому потрібно мати на увазі, що нова технологія залишається прогресивною набагато довше, ніж обладнання.

Однією з проблем, що існують сьогодні у підприємств транспортного будувannya, є проблема забезпеченості безперервності інноваційного розвитку. У розпорядженні керівництва підприємств є чотири стратегічні альтернативи - обмежений ріст, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів. Керівництво обирає стратегію після того, як виконає аналіз зовнішніх можливостей і небезпек, внутрішніх сильних і слабких сторін і оцінить всі свої альтернативи та варіанти. В результаті аналізу внутрішнього середовища оцінюється стратегічний потенціал в межах встановленої мети. Після закінчення аналізу стає більш чітким перелік сильних і слабких сторін діяльності підприємства транспортного будувannya. Сильні сторони - це можливі ключові фактори успіху. У зв'язку з цим, для вироблення ефективної стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі доцільно у сфері методичного забезпечення:

- виявити критеріальні ознаки розвитку підприємства транспортного будувannya і відповідні стратегії розвитку;

- розробити прийнятну модель управління процесом формування та вибору раціональних стратегій розвитку підприємств транспортного будувannya, що функціонують на внутрішньому та зовнішньому ринку в умовах трансформації зовнішнього середовища;

- розробити методичні рекомендації щодо виявлення альтернативи стратегічного розвитку підприємств транспортного будівництва в конкурентному середовищі.

Вирішення зазначених завдань обумовлює необхідність уточнення методичних основ у сфері:

- ідентифікації ознак підприємств транспортного будівництва в умовах конкуренції;

- виявлення проблемних питань забезпечення раціонального управління процесом розвитку підприємств транспортного будівництва в конкурентному середовищі;

- обґрунтування раціонального стратегічного вибору розвитку з урахуванням виявлення і використання резервів потенціалу їх розвитку;

- економічної оцінки ефективності стратегічного вибору розвитку підприємств транспортного будівництва з урахуванням факторів ризику, що обумовлені трансформацією зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем: оцінити можливості і загрози. Проте аналіз не закінчується двома етапами.

Наступний етап полягає в спільному дослідженні потенціалу та клімату. Дослідження потенціалу та клімату і дає основний результат аналітичної стадії - значення стратегічної позиції підприємства.

Реальна сила стратегічної позиції підприємства визначиться лише при певному рівні стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу. Динамічні здібності відбивають здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку і управляти наявними знаннями.

Стрижнем стратегії є комплекс заходів, орієнтованих на ефективну адаптацію до зовнішніх змін і на

використання ключових конкурентних переваг (точок росту), якими володіє підприємство транспортного будівництва.

Під внутрішніми і зовнішніми точками зростання слід розуміти тільки такі ресурси, які забезпечують підприємству істотні конкурентні переваги і не можуть бути легко скопійовані конкурентами. До внутрішніх точок росту відносяться наступні: унікальні технології, ноу-хау; ефективні бізнес-процеси (бюджетування, управління проектами, маркетинг наданих послуг); наявність висококваліфікованого персоналу.

До зовнішніх точок росту відносяться: джерела дешевої сировини і матеріалів; здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі (зв'язку з фінансовими інститутами та інвесторами); можливості лобіювання (зв'язки з органами державного управління).

Таким чином, стратегія сучасного підприємства транспортного будівництва повинна бути спрямована на посилення і створення внутрішніх і зовнішніх точок зростання, а також на розвиток динамічних здібностей підприємства.

При розробці заходів, спрямованих на стратегічний розвиток, найважливішим завданням управління стає нарощування внутрішніх можливостей підприємства. Потенціал підприємства повинен мати наступні властивості:

1) здатністю пристосовуватися до зовнішніх умов (адаптивністю);

2) достатністю для забезпечення стратегічного розвитку;

3) саморегулюванням відповідно до динаміки внутрішнього середовища.

Зважаючи на велику кількість внутрішніх факторів, що впливають на формування потенціалу підприємства, представимо його у вигляді складових підсистем (локальних потенціалів).

В даний час зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі відбуваються дуже швидко. Завчасне нарощування

запасу гнучкості дозволить усунути небезпеку на ранній стадії і зробити це організовано. Інформація, необхідна для оцінки можливого впливу змін в процесі стратегічного планування, представляється недостовірною через невизначеність їх прояви. І. Ансофф, в книзі «Стратегічне управління», встановлює п'ять рівнів поінформованості. П'ятий - найвищий рівень обізнаності відповідає такому обсягу інформації, який необхідний для цілей стратегічного планування.

Цієї інформації достатньо для розрахунку можливих негативних фінансових наслідків спонтанних явищ, а також позитивного розвитку подій в результаті заходів у відповідь. Перший рівень, навпаки, відповідає найменшим обсягом корисної інформації, отриманої керівництвом підприємства. Іншими словами, відомо лише, що не виключено виникнення якоїсь небезпеки, проте її природа і джерело поки невідомі. У сучасних умовах політичної та економічної невизначеності багато підприємств транспортного будівництва знаходяться в стані саме такої необізнаності. Випадок, коли на п'ятому рівні обізнаності залишилося достатньо часу для прийняття розрахованих заходів називається сильним сигналом, а випадок коли часу залишилося мало - слабким сигналом. На відстеження, своєчасному виявленні слабких сигналів і вживання завчасних дій для усунення загрози (підготовці до впливу загрози) і будується управління по слабким сигналам. Управління по слабким сигналам являє собою стратегічний інструмент управління в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, коли підприємство транспортного будівництва збільшує свою активність по мірі отримання більш точної інформації про ринок.

Дії керівників в умовах сильних сигналів слід поділити на чотири категорії: бездіяльність; контроль подій;

дії, відкладені до наступного періоду планування; негайні дії по пріоритетним програмам. В умовах слабких сигналів є ще один важливий варіант рішення - це поступове вкладення капіталу, коли підприємство приймає рішення крок за кроком - по мірі поліпшення своєї поінформованості. При прийнятті рішень щодо стратегічних проблем, перш за все, слід встановити ступінь терміновості. Питання, вирішення яких можна затримати або відкласти, ведуть до однакової черговості дій як при сильних, так і при слабких сигналах. Однак є велика різниця: проблеми, пов'язані з сильними сигналами, вимагають розробки програми черговості дій, тоді як проблеми, пов'язані зі слабкими сигналами, повинні вирішуватися шляхом послідовного залучення капіталів.

Висновок. Під час досліджень встановлено, що середовище підприємства традиційно розглядається у розрізі трьох сфер: загального, безпосереднього і внутрішнього оточення. Трансформаційні зміни, що наразі спостерігаються, суттєво впливають на кожний з виділених елементів окремо, починаючи від прийняття стратегічних рішень і закінчуючи просуванням персоналу по службі. У сукупності тиск виявляється настільки значним, що ігнорувати або контролювати цей процес буде неможливо. Досліджено особливості сучасного процесу стратегічного управління. На основі виділених функцій стратегічного та інноваційного менеджменту в процесі управління підприємством транспортного будівництва і беручи до уваги, що намітилася в світовій економіці тенденцію переходу до інноваційного типу розвитку економіки, було зроблено висновок щодо доцільності та своєчасності інтеграції двох типів управління (стратегічного та інноваційного). Встановлено, що в умовах трансформації середовища стратегія підприємства транспортного будівництва повинна бути спрямована на посилення і

створення внутрішніх і зовнішніх точок зростання, а також на розвиток динамічних спроможностей підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В.Л., Данько М.І., Воловельська І.В. Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту. Х.: УкрДАЗД, 2013. 172 с.

2 Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О.В. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

3 Лук'яненко Д. Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.

4 Калініченко Л. Л. Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7(3). С. 39-41.

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

6 Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління. Львів : Магнолія - 2006, 2009. 544 с.

7 Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: модулі та механізми. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

REFERENCES

1. Dykan V.L., Danko M.I., Volovelska I.V. (2013) Vybir optimal'noyi innovatsiynoyi stratehiyi pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Choosing the optimal innovation strategy of railway transport enterprises]. Kh.: UkrDAZD. 172 p.

2. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. K.: "Center for Educational Literature". 272 p.

3. Lukyanenko D. G. (2001) Stratehiyi ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsiyi [Strategies of economic development in the conditions of globalization]. K.: KNEU. 538 p.

4. Kalinichenko L. L. (2014) Stratehichnyy marketynh yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategic marketing as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Issue 7(3). P. 39-41.

5. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Strategic management of enterprise development in conditions of digitalization of the economy]. Journal of the economy of transport and industry. No. 64. P. 283 – 291.

6. Mizyuk B. M. (2009) Osnovy stratehichnoho upravlinnya [Fundamentals of strategic management]. Lviv: Magnolia - 2006. 544 p.

7. Rogoza M. E., Vergal K. Yu. (2011) Stratehichnyy innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: moduli ta mekhanizmy [Strategic innovative development of enterprises: modules and mechanisms]. Poltava: RVV PUET, 2011. 136 p.

УДК 330.12

ФІСКАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ

*Крихтіна Ю.О., д.держ.упр., доцент,
Карачарова К.А., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

У статті проведено ідентифікацію проблемних зон і систематизовано виклики фінансової стійкості, що стоять перед країнами Європейського Союзу. Серед основних викликів, що пов'язані зі стійкістю державних фінансів, виділено наступні: створення незалежних фінансових інституцій, закони про фінансову відповідальність, фінансові правила та управління фінансовими ризиками. Встановлено, що європейські держави мають пристосуватися до непередбачених ситуацій, що не залежать від уряду, таких як великі коливання ділового циклу та супутні економічні кризи.

Ключові слова: фінансова стійкість, державні фінанси, європейські країни, уряд, європейська економіка, фінансова відповідальність, фінансові ризики, фінансові правила, Європейський союз

FISCAL STABILITY OF EUROPEAN COUNTRIES IN THE CONTEXT OF CURRENT CHALLENGES AND THREATS

*Krykhtina Yu., Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Karacharova K., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT)*

The main task of this scientific article is to systematize and summarize the main challenges to fiscal stability facing the Member States of the European Union, which must adapt to unforeseen circumstances in a changing and unstable economic environment. In modern languages, the European community is compressed with a number of challenges, such as: overcoming the consequences of the financial crises, which have been especially felt over the past decade; a balanced way out of the restrictions caused globally by the pandemic; existence the commodity crisis caused by the Russian invasion of Ukraine. These factors highlighted some weaknesses in the management of the economic policy of European states. Through the use of specific indicators aimed at assessing European fiscal stability, the specific and problematic areas and challenges facing the countries of the European Union have been identified. Among the main challenges associated with the sustainability of public finances are the following: the creation of independent fiscal institutions, laws on fiscal responsibility, fiscal rules and fiscal risk management. The topic is relevant, as the deterioration of global fiscal stability highlighted the need to study relevant indicators that aim to assess the current state and outline future trends in European public finances. The sustainability of public finances (fiscal sustainability) is the ability of the government to maintain and control within acceptable limits its operating expenses and taxes, as well as to ensure a stable macroeconomic policy in the long term without threat. state solvency. It is noted that the sustainability of public finances is not an indirect problem, but concerns intergenerational capital and is related to its well-being. Maintaining a controlled public debt is a prerequisite for the proper functioning of the European economy. It has been established that European states must adapt to unforeseen situations beyond the control of the government, such as large fluctuations in the business cycle and associated economic crises.

Keywords: fiscal sustainability, statefinances, European countries, government, European economy, fiscal responsibility, fiscal risks, fiscal rules, European Union

Постановка проблеми. В сучасних умовах, європейська спільнота стискається з низкою викликів, таких як: подолання наслідків світової фінансової кризи, які особливо відчуються протягом останнього десятиріччя; збалансований вихід із обмежень, спричинених глобальною пандемією; існування сировинної кризи, спричиненої російським вторгненням в Україну. Ці фактори висвітлили деякі слабкі сторони в управлінні економічною політикою європейських держав. На жаль, найбільш «постраждалими» країнами є ті, де економіка більш розвинена, оскільки вони понесли великі втрати у виробництві, внаслідок чого був збільшений державний борг в порівнянні з економіками тих країн, що розвиваються.

Погіршення стану глобальної фінансової стійкості висвітлило необхідність дослідження відповідних факторів, які мають на меті оцінити поточний стан та окреслити майбутні тенденції до європейських державних фінансів. Стійкість державних фінансів (тобто фінансова стійкість) являє собою здатність уряду підтримувати і контролювати в допустимих межах свої операційні витрати і податки, а також забезпечувати стабільну макроекономічну політику в довгостроковій перспективі без загрози державній платоспроможності.

Підтримання контрольованого державного боргу є необхідною умовою належного функціонування європейської економіки. Особливу увагу доцільно приділити викликам, що стоять перед державами-членами Європейського Союзу, які повинні адаптуватися до непередбачених обставин, що не залежать від уряду, таких як великі коливання ділового циклу і супутні економічні кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблема

забезпечення фінансової стійкості була об'єктом дослідження багатьох вчених. Уперше комплексний методичний підхід до оцінки фінансової стійкості було запропоновано О. Бланчардом [4]. Послідовниками даної теорії були А. Ауербах, Дж. Гокхлі, Л. Котлікоф [1], які запропонували методику визначення фінансового розриву. В сучасному науковому просторі існують численні фундаментальні та практичні дослідження фінансової стійкості, зокрема вітчизняними вченими: Т. Богдан [10], Т. Бондарук [11], Т. Єфименко [12], В. Кудряшов [13], В. Руденко [9], О. Степанова [15], О. Тимошенко [17]. Низка авторів поглиблюють свої дослідження через вивчення: проблем впливу зростання витрат на охорону здоров'я внаслідок старіння населення на фінансову стійкість в Україні [15]; сутності фінансової стійкості [14]; залежностей між дисбалансами різних економічних систем [2].

Проте залишається невирішеним питання ідентифікації проблемних зон і викликів фінансовій стійкості, що стоять перед країнами Європейського Союзу.

Метою даної статті є систематизація та узагальнення основних викликів фінансовій стійкості, що стоять перед державами-членами Європейського Союзу, які повинні адаптуватися до непередбачених обставин в мінливому та нестійкому економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо систематизувати та узагальнити основні виклики, пов'язані зі стійкістю державних фінансів, то це: створення незалежних фінансових інституцій, закони про фінансову відповідальність, фінансові правила та управління фінансовими ризиками. Незалежні фінансові установи визначаються Європейською Комісією як державні органи, крім Центрального банку, уряду або парламенту, які готують макроекономічні

прогнози бюджету, відстежують фіскальні результати та консультують уряд з питань фіскальної політики [8]. Вони лише полегшують роботу над надійними державними фінансами, а не приймають рішення, свідомо ізольовані від політики та позбавлені права визначати інструменти політики. Ці установи в основному фінансуються за рахунок державних коштів і функціонально незалежні від податкових органів. Хоча вони дуже різні з точки зору ролей, ресурсів і структур, ці інститути, як правило, поділяють повноваження, що закріплені в законодавстві, і роль «спостерігача», який безпосередньо сприяє публічному обговоренню фіскальної політики і суворій безпартійної участі в їх роботі [5]. Зі створенням цих рад уряди прагнуть зміцнити фіскальні правила, які самі по собі виявилися недостатніми для забезпечення раціонального управління державними фінансами та здійснення позитивних антикризових дій. Зокрема, фіскальні установи можуть надавати макроекономічні прогнози щодо підготовки бюджету, на які не впливають оптимістичні відхилення в офіційних прогнозах уряду. Вони можуть неупереджено контролювати виконання бюджетних планів та дотримання бюджетних цілей, підвищувати обізнаність про короткострокові та довгострокові витрати й переваги бюджетних заходів, як серед політиків, так і серед громадськості, і, нарешті, оцінювати, чи є фіскальні заходи доцільними з точки зору дотримання правил, стійкості державних фінансів [8].

Так, в низці держав-членів Європейського Союзу ці інститути (їх ще називають фіскальними радами) виявилися інструментом вдосконалення фіскальної політики шляхом проведення аналізу, надання оцінок і рекомендацій. Більшість фіскальних рад мають такі функції:

– контроль за виконанням бюджету (перевірка дотримання фіскальних правил та оцінка податкової ефективності);

– консультувати уряд з питань фіскальної політики (оприлюднення думок

та рекомендацій щодо удосконалення фіскальної політики);

– аналіз позиції фіскальної політики шляхом порівняння реалій із передбачуваними цілями та оцінки ефекту від заходів, що були проведені.

Фіскальна рада, як правило, створюється відповідно до Закону про фіскальну відповідальність, який містить чіткі гарантії її незалежності. Роль законів про фіскальну відповідальність полягає у зміцненні фіскальної дисципліни, вдосконаленні середньострокового фіскального планування, пріоритетності витрат, ефективному управлінні державними фінансами (за допомогою фіскальних правил) та сприянні прозорості та стійкості державних фінансів. Крім того, держави часто використовують фіскальну раду в поєднанні з правилами фіскальної політики, а не як їх заміну. Численні фіскальні правила відповідають цифровим цілям, встановленим Європейською комісією для бюджетних агрегатів, оскільки вони являють собою постійне обмеження фіскальної політики, виражене у вигляді зведеного індикатора фіскальних показників [8]. Наприклад, ці правила можна систематизувати таким чином:

– середньострокова бюджетна ціль не перевищує нижньої межі річного структурного балансу державного управління $-0,5\%$ ВВП, виражені в ринкових цінах;

– загальний баланс зведеного бюджету та витрати на персонал не повинні перевищувати річні межі, встановлені фіскальною стратегією на наступні два роки;

– правила про обмеження державного боргу (якщо державний борг вище 50% і нижче 55% , уряду необхідно заморозити загальні витрати на заробітну плату).

Хоча першою основною метою фіскальних правил є підвищення бюджетної дисципліни, вони також мають сприяти координації політики між різними рівнями влади, залежно від їх інституційного

охоплення. Крім того, фіскальні правила сприятимуть зменшенню невизначеності щодо майбутнього розвитку фіскальної політики. Однак фіскальні правила можуть принести користь лише за наявності відповідних інституційних механізмів впровадження або моніторингу або якщо вони підкріплені міцними політичними зобов'язаннями [8]. Нарешті, останнім викликом є управління фіскальними ризиками. Ряд дослідників визначили, що фіскальні ризики - це коливання фіскальних показників по відношенню до їх очікуваного рівня, що впливають з макроекономічних показників і умовних зобов'язань. Іншими словами, виконання бюджету відрізняється від фіскальних прогнозів в результаті різних дисбалансів, таких як відхилення від економічного зростання, стихійні лиха і несподівані юридичні претензії до державних гарантій. Крім того, фіскальні ризики можуть бути або у вигляді макроекономічних показників (процентна ставка, валютний курс, економічне зростання), або як форма умовних зобов'язань, які викликані загрозою невизначеної події. Ці умовні зобов'язання можуть бути визначені законом і бути неявними або очікуваними зобов'язаннями уряду, заснованими на тиску громадськості, наприклад, порятунку банків або організацій державного сектора [5].

Найбільшою проблемою з точки зору умовних зобов'язань є їх складне кількісне прогнозування. Тому в багатьох випадках неспроможність прогнозу викликала додатковий державний борг, підвищення державного боргу, а іноді і труднощі з рефінансуванням. Для того щоб мати уявлення про ймовірність плутанини з умовними зобов'язаннями, слід звернути увагу на різні показники боргового навантаження (заходи платоспроможності і ліквідності). Як правило, коефіцієнти заборгованості по платежам є коефіцієнтами платоспроможності. Наприклад, коефіцієнт обслуговування боргу свідчить про потенційні проблеми з

ліквідністю та валові потреби у фінансуванні, тоді як обсяг фінансування, необхідний для покриття дефіциту з врахуванням амортизації боргу, свідчить про потенційні проблеми з ліквідністю. Іноді може бути важко розрізнити ситуації банкрутства та неліквідності, оскільки проблеми з ліквідністю часто є передумовами для вирішення основних проблем платоспроможності [3].

Надання громадськості інформації про фіскальні ризики може допомогти в управлінні ризиками, підвищенні економічної ефективності та зниженні витрат на запозичення. Внесення інформації про державні фіскальні ризики зменшує асиметрію інформації, забезпечуючи таким чином належну оцінку та визнання ризиків.

Аналіз розкриття інформації про фіскальні ризики рекомендує, щоб урядовий звіт про фінансові результати міг відрізнятися від базових прогнозів, надавати регулярний зведений звіт про основні специфічні ризики для фіскальних прогнозів і регулярно публікувати довгострокові прогнози державних фінансів. Що стосується управління фіскальними ризиками, то Кодекс фіскальної прозорості, опублікований МВФ, рекомендує наступне [6]:

– бюджет повинен мати прозорі та адекватні засоби боротьби з надзвичайними ситуаціями, які виникають під час його реалізації;

– визначати ризики, що пов'язані з базовими активами і пасивами, та демонструвати здатність виявлення і управління ними;

– вплив державних гарантій регулярно має розкриватися та санкціонуватися законом;

– зобов'язання щодо державно-приватного партнерства мають регулярно оприлюднюватися та активно обговорюватися;

– аналізувати, розкривати особливості та керувати урядовим ризиком для фінансового сектору;

– зацікавленість Уряду в вичерпних

активах (природних ресурсах) та їх експлуатації повинна бути оцінена, розкрита та керована.

Виходячи з вищевикладеного, фінансова стійкість має вирішальне значення і ще більш актуальна в сучасних нестабільних умовах.

Держави-члени Європейського Союзу повинні мати можливість адаптуватися до непередбачених обставин (великих коливань ділового циклу) поза контролем уряду. Аналіз майбутнього розвитку державного боргу та ризиків для фінансової стійкості наразі має вирішальне значення для країн єврозони та Європейського Союзу в цілому з метою формулювання відповідних політичних рішень та відновлення довіри. У єврозоні та Європейському Союзі загальний фінансовий прогноз продовжує покращуватися.

Як зазначалося, метою цієї статті є висвітлення необхідності аналізу викликів фінансової стійкості, які б дозволили краще оцінити заборгованість за трьома критеріями, а саме: платоспроможності; ліквідності; реалістичних критеріїв корекції.

Перший передбачає дотримання тимчасового бюджетного обмеження та можливості уряду погасити свій борг без перегляду або за замовчуванням, маючи на увазі, що показники податкового навантаження розроблені. У цій лінії думок це означає, що показники податкового навантаження призначені або для стабілізації, або для зниження.

Другий припускає, що для виконання зобов'язань достатньо ліквідних активів. Це можливо завдяки рівню самих показників податкового навантаження, які мають можливість безперервно полегшувати доступ на ринок, що трансформує борговий профіль, який збалансований за термінами погашення, валютним складом та інвестиціями.

Третій критерій ґрунтується на реалістичних припущеннях і прогнозах щодо макроекономічних коригувань при первинному балансуванні. Це означає, що

коригування економічно і політично доцільно.

Найбільшими викликами для стійкості державних фінансів є створення незалежних фінансових інституцій, фінансово відповідальних законів, локальних правил управління фінансовими ризиками.

При оцінці фінансової стійкості слід звертати увагу на поточний і майбутній рівень дефолту державного боргу. Країни з високою заборгованістю більш вразливі до негативного зростання або до шокуючих змін процентних ставок. За відсутності достатньо високого первинного надлишку, який може бути важко підтримувати протягом більш тривалого часу, державний борг може виявитися нестійким ще до вирішення проблем, пов'язаних зі старінням населення [15]. Тому високий рівень державного боргу може поставити під загрозу фінансову стійкість, не враховуючи довгострокових тенденцій, на які впливає старіння населення.

Багатовимірний підхід Комісії до оцінки фінансової стійкості інтегрує довгостроковий план для оцінки безпосередніх викликів і ризиків [3]. Як довгостроковий, так і короткостроковий аналіз підтримується відповідними показниками, які можуть вказати на масштаб викликів сталого розвитку. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки необхідна серйозна політична перебудова зараз або в майбутньому, а також тип необхідної політичної перебудови (фінансового чи структурного характеру або їх поєднання). У середньостроковій та довгостроковій перспективі необхідно проаналізувати, як потрібно подолати проблему сталого розвитку. Зробити це можна в два прийоми: визначити ступень виникнення значних викликів фінансової стійкості; визначити характер викликів, для розроблення відповідної політики для подолання ситуації. Це робиться шляхом врахування відносної важливості фінансових позицій (нинішній і майбутній рівень дефіциту і боргу) і майбутнього

тиску на вікові витрати в Європейському Союзі, особливо в сферах пенсійного забезпечення, охорони здоров'я і довгострокового догляду.

Світова фінансова криза та її наслідки, виявили деякі слабкі сторони в управлінні економічною політикою. Це вимагає серйозних дебатів про перебудову економіки і політико-економічних правил, на основі яких вона розвивається і функціонує. Сучасна боргова криза в значній частині країн-членів ЄС, загроза повторення сценарію 2007 року і нестабільність еврозони, мають на увазі перегляд державних фінансів і затребуваність механізмів забезпечення їх стійкості [7].

Фіскальні дисбаланси бізнесу є ключовим показником, який показує, що наявність значних ризиків у плануванні державної політики щодо державних фінансів може мати довгостроковий негативний вплив на економіку країни. Під час кризи економічної та фінансової нестабільності кілька років тому найбільше постраждали країни з розвинутою економікою [5]. На думку ряду дослідників у цій галузі, ці економіки мали більші фінансові втрати та збільшення державного боргу, ніж економіки країн, що розвиваються. У цьому напрямку думок можна зробити висновок, що більш високий рівень фінансового поглиблення і більші дисбаланси поточного рахунку є типовими рисами розвинених економік (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка державного консолідованого валового боргу в ЄС (% ВВП)

Країна	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Belgium	107.8	185.2	105.6	182.8	99.9	97.6	112.6	169.2
Bulgaria	27.8	25.9	29.1	25.1	22.1	28.0	24.5	23.9
Czechia	41.9	39.7	36.6	34.2	32.1	30.0	37.7	42.0
Denmark	44.3	39.8	37.2	35.9	34.8	33.7	42.2	36.6
Germany	75.3	71.9	69.6	64.6	61.3	58.9	68.6	68.6
Estonia	16.6	18.1	18.6	9.1	8.2	8.5	18.5	17.6
Ireland	184.3	76.7	74.3	67.6	63.8	57.0	58.4	55.4
Greece	188.3	176.7	188.5	179.5	186.4	180.6	286.3	194.5
Spain	185.1	183.3	162.7	101.8	188.4	98.2	128.4	118.3
France	94.9	95.6	98.6	98.1	97.8	97.4	115.6	112.8
St. Helena	83.8	83.2	79.7	76.5	73.2	71.0	87.0	78.4
Italy	135.4	135.3	134.8	134.2	134.4	134.1	154.9	158.3
Cyprus	188.8	186.8	182.6	92.6	98.1	90.4	113.5	101.0
Latvia	41.6	37.0	48.3	38.9	37.8	36.5	42.6	43.6
Lithuania	48.5	42.5	39.7	39.1	33.7	35.8	46.3	43.7
Luxembourg	21.9	21.1	19.6	21.8	28.9	22.4	24.5	24.5
Hungary	76.5	75.8	74.9	72.1	69.1	65.3	79.3	76.8
Malta	62.1	56.2	54.7	47.8	43.7	48.7	53.3	56.3
Netherlands	67.9	64.6	61.9	57.0	52.4	48.5	54.7	52.4
Austria	84.6	84.9	82.8	78.5	74.1	70.6	82.9	82.3
Poland	51.4	51.3	54.5	50.8	48.7	45.7	57.2	53.8
Portugal	132.9	131.2	131.5	126.1	121.5	116.6	134.9	125.5
Romania	39.2	37.8	37.9	35.3	34.5	35.1	46.9	48.9
Slovenia	86.3	82.6	78.5	74.2	78.3	65.4	79.6	74.5
Slovakia	53.5	51.7	52.3	51.5	49.4	48.0	58.9	62.2
Finland	64.5	68.3	68.6	66.8	64.9	64.9	74.8	72.4
Sweden	45.8	43.7	42.3	41.8	39.2	35.2	39.5	36.3

Джерело: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsgo10/settings_1/table?lang=en

Дані показують, що є країни, де зафіксовано велике зростання державного боргу більш ніж на 60% ВВП, і країни, які не порушують критерій конвергенції, але темпи зростання боргу збільшуються.

Висновок. Стійкість державних фінансів, яку також називають фіскальною стійкістю - це здатність уряду підтримувати свої поточні витрати, податки та іншу політику в довгостроковій перспективі, не ставлячи під загрозу платоспроможність. У зв'язку з цим фіскальна стійкість має вирішальне значення в сучасних кризових умовах. Встановлено, що стійкість державних фінансів не є непрямую проблемою, а стосується міжгенераційного капіталу і пов'язана з його добробутом. Контроль державного боргу та здатність генерувати борг, коли це необхідно, має важливе значення для надійного функціонування економіки.

Державам-членам Європейського Союзу необхідно адаптуватися до непередбачених обставин, що не залежать від уряду, таким як великі коливання ділового циклу і, перш за все, економічні кризи. Більше того, обмежені можливості вилучення податків з економіки є частиною політичних та економічних причин, які ускладнюють консолідацію, і є свідченням того, що структурні реформи краще впроваджуються в країнах, чії обґрунтовані початкові фіскальні позиції є причиною запобіжної політики.

Таким чином, погіршення фіскальних позицій та збільшення державного боргу в ЄС разом із бюджетним тиском, пов'язаним зі старінням населення, є факторами, які визначили фіскальну стійкість як політичну проблему. Аналіз динаміки державного боргу та нових ризиків для фіскальної стійкості має вирішальне значення для цього критичного моменту для країн євросони та ЄС в цілому. Це нагальна необхідність формулювання відповідних політичних відповідей для відновлення довіри до єдиної сили

економічного і політичного об'єднання. Останні події в умовах кризи суверенного боргу призвели до того, що деякі держави-члени стикаються з доступом до ринку або труднощами і підтверджують, що виклики фіскальній стійкості мають довгостроковий характер.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Auerbach A., Gokhale J., Kotlikoff L. *Generational Accounting: A Meaningful Way to Evaluate Fiscal Policy. Journal of Economic Perspectives.* 1994.
2. Balassone F. Franco D. *Assessing Fiscal Sustainability: A Review of Methods with a View to EMU. Fiscal Sustainability.* 2000. P. 21-60.
3. Barrios, S., d'Andria, D., and Gesualdo, M., *Reducing tax compliance costs through corporate tax base harmonisation in the European Union, JRC Working Papers on Taxation and Structural No 2/2019, European Commission, Joint Research Centre, Seville, 2019*
4. Blanchard O. *Suggestions for a New Set of Fiscal Indicators. OECD Working Paper.* 1990. No. 79.
5. Cebotari A., Davis, J., Lusinyan, L., Mati, A., Mauro, P., Petrie, M., Velloso, R. *Fiscal Risks: Sources, Dis closure and Management. International Monetary Fund working paper.* 2009.
6. Debrun, X., Manmohan, K., *The Discipline Enhancing Role of Fiscal Institutions: Theory and Empirical Evidence. IMF Working Paper.* 2007.
7. European Commission. *Annual Growth Survey 2017, Communication from the Commission to the Euro pean Parliament, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Commit tee, the Committee of the Regions and the European Investment Bank.* 2016.
8. European Commission. *Fiscal Sustainability Report 2015, Directorate-General for Economic and Finan cial Affairs. European Economy. Institutional Paper 018/2016.* 2016.

9. Rudenko V., Pohrishchuk H., Moskvichova O., Bilyi M. Transformation of the Fiscal Mechanism of EU Member States and Ukraine During the Covid-19 Pandemic: from Consumption Supporting of to Investment Stimulation. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. no. 18, pp. 671–685.

10. Богдан Т.П. Активізація та підвищення якості державних інвестицій в Україні. *Фінанси України*. 2019. №3. С. 56–72.

11. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С., Дубина М. В. Фінансова стійкість як фактор формування фіскального простору місцевих бюджетів. *Економічні горизонти*. 2021. №2(13), С.4–16.

12. Єфименко Т. І. Фіскальні реформи та сталий розвиток в Україні. *Фінанси України*. 2016. № 3. С. 7–14.

13. Кудряшов В. П. Механізми фінансування державного бюджету в умовах подолання фіскальних дисбалансів. *Економіка України*. 2016. №7. С. 3–20

14. Маршалок Т., Мороз І. Шляхи забезпечення економічної рівноваги через забезпечення фіскальної стійкості. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 3. С. 49-62.

15. Осецька Д. В. Стійкість державних фінансів як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. № 1 (30). С. 423–432.

16. Степанова О. В. Економіка довголіття: нові виклики для рівності та фіскальної стійкості. *Механізми реконструктивного економічного розвитку та соціальні критерії їх ефективності*. Монографічний збірник. Київ, 2017. С. 190–222.

17. Тимошенко О.В., Гудзь Т. П. Аналіз стійкості державних фінансів України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. С. 48-58.

18. Eurostat. General government

gross debt (EDP concept), consolidated - annual data. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsgo10/settings_1/table?lang=en (дата звернення: 11.01.2023)

REFERENCES

1. Auerbach, A., Gokhale, J., Kotlikoff, L. (1994). Generational Accounting: A Meaningful Way to Evaluate Fiscal Policy. *Journal of Economic Perspectives*. pp.73-94.

2. Balassone, F., & Franco, D. (2000). Assessing Fiscal Sustainability: A Review of Methods with a View to EMU. *Fiscal Sustainability*, pp.21-60.

3. Barrios, S., d'Andria, D., and Gesualdo, M. (2019) Reducing tax compliance costs through corporate tax base harmonisation in the European Union, *JRC Working Papers on Taxation and Structural* No 2/2019, European Commission, Joint Research Centre, Seville.

4. Blanchard, O. (1990). Suggestions for a New Set of Fiscal Indicators. *OECD Working Paper*. No.79.

5. Cebotari A., Davis, J., Lusinyan, L., Mati, A., Mauro, P., Petrie, M., Velloso, R. (2009). Fiscal Risks: Sources, Disclosure and Management. International Monetary Fund working paper

6. Debrun, X., Manmohan, K. (2007). The Discipline Enhancing Role of Fiscal Institutions: Theory and Empirical Evidence. *IMF Working Paper*.

7. European Commission. Annual Growth Survey 2017 (2016), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions and the European Investment Bank

8. European Commission. Fiscal Sustainability Report 2015 (2016), Directorate-General for Economic and Financial Affairs. *European Economy. Institutional Paper* 018/2016.

9. Rudenko V., Pohrishchuk H., Moskvichova O., Bilyi M. (2022) Transformation of the Fiscal Mechanism of EU Member States and Ukraine During the Covid-19 Pandemic: from Consumption Supporting of to Investment Stimulation. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, no. 18, pp. 671–685.
10. Bohdan T.P. (2019) Aktyvizatsiia ta pidvyshchennia yakosti derzhavnykh investytsii v Ukraini [Acceleration and improvement of the quality of public investments in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, no. 3, pp. 56–72. (in Ukrainian)
11. Bondaruk T. G., Bondaruk I. S., Dubina M. V. (2021). Finansova stiykist' yak faktor formuvannya fiskal'noho prostoru mistsevykh byudzhetyv. [Financial stability as a factor in the formation of the fiscal space of local budgets]. *Economic horizons*. 2021. No. 2(13), pp. 4–16. (in Ukrainian)
12. Yefimenko T. I. Fiskal'ni reformy ta stalyy rozvytok v Ukrayini.[Fiscal reforms and sustainable development in Ukraine]. (2016). *Finances of Ukraine*. No. 3. P. 7–14. (in Ukrainian)
13. Kudryashov V.P. Mekhanizmy finansuvannya derzhavnoho byudzhetu v umovakh podolannya fiskal'nykh dysbalansiv. [State budget financing mechanisms in the conditions of overcoming fiscal imbalances]. (2016). *Ukraine economy*. No. 7. P. 3–20. (in Ukrainian)
14. Marshalok T., Moroz I. (2019). [Ways of ensuring economic balance through ensuring fiscal stability]. *Economic analysis*. Volume 29. No. 3. P. 49-62. (in Ukrainian)
15. Osetska D. V. (2015). [The stability of state finances as a factor in the competitiveness of the national economy]. *Theoretical and applied issues of economics*. No. 1 (30). P. 423–432. (in Ukrainian)
16. Stepanova O. V. (2017). [Longevity economics: new challenges for equality and fiscal sustainability]. Mechanisms of reconstructive economic development and social criteria of their effectiveness. Monographic collection. Kyiv, 2017. P. 190–222. (in Ukrainian)
17. Tymoshenko O.V., Gudz T.P. (2019). [Analysis of the stability of public finances of Ukraine]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*. No. 4. P. 48-58. (in Ukrainian)
19. Eurostat. General government gross debt (EDP concept), consolidated - annual data. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsgo10/settings_1/table?lang=en (accessed 11 January 2023).

УДК 658:005.922.1

МЕТОДИКА ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЕЛЕМЕНТА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Воловельська І.В., к.е.н., доцент,
Мазіашвілі А., магістр (УкрДУЗТ)*

В статті під час досліджень доведено, що в умовах глобалізації і нестабільності зовнішнього оточення, а також агресивної конкуренції, одним з головних питань, що стоять перед сучасними підприємствами стає застосування факторів психологічного впливу на співробітників і клієнтів.

Головним завданням наразі стає не тільки максимальне збільшення прибутку, але й залучення клієнтів і мотивація співробітників, нейтралізація ризиків і усунення «втрачених вигод». Це пов'язано в першу чергу з тим, що сформована практика господарювання вітчизняних підприємств переважно націлена на найближчу перспективу і рішення оперативних завдань, тоді як реалізації стратегічного управлінського підходу, орієнтованого на довгострокову перспективу не приділяється належної уваги. Наслідки розвитку таких сценаріїв призводять до виявлення абсолютно нового сенсу поняття психологічного впливу (мотивації) як на глобальному, так і на локальному рівнях. Актуальними стають розгляд таких факторів ефективного розвитку підприємства як психологічний, релігійний, військовий.

Доведено, що для досягнення найкращого результату необхідно створити абсолютно нову, відмінну від уже наявних методик застосування та оцінки факторів психологічного впливу, яка ґрунтується на задоволенні не тільки матеріальних, а й духовних потреб співробітників і споживачів підприємства.

Ключові слова: *мотивація; психологічне впливання; психотип; економічна безпека підприємства*

METHODOLOGY FOR APPLYING AND EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF A PSYCHOLOGICAL ELEMENT IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE BASED ON DETERMINING THE PSYCHOTYPE OF THE SUBJECT

*Volovelskaya I. V., candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Mamiashvili A., Master's degree (USURT)*

In the context of globalization and instability of the external environment, as well as aggressive competition, one of the main issues facing modern enterprises is the use of psychological factors on employees and customers.

The main task now is not only to maximize profits, but also to attract customers and motivate employees, neutralize risks and eliminate "lost benefits".

This is primarily due to the fact that the established practice of domestic enterprises is mainly aimed at the near future and solving operational tasks, while the implementation of a strategic management approach focused on the long term is not given due attention.

The consequences of the development of such scenarios lead to the discovery of a completely new meaning of the concept of psychological influence (motivation) both at the global and local levels. Consideration of such factors of effective development of the enterprise as psychological, religious, and military becomes relevant.

Thus, there is no doubt that in order to achieve the best result, it is necessary to create a completely new method of applying and evaluating psychological impact factors, which is based on meeting not only the material, but also the spiritual needs of employees and consumers of the enterprise.

In modern conditions of the development of market relations, the creation of such a methodology for the application of psychological influence factors on employees and customers, in which all the issues necessary for the successful development of the enterprise are comprehensively covered, is of particular relevance.

This is primarily due to the fact that the established practice of domestic enterprises is mainly aimed at making a profit and solving operational tasks, while the implementation of a strategic management approach focused on the long term is not given due attention

Keywords: *motivation; psychological influence; psychotype; economic security of the enterprise.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин особливої актуальності набуває створення такої методики застосування факторів психологічного впливу на співробітників і клієнтів, при якій комплексно охоплюються всі необхідні для успішного розвитку підприємства питання.

Це пов'язано в першу чергу з тим, що сформована практика роботи вітчизняних підприємств переважно націлена на отримання прибутку і вирішення оперативних завдань, тоді як реалізації стратегічного управлінського підходу, орієнтованого на довгострокову перспективу не приділяється належної уваги.

Таким чином, проблема забезпечення фактора психологічного впливу в складі системи економічної безпеки підприємств набуває самостійного теоретичного і прикладного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Проблемам побудови системи економічної безпеки присвячено велику кількість праць таких науковців, як Дикань В.Л., Пригунова П.Я, Воловельська І.В., Маслова В.О та інші [1,2,3,7]. Ними розглянуто основні концепції економічної безпеки, засновані на

критеріях побудови системи психологічного впливу в умовах ринкової економіки. Однак, слід зазначити, що основні постулати західних вчених про систему економічної безпеки підприємств потребують коригування з урахуванням соціально-економічних умов, в яких існують вітчизняні підприємства.

Питання мотивації або психологічного впливу на співробітників і клієнтів підприємства представлені в роботах Папазяна Ж.В; Ползікової Н.С., Утеніна В. І та інші [4, 5, 6, 8, 9, 10].

Але слід зазначити, що всі ці роботи не дають цілісного уявлення щодо комплексної системи економічної безпеки, в якій би приділялася достатня увага психологічному фактору для підприємств в сучасних умовах в Україні та в світі.

Мета статті полягає в розробці методики застосування та оцінки фактора мотивації (психологічного впливу) на співробітників і клієнтів підприємства в системі економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з проведеним аналізом, можна з упевненістю сказати, що на будь-якому підприємстві основний вид діяльності, більше 80%, це робота в форматі «людина-людина» [7]. Причому мова йде не тільки про відносини між

співробітниками підприємства, але і з клієнтами, постачальниками, державними органами, партнерами, ЗМІ та ін.

Котлер Ф. [3] зазначив, що на підприємстві існують три взаємопов'язані одиниці кампанії – саме підприємство, кадровий потенціал і споживач. У свою чергу дані одиниці утворюють три взаємопов'язаних ланки: підприємство-споживач; підприємство - персонал і персонал - споживач. Таким чином, для досягнення успіху необхідно ці зв'язки та їх елементи вивчити і навчитися стимулювати і оцінювати.

У нашому розумінні ефективна робота психологічного елемента системи економічної безпеки підприємств- це сукупність комплексної системи психологічного впливу на всі складові підприємства, а також моніторингу, діагностики кількісних і якісних показників ефективності прийнятих заходів для спонукання співробітників і клієнтів підприємства до досягнення їм поставлених цілей. Данна система, таким чином, буде поделена на два рівні я:

1. Внутрішня-оцінка методів впливу на кадровий потенціал
2. Зовнішня-оцінка методів впливу на споживачів.

Різні наукові підходи до системи мотивації і оцінки управління персоналом стали з'являтися наприкінці 19- початку 20 століть. Однак, і сьогодні не існує комплексної методики, не дивлячись на те, що повсюдно ведеться активна робота з підготовки та апробації нових, інноваційних технологій аналізу та діагностики креативності, працездатності та перспектив розвитку персоналу підприємства.

На наш погляд, оцінка кадрового потенціалу повинна визначити відповідність співробітників основним цілям підприємства з урахуванням застосування методик активізації мислення і методів мотивації. Висновком з такої оцінки повинен бути вердикт про реальні і приховані можливості кожного окремого співробітника, а також про найбільш прийнятні для нього методи мотивації, необхідні для збільшення якісних і кількісних показників праці, а також робочого процесу в цілому.

На основі вищезазначеного, з метою побудови карт мотивації для роботи зі співробітниками підприємств, ми пропонуємо наступну систему класифікації мотиваторів (факторів психологічного впливу) на основі різних психотипів людини (табл..1).

Таблиця 1.

Методи мотивації співробітників підприємств

Поведінковий психотип людини	Характеристика	Мотивація
1	2	3
матеріальний	Орієнтація на матеріальне заохочення, цікавлять тільки гроші. Якщо запропонують більш прибуткову роботу-підє не замислюючись	Якщо працівник цікавий підприємству, його необхідно мотивувати нематеріальними факторами. Створити стан знаходження в «благополучній сфері». Якщо необхідна винагорода, то у вигляді акцій компанії, тоді створюється враження, що працюючи на компанію він працює на себе
справедливий	Постійно розглядається співвідношення: досягнення-винагорода. Порівнюються всі працівники підприємства, на основі цього людина виробляє модель оцінки себе. Для співробітника важливий процес оплати, а не сума винагорода	Система оплати праці повинна бути прозора - для такого співробітника це буде кращою системою мотивації

Продовження табл. 1

1	2	3
нематеріальний	Орієнтація не на матеріальну винагороду, а на похвалу і позитивне обговорення успіхів на зборах і нарадах	Такого співробітника потрібно постійно хвалити. Про недоліки в роботі необхідно повідомляти в розмовах віч-на-віч і дуже обережно обирати вислови
прогресивний	Ефективна робота при впевненості в кар'єрному просуванні	Такого співробітника можна призначати на найнезначніші посади або давати більший обсяг роботи, ніж іншим, якщо пообіцяти кар'єрне зростання. Матеріальна винагорода не важлива
престиж	Орієнтація на статусні подарунки, привілеї, похвальбу	Дати зрозуміти, що співробітник знаходиться в більш привілейованому становищі, ніж інші, хоча і посада і оплата така ж. Це досягається, наприклад, кращим місцем на стоянці автомобілів або відзнакою
креативний	Орієнтація на творчість, інноваційний спосіб мислення, саморозвиток	Мотиватором для такого співробітника буде участь в інноваційному проекті або можливість створення нових ідей і підтримка в будь-якій справі
ідейний	Ефективна робота в разі видимої участі в реалізації місії підприємства	Роз'яснення того, що він важлива ланка в ланцюзі реалізації основних завдань підприємства, яке в свою чергу відіграє важливу роль у розвитку країни
азартний	Мета-виграти за всяку ціну	Такий співробітник буде працювати ефективніше, якщо буде брати участь в «змаганні», тобто, якщо одну задачу поставити перед декількома співробітниками, цей буде працювати і вдень і вночі, щоб його результат був краще і швидше отриманий
інтроверт	Це закритий психотип. Такі співробітники краще працюють на індивідуальних завданнях. Колектив йому заважає і дратує. Чим більше самостійної роботи, тим краще результат.	У вигляді мотиватора тут виступить повна свобода дій і ізоляція. Така людина буде краще працювати, якщо його будуть постійно контролювати, вказувати на переваги в роботі і можливість виправити недоліки
екстраверт	Це відкритий психотип, краще працює в колективі, повинен відчувати лояльність співробітників в колективі	Мотивація-колектив-сім'я. Всі допомагають один одному, керівник вирішує всі проблеми, людина просто працює
егоїст	"я краще за всіх" - гасло такого співробітника. Досить часто це необгрунтовано	Такого співробітника в основному звільняють. Тільки в разі його особливої важливості для підприємства його намагаються мотивувати. Такі співробітники не працюють в колективі, їм необхідна ізоляція і особливі умови
боягуз	Така людина зробить все, аби уникнути неприємностей. Відчуває тільки покарання, заохочення сприймає як винятковий випадок	Мотиватор- жорсткий контроль і постійний тиск, інакше співробітник «розслабиться» і робота не буде ефективною.

Природно, що для людини можливе питання поділяються на блоки: інтроверт-комбінування цих психотипів. екстраверт; матеріальний-нематеріальний;

Для визначення психотипу справедливий-азартний; креативний-співробітника автор пропонує прогресивний; престиж-трудоголік; використовувати опитувальник, в якому всі ідейний-егоїст-боягуз.

Кожному психотипу присвоюється літера і по закінченню тестів ми визначаємо поєднання психотипів і, відповідно способів мотивації.

Існує безліч методик оцінки персоналу [8; 9], проаналізувавши найбільш показові і використовувані з них, можна зробити висновок про те, що всі вони недосконалі і не здатні оцінити об'єкт в тій якості, яка необхідна для діагностики і пропозицій можливих змін.

Ми пропонуємо методику оцінки елемента кадрової складової в системі економічної безпеки підприємств, основу якої становить інтегральний показник, який складається з трьох груп приватних показників, об'єднаних у взаємопов'язану комплексну систему за допомогою вагових коефіцієнтів, пріоритетність яких встановлюється групою експертів підприємства.

Загальний інтегральний показник складається з наступних груп показників:

1. Показник оцінки рівня

компетенції: відповідність рівня компетенції поставленим цілям; рівень інноваційної активності персоналу; рівень інноваційної культури.

2. Рівень мотивації: рівень лояльності та неконфліктності співробітників; рівень ефективності системи мотивації; плинність кадрів.

3. Рівень активізації творчого мислення: рівень ефективності вирішення поставлених завдань; рівень знань співробітниками сучасного стану відповідної області завдання; рівень відповідності потенційних можливостей співробітників для виконання завдання.

Тепер необхідно скласти інтегральний показник рівня інтелектуального потенціалу співробітників в системі економічної безпеки підприємств. Інтегральний показник пропонується розрахувати методом мультиплікативної згортки, так як в групі значення приватних показників компенсуються а в цілому будуть перебувати в наступних межах

Таблиця 2

Граничні коефіцієнти інтегрального показника оцінки рівня психологічного впливу на співробітників підприємства

Границі	Інтерпретація
0-0.4	Кадровий та інтелектуальний потенціал знаходяться в критичному стані. Вказує на нездатність підприємства конкурувати на ринку. Необхідно переглянути політику мотивації співробітників і виявити групи, що мають нерозкриті резерви творчого та інтелектуального потенціалу для їх можливої активізації. Інших співробітників необхідно звільнити або перевести на посади, більш відповідні їх компетенції.
0.5-0.7	Допустимий рівень ефективності роботи системи мотивації та активізації творчого потенціалу співробітників для підтримки наявного становища в транспортній галузі
0.8-1	Рівень ефективності психологічного фактора наближається до оптимального. Необхідно переглянути роботу з деякими співробітниками підприємства
1 и більше ніж 1	Психологічна складова економічної безпеки по кадрам працює досить ефективно для отримання конкурентних переваг на ринку, нетрадиційних рішень задач та інноваційної переваги галузі

Цей показник покаже ступінь забезпечення системи економічної безпеки підприємства елементами психологічного впливу (мотивації) та активізації творчого мислення співробітників. Даний показник може

використовуватися для експрес-оцінки, аналі за і прийняття рішень щодо вибору подальшої стратегії підприємства на тривалу перспективу.

Існуючі методики застосування та оцінки впливу на споживача в основному засновані на визначенні їх рівня лояльності або прибутку, яку той чи інший клієнт приносить і на цій основі побудові стратегії подальших дій підприємства по їх утриманню або залученню. [5; 6]

Для того, щоб повною мірою задовольнити вимоги клієнта, необхідно врахувати всі його переваги.

Дуже важливий індивідуальний підхід до кожного клієнта. Це необхідно не

тільки для виконання умов творчого задоволення, але і для створення міцних, довгострокових партнерських відносин меду компаніями і клієнтами.

Для цього необхідно вивчити психотипи споживачів і їх матеріальне становище. На підставі цих груп критеріїв ми пропонуємо види психологічного впливу (мотивації) на суб'єкта. Тобто поєднати можливості і потреби або бажання. Зараз основа мотивації-в забезпеченні тих переживань, на які налаштований споживач.

Таблиця 3.

Мотивація відносно психотипу і доходу споживача

№пп	Психотип	доход			
		Дуже високий	Високий	Середній	Низький
1	2	3	4	5	6
1	Гедонист <i>Задоволення без турбот</i>	<ul style="list-style-type: none"> - VIP клієнти - додаткові послуги - повний супровід - суперкомфорт - коштовний подарунок - оптимізація логістики - повне інформування про процес перевезення 		////////////////////////////////////	
2	Індивідуаліст "плачу більше за свободу вибору»»	////////////////////////////////////	<ul style="list-style-type: none"> - будь-які зміни вітаються - особливі послуги особисто для клієнта - постійне нагадування, що саме цей клієнт унікальний - свобода вибору 	////////////////////////////////////	
3	Матеріаліст "мета виправдовує засоби»	<ul style="list-style-type: none"> - подарунки, особливо на день народження - ексклюзивні умови - озвучити імена всіх великих клієнтів - цінує час, тому всі супутні переговори, оформлення паперів мінімізувати - пояснити всі часові витрати: на переговори, заповнення документів, пояснення та ін - по-можливості показати послугу в картинках або фільмі, розмову він не розуміє, йому треба все потрогати і побачити - інформацію подавати дуже чітко і коротко 		////////////////////////////////////	

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6
4	Традиціоналіст Безпечно, дешево, перевірено	////////////////////////////////////		- невелика знижка - участь в акції, яка пройде при наступній покупці - акцент на безпеку - розповідь про те, що всі задоволені цим видом перевезення, так як вона: дешева, безпечна, зручна -- обов'язково підкреслити прихильність сімейним цінностям, і якість товару та послуг	
5	Моральний Душа, а не матерія	////////////////////////////////////		- підкреслити патріотичність клієнта – якість вітчизняного перевезення; - акуратність послуги Бюджетність – додаткові послуги не вітаються Повне інформування про перевезення, включаючи кошторис витрат -налагодження дружніх контактів із клієнтом	////////////////////////////////////
6	Інспірований <i>Будьте зі мною люб'язні</i>	////////////////////////////////////		- "вести клієнта за руку" - перерахувати всіх відомих людей, що користуються цією послугою - подати бюджетну пропозицію як ексклюзивну»тільки для вас"	////////////////////////////////////
7	Трудоголік Ні хвилини без користі»	////////////////////////////////////		- пунктуальність - відповідність роботі клієнта (пасажирське перевезення-робота в дорозі; вантажне-краще ніж інший вид транспорту задовольняє вашим умовам) - детальна інформація про перевезення: ціну, часу у дорозі; послуги та ін..	////////////////////////////////////

Для того, щоб отримати і систематизувати інформацію про клієнтів, ми пропонуємо створити «клієнтську базу» [11].

Це допоможе не тільки визначити психотип клієнта, але й налагодить з ним особливі відносини, що досить важливо з

урахуванням того, що практично всі перевізники надають послуги в одному ціновому форматі. Тобто, надавши споживачеві додаткову послуг з урахуванням його переваг і фінансових можливостей, ми зможемо вплинути на його вибір на нашу користь.

Також при підготовці різного роду пропозицій вантажоперевізникам, спираючись на інформацію, що міститься в базі, можна врахувати інформацію особистого плану, щодо його смаків. І запропонувавши на переговорах його улюблену марку чаю, кави, їжі, можна схилити його на нашу користь з мінімальними витратами.

Що до підприємств, необхідна інформація не лише про діяльність підприємства, а й особистісні характеристики осіб, що є кеївниками. А на них збирається інформація як на фізичних осіб: смаки, пристрасті звички, хобі та ін.

Така інформація допоможе побудувати модель спілкування з клієнтом і аргументувати необхідність роботи саме з нашою компанією.

При володінні подібною інформацією, можна створити враження практично дружніх відносин, тобто збільшить рівень лояльності клієнта.

Так само можна поділити клієнтів за категоріями значущості для підприємства. Клієнти поділяються відповідно їх прибутковістю для компанії, на три класи: найважливіші, важливі і менш важливі. Згідно з аналізом, найважливіші клієнти складають 15% від загальної кількості, причому їх частка в загальному обсязі прибутку компанії становить 65%; важливі клієнти складають в середньому 20% від загального числа, їх частка в загальному

обсязі прибутку компанії становить також 20%; не важливі клієнти складають 65% від загального числа клієнтів, і їх частка в загальному обсязі прибутку компанії становить приблизно 15% [10].

Гунтуючись на зазначеному можна з впевненістю стверджувати, що інтелектуалізація системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту допоможе не тільки збільшити ефективність господарювання, але зміцнити довгострокові відносини зі споживачами і зайняти належне місце на світовому ринку.

Ми пропонуємо комплексну методику оцінки зовнішнього психологічного чинника системи економічної безпеки, для підприємств залізничного транспорту. Дана методика дозволить не тільки визначити ступінь лояльності клієнтів і їх прибутковості для підприємства, а й показати яким чином мотивувати тих, хто вагається, залучити негативно налаштованих і утримати досить лояльних. Ця методика дозволяє також визначити наступні показники:

1. Ставлення клієнта до наданої послуги.
 2. Ступінь цінності клієнта для підприємства.
 3. Ступінь лояльності клієнта,
- Інтегральний показник оцінки впливу на споживачів має наступні межі, (таблиця 4):

Таблиця 4.

Межі показників оцінки впливу на споживачів

Межі	Інтерпретація
0-0.4	Система мотивації клієнтів знаходиться на катастрофічному рівні. Практично всі клієнти незадоволені перевезенням. Вказує на нездатність підприємства конкурувати на ринку. Необхідно переглянути політику підприємства щодо взаємодії з клієнтами.
0.5-0.7	Допустимий рівень ефективності роботи системи впливу на клієнтів для підтримки наявного становища в транспортній галузі
0.8-1	Рівень ефективності психологічного фактора наближається до оптимального. Необхідно переглянути роботу з деякими клієнтами підприємства
1 та більш, ніж 1	Психологічна складова економічної безпеки щодо клієнтської складової працює досить ефективно для утримання наявних споживачів і залучення нових

Даний показник покаже ступінь забезпечення системи економічної безпеки підприємства елементами психологічного впливу (мотивації) на клієнтів підприємства. Він може використовуватися для експрес-оцінки, аналізу і прийняття рішень щодо вибору подальшої стратегії підприємства і розробки перспективних пропозицій

Грунтуючись на зазначеному, ми пропонуємо застосувати на підприємствах залізничного транспорту механізм впровадження та оцінки психологічного чинника системи економічної безпеки підприємства, необхідного для створення кінцевої стратегії роботи підприємств залізничного транспорту.

Для більш успішної роботи цього механізму ми пропонуємо створення клієнтської бази, яка заснована на заповненні всіма клієнтами простих анкет, за допомогою яких можна буде оцінити всі необхідні для розрахунку показники, визначити психотип клієнта і на цій підставі створити індивідуальні системи взаємодії з кожним з них.

Також ми визначаємо психотип співробітників для визначення методів їх мотивації, а також методи активізації творчого мислення співробітників підприємства.

Далі ми оцінюємо ефективність застосовуваних методик впливу на трудовий потенціал і на клієнтів, після чого виробляємо необхідні розрахунки і визначаємо інтегральні показники психологічного фактора за двома складовими.

Висновки: сьогодні підприємства розглядають свою роботу не як задоволення потреб, але як задоволення бажань та вражень. Тому основну увагу необхідно приділити розвитку психологічного фактора, завдяки якому створюється сприятливе для підприємства середовище.

Використовуючи наведену методику застосування та оцінки ефективності роботи психологічного елемента в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту, яка заснована на механізмі, який включає систему визначення психотипу суб'єкта, підприємства залізничного транспорту зможуть швидше і без значних витрат використати переваги зовнішнього оточення та нейтралізувати можливі ризики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дикань, В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. – Х.: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.
2. Дикань, В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – 5-е европейское издание. – М.: ИД Вильямс, 2016.-752 с
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – 5-е европейское издание. – М.: ИД Вильямс, 2016.-752 с.
5. Оценка персонала по методике «360 градусов» <https://hr-portal.ru/blog/ocenka-personala-po-metodike-360-gradusov>
6. Папазян Ж.В. Современные методы исследования лояльности клиентов//Современные проблемы науки и образования.-2013.-№3;
7. Н.С.Ползикова. Лояльность потребителей компании: основные понятия, методология, способы формирования лояльности. //Экономика и бизнес: теория и практика, 2017.-№2.- С.61-63



Рис.1. Механізм впровадження та оцінки психологічного чинника системи економічної безпеки підприємства

7. Прыгунов П.Я. Психология полевого поведения менеджеров по безопасности предпринимательства. Автореф. Диссертации на соискание научной степени канд.псих.наук: спец 19.00.06 «юридическая психология».- К.:НАВС Украины, 2004-20с

8. Саушева О.С. Диагностика интеллектуальной и кадровой составляющей экономической безопасности корпорации: угрозы и условия нейтрализации. Интернет-журнал

«Науковедение». Т7, №5. 2015. <http://naukovedenie.ru>

9. Утенин В. { KPI: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала. <https://hr-portal.ru/article/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-i-prakticheskaya-sistema-motivacii-personala>;

10. Шальнова О.А. Технологии формирования потребительской лояльности в розничной торговле: Монография / О.А. Шальнова, М.В.

Зинцова, Н.В. Ребрикова; под ред. Шальной О.А. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2014. - 107 с.].

11. Шаховская Л.С. Общественные ресурсы экономического развития: потенциал общества или потенциал бизнеса? / Л.С. Шаховская, И.В. Аракелова // Известия ВолгГТУ. Серия "Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)". Вып. 12 : межвуз. сб. науч. ст. / ВолгГТУ. - Волгоград, 2011. - № 14.)

REFERENCES

1. Dikan, VL. Economic security of the enterprise [Text]: textbook. manual nickname / VL Dykan, IV Volovelska, OV Makovoz. - H. : UkrDAZT, 2011. - 243 p.

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

3. . Kotler F. Fundamentals of Marketing / F. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. – 5th European edition. - M. : ID Williams, 2016.-752 with F. Kotler. Fundamentals of Marketing / F. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. – 5th European edition. – M.: ID Williams, 2016.-752 p.

4. Personnel assessment according to the "360 degrees" method <https://hr-portal.ru/blog/ocenka-personala-po-metodike-360-gradusov>

5. Papazyan Zh.V. Modern methods of customer loyalty research//Modern problems of science and education.-2013.-

№3;

6. N.S. Polzikova. Loyalty of the company's consumers: basic concepts, methodology, ways of forming loyalty. // Economics and business: theory and practice, 2017.-№2.-p.61-63

7. Prygunov P.Ya. Psychology of field behavior of managers on the security of entrepreneurship. Abstract Dissertations for the degree of Candidate of Psychological Sciences: Special 19.00.06 "Legal Psychology". - K. : NAVS of Ukraine, 2004-20s

8. Sausheva O.S. Diagnostics of the intellectual and personnel components of the economic security of a corporation: threats and conditions for neutralization. Internet journal "Science". T7, #5. 2015. <http://naukovedenie.ru>

9. Utenin B. { KPI: key performance indicators and a practical system of staff motivation. <https://hr-portal.ru/article/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-i-prakticheskaya-sistema-motivacii-personala>;

10. Shalnova O.A. Technologies for the formation of consumer loyalty in retail trade: Monograph / O.A. Shalnova, M.V. Zintsova, N.V. Rebrikov; ed. Shalnovoi O.A. - M.: Publishing and Trade Corporation "Dashkov and Co", 2014. - 107 p.].

11. Shakhovskaya L.S. Public resources of economic development: the potential of society or the potential of business? / L.S. Shakhovskaya, I.V. Arakelova // Proceedings of VolgGTU. Series "Actual Problems of Reforming the Russian Economy (Theory, Practice, Perspective)". Issue. 12: intercollegiate. Sat. scientific Art. / VolgGTU. - Volgograd, 2011. - No. 14.)

УДК 621.391

ЗАСТОСУВАННЯ ДЕЯКИХ АСПЕКТІВ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Яковенко В.Г., к. е. н., доцент,
Куделя В.І., к. е. н., доцент,
Челядінова Н.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Узагальнено заходи з психології управління персоналом. Підтверджено необхідність застосування елементів психології управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Визначено основні психологічні особливості й риси в управлінні персоналом залізничного транспорту. Зазначено необхідність встановлення чинників для покращення психо-емоційного клімату колективу. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників є необхідним та доцільним застосовувати елементи психології управління. Розглянуто питання щодо ефективності застосування новітніх методів менеджменту персоналу.

Ключові слова: психологія управління, управління персоналом, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.

APPLICATION OF SOME ASPECTS OF PSYCHOLOGY OF MANAGEMENT PERSONNEL IS ON ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Yakovenko V.H, k . e. n., associate professor
Kudelia V.I., k e. n., associate professor
Cheliadinova N.H., k. e. n., associate professor (USURT)*

In the article labours of home scientists and practical workers are analysed after the presented subjects. Measures are generalized on psychology of management a personnel. The necessity of application of elements of psychology of management of enterprises of railway transport a personnel is confirmed. Basic psychological features and lines are certain in the management of railway transport a personnel. The necessity of establishment of factors is marked for the improvement of ncuxo-емоційного climate collective. Certainly, that for providing of effective work of enterprises and fruitful labour of their workers is a necessity and expedient to apply the elements of management psychology. A question is considered in relation to efficiency of application of the newest methods of management of personnel.

To the resources of railways that stipulate efficiency of functioning and firmness of productive processes, labour resources belong. In turn the level of efficiency of the use of labour of labour collective determines competition potential of enterprises, in the conditions of limit nature of highly skilled shots of certain professions of railway transport. In addition market relations dictate new requirements to administrative activity and to leading will lay down a management on all levels, regardless of sphere them to employment. In time, when our country defends the rights and freedoms in war with a

neighbour-aggressor, for providing of effective activity of enterprises, persistence not enough and intellectual potential of leader or separate performers. In this connection the special actuality for the enterprises of transport acquires a management a personnel, organized taking into account психофізіологічних features that in the period of war occupy or not near-term place.

War terms, all her negative and frightful displays, negatively influence on the психо-емоційний state of concrete worker and collective of вцілому. Therefore there is a necessity for to more active application of aspects of psychology of management of enterprises of all patterns of ownership a personnel, including enterprises of railway transport. From listed above, actuality and choice of theme of this article swim out.

Keywords: *psychology of management, management, personnel, efficiency of labor resources management.*

Постановка проблеми. До ресурсів залізниць, що обумовлюють ефективність функціонування та стійкість виробничих процесів, відносяться трудові ресурси. У свою чергу рівень ефективності використання праці трудового колективу визначає конкурентний потенціал підприємств, в умовах обмеженості висококваліфікованих кадрів певних професій залізничного транспорту. Крім того ринкові відносини диктують нові вимоги до управлінської діяльності та до керівного складу на всіх рівнях управління, незалежно від сфери їх зайнятості. В час, коли наша країна відстоює свої права і свободи у війні з сусідом-агресором, для забезпечення ефективної діяльності підприємств, недостатньо наполегливості та інтелектуального потенціалу керівника чи окремих виконавців. У зв'язку з цим особливу актуальність для підприємств транспорту набуває управління персоналом, організоване з врахуванням психофізіологічних особливостей, котрі в період війни займають чи не першочергове місце.

Умови війни, всі її негативні та страшні прояви, негативно впливають на психо-емоційний стан конкретного працівника та колективу вцілому. Тож виникає необхідність у більш активному застосуванні аспектів психології управління персоналом підприємств всіх

форм власності, в тому числі підприємств залізничного транспорту. З перерахованого вище, впливає актуальність та вибір теми даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена проблемам та практичним аспектам управління персоналом на підприємствах свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної теми. Проблеми управління персоналом та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Петренко В., Вовканич О., Костюк О., Карамушка Л., Гейко Є., Клочко О. та інші.

У роботах вітчизняних вчених розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси «важких» та успішних керівників.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким важливим психологічним аспектам менеджменту персоналу в сучасних реаліях. Нерозв'язаність теоретичних положень та практичних рекомендацій, відносно психологічних аспектів менеджменту пер-

соналу, з урахуванням специфіки воєнного стану, викликає інтерес до даної теми.

Метою статті є узагальнення заходів з психології управління персоналом. Підтвердження необхідності підвищення ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту, за рахунок впровадження заходів психології управління. Визначення основних причин, що спричиняють зниження продуктивності праці та зацікавленості працівників в трудовій діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства, в тому числі транспортні, змушені адаптуватися до умов війни. Тому фактори, що визначають успіх на ринку, одночасно є і факторами виживання організації. Кожен з них пов'язаний з діяльністю співробітників підприємства.

Критичними факторами успіху, тобто тими без яких він майже неможливий, є розвиток персоналу, інновації, рівень кваліфікації, психофізіологічний стан персоналу тощо. Отже менеджмент персоналу залишається актуальним, незалежно від кількості розробок за даною тематикою та наявності різних науково-практичних підходів, оскільки ще не знайдено єдиного визначеного рішення щодо соціально-психологічних факторів впливу, які б забезпечили найвищу продуктивність діяльності колективу.

Людський ресурс або доцільніше людський капітал як потенційний ресурс економічного розвитку країн впливає на якість і рівень життя населення та соціально-трудові відносини. Накопичення людського капіталу, його раціональне використання стає стратегічним ресурсом суспільного розвитку, ключовим чинником створення конкурентних переваг і зростання добробуту суспільства.

Одним з складових людського потенціалу є здоров'я це важливий фактор

ефективності праці. У теорії менеджменту термін розуміється широко: включає в себе не тільки фізичні, але і психосоціальні критерії.

Відповідно до підходу Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), психічне здоров'я є фундаментальною основою для колективної та індивідуальної здатності людей мислити, переживати емоції та взаємодіяти один з одним, заробляти на життя й насолоджуватися ним [3].

Біологічно здоровий організм людини функціонує в оптимальному режимі і адекватно реагує на зміни в навколишньому середовищі. Для будь-якого працівника транспортного або промислового підприємства це основна умова повсякденної ефективної діяльності, так як їх робочий день часто перевищує фізіологічні норми, закріплені в законодавстві. Крім того, робота працівників транспорту пов'язана з високими емоційними навантаженнями. За даними медиків, не менше 50% здоров'я людини залежить від способу життя, 20% припадає на спадковість, 20% - на екологію, 10% - на медицину.

Психічне здоров'я розглядається, як життєво важлива проблема для індивідів, громад та суспільства у всьому світі [3]. Згідно підходу ВООЗ, психічне здоров'я визначається низкою соціально-економічних, біологічних та екологічних чинників, які впливають на його рівень в будь-який момент часу.

В умовах сьогодення спостерігається завдання шкоди фізичному та психологічному здоров'ю людей. Майже щодня фіксується отримання поранень мирними жителями, що знаходяться на робочих місцях та вдома. Умови війни, всі її негативні та страшні прояви, негативно впливають на психо-емоційний стан людини. Все це є досить небезпечними факторами впливу на рівень людського розвитку та трудового потенціалу. Наслідком впливу таких факторів є зниження продуктивності

праці, зниження трудової активності, незадоволення своєю трудовою діяльністю. Крім того це веде до виникнення депресій, роздратованості, невпевненості в майбутньому, такі стани провокують нерозуміння значущості та необхідності праці.

Спосіб життя це стійкий, що склався в певних суспільно-економічних умовах спосіб життєдіяльності людей, задоволення ними фізіологічних і духовних потреб, норми спілкування і поведінки - є визначальним чинником людського здоров'я. Всі ці зв'язки порушено, з початком повномасштабного вторгнення, у багатьох людей, працівників, колективів. Втрачено звичний ритм та темп життя, змінено життєві пріоритети, погляди та позиції.

Враховуючи загальні підходи ВООЗ [3] та розробки вчених щодо розуміння сутності психічного здоров'я, можна говорити, про те, що психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни включає такі основні складові: 1) здатність справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; 2) здатність налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; 3) здатність ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства, реалізувати свої здібності в умовах війни[2,4].

Забезпечення умов існування суспільства та підтримання конкурентоспроможності підприємств під війни може досягатися шляхом вибору ефективних психологічних методів управління персоналом.

Психологія управління включає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин між членами колективу, психологічні механізми прийняття управлінських

рішень, соціально-психологічні якості керівника та підлеглих.

Встановлено, що управління персоналом розпочинається з планування, яке передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення можливих потреб у трудових ресурсах, вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства. Таким чином використання психологічних методів управління персоналом дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу, покращувати творчий і інтелектуальний потенціал персоналу, а також зростанням культурного та професійного рівня персоналу та збільшувати ефективність підприємства.

Традиційно розрізняють наступні методи управління працівниками за змістом і спрямованістю[11]:

адміністративні (організаційно-розпорядчі);

економічні;

соціально-психологічні методи.

Метою психологічних методів управління є управління психологічною діяльністю працівника, регулювання його поведінки в трудовому оточенні та створення найбільш задовільного морально-психологічного клімату, який сприяє зростанню людського фактору та всебічного розвитку людей.

Особливості виробничих процесів залізничної галузі провокують наявність елементів складності професійної діяльності залізничників, що мають специфічні психологічні особливості, які впливають на менеджмент персоналу на залізничному транспорті. До них можна віднести:

1) опосередкованість операцій управління через наявність статутних відносин;

2) чіткий характер операцій;

3) жорсткість вимог до виконання виробничих задач, що пов'язано з забезпеченням безпеки руху поїздів та правилами технічної експлуатації залізниць;

4) значний обсяг та різноманітність виробничих задач і дій, котрі повинні бути чітко взаємопов'язані між собою (що призводить до виникнення ряду проблем в управлінні);

5) соціотехнічний характер управлінських дій;

6) висока психологічна напруженість діяльності та підвищена відповідальність за трудові дії;

7) залежність ефективності дій від індивідуально-психологічних якостей конкретного працівника та колективу вцілому;

8) залежність результату діяльності від чинників, які перебувають поза межами впливу виробничого колективу (під час воєнного стану).

Проведено аналіз та встановлено, як психологічний стан працівників залізниць впливає на трудову діяльність та клімат в колективі (табл 1).

Таблиця 1

Вплив психологічного стану працівників залізниць на трудову діяльність та клімат в колективі

<i>Психо-емоційний стан працівника</i>	<i>Трудова діяльність та клімат в колективі</i>
Стрес, шок, страх	Неуважність, помилки в роботі, брак, збільшення часу виконання завдань.
Страх за особисте життя та життя близьких	Відсутність розуміння майбутнього (людина живе «одним днем»), немає розуміння перспектив розвитку, втрата інтересу до праці та трудової діяльності
Депресія, роздратованість	Виникнення конфліктів в колективі, поява стану невпевненості в собі та своїх діях.

Сучасним напрямом менеджменту персоналу на залізничному транспорті може бути проактивний підхід до управління персоналом, який виник на ґрунті досягнень суспільного та підприємницького менеджменту, увібрив у себе досягнення попередніх підходів. Він базується на ідеї завчасної профілактики, попередження проблем та негараздів усередині колективів транспортних підприємств за рахунок дотримання керівником психологічних умов:

а) забезпечення гуманістичного особистісно-орієнтованого підходу до працівників колективу;

б) організації ефективної командної роботи та лідерства в підрозділах;

в) мотивації роботи працівників транспорту, їх особистісного розвитку.

Тож, щоб підтримати психіку працівників колективу під час війни і відновитися після пережитого стресу

менеджерам та й самим працівникам необхідно звернути увагу на такі рекомендації:

- *необхідно підтримувати активність своїх дій.* Не сидіть на місці, не чекайте чогось, обов'язково робіть те, що можете робити, виконуйте свою роботу на робочому місці. Будьте зайняті. Це найдешевші ліки на землі – і одні з найбільш ефективних.

- *застосування елементів психологічної гігієни.*

Треба навчитися отримувати (подавати) новини дозовано, оскільки інформаційна атака є найбільш травматичною в ситуації воєнної загрози. Найголовніші новини – у вас за вікном.

- *використовуйте логотерапію, запропоновану до використання В. Франклом, (лікування словом).*

Вчіться комунікувати та висловлювати свої почуття: мені страшно,

мені боляче, мені самотньо, мені тривожно і т.д. Таким чином емоційний стан покращується, особливо якщо тебе розуміють і підтримують. Якщо з вами все гаразд і ви хочете допомогти іншому, це можна зробити: запропонувати фінансову підтримку, просто послухати (цього зараз багатьом не вистачає) і виявити співчуття.

- *застосуйте можливість «бути людиною»*. Спрямуйте свою діяльність комусь на допомогу чи на виготовлення чогось, що може комусь допомогти (якраз досить підходить до застосування працівниками залізничного транспорту, які допомагають евакуйовувати населення з небезпечних територій, доставляють вантажі першочергової необхідності і т.інше)

- *необхідно завжди мати план дій*. Це також ситуація контролю. Якщо Ви розумієте, як будете діяти в критичній ситуації, то, звичайно, вам буде простіше та спокійніше.

- *використання техніки релаксації*. Це можуть бути дихальні техніки, медитація, свіже повітря, ходіння вулицею, мінімальне фітнес-навантаження – все, що пов'язане з розслабленням, щоб організм набирался сил та перемикався.

Менеджери сучасних підприємств, пристосовуючись до умов сьогодення, воєнних умов функціонування підприємств, повинні застосовувати передові, перевірені системи управління персоналом, що будуть направлені на заохочення співробітників працювати краще, активувати всі можливі резерви для активного виконання поставлених завдань, підтримувати зацікавленість у якісному їх виконанні та забезпечити отримання задоволення від результатів своєї праці. Крім того не повинні забувати, що важливо не припиняти розвивати трудовий потенціал робітників та підприємства. Продовжувати заохочувати працівників до навчання

пізнання нового. Тобто не що інше, як активізувати мозок людини, що є одним з засобів протидії стресу.

Окрім того основною задачею в роботі менеджера з персоналу є забезпечення таких умов та організації праці, щоб забезпечити добровільне та творче виконання завдань та цілей підприємства працівниками. А також сформувати чинники впливу на сприятливий морально-психологічний клімат в управлінні персоналом.

Все сказане підтверджує, що застосування елементів психології управління є важливим в управлінні персоналом та забезпеченні ефективної роботи підприємства, а тому викликає особливий інтерес у менеджерів.

Отже розвиток психології управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах воєнного стану для забезпечення розвитку підприємств.

Основними психологічними особливостями й рисами в управлінні персоналом залізничного транспорту повинні бути такі: готовність працівників та колективів до швидких змін у суспільстві; підготовленість сприймати невизначеність майбутнього; здатність до передбачення на основі переоцінки цінностей; здатність до співпраці з іншими людьми, до спільних дій у нових ситуаціях, особливо стресових та незвичних (на основі)[10].

Однак слід зазначити, що в центрі будь-якої концепції управління є людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Тож нетреба нехтувати й забувати про психофізіологічні особливості людини, яка є біологічним організмом. Виходячи з цього виникає необхідність особливого підходу до виділення напрямків і змісту трудової діяльності до психофізіологічних потреб особистості (таблиця 2).

Таблиця 2

Відповідність трудової діяльності персоналу психофізіологічним потребам особистості

Домінуюча потреба	трудова діяльність
Самоактуалізація	Спонування співробітників до максимального залучення в процес праці й управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження працівників, відволікання від воєнного повсякдення. Формування відчуття необхідності праці для допомоги військовим, своєму народу та здобуття перемоги.
Самоповага	Робота повинна забезпечувати відповідальність і розвивати самоідентичність та підтримувати почуття необхідності трудових дій для користі своєму народу
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами, розвивати комунікаційні здібності й забезпечити відчуття необхідності для колег та співробітників.
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, особливо в умовах воєнного часу, тож не можна припиняти дії програм пенсійного й соціального страхування, створювати нові та удосконалювати, розширяти існуючі програми. Забезпечувати підтримку при хворобі, отриманні поранень, втрати чи пошкодження житла. Гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці, застосовувати, удосконалювати заходи з безпеки життєдіяльності.
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії.

Отже метою створення концепції системи психології управління персоналом на підприємстві повинно бути створення системи, що ґрунтується, не тільки на економічних стимулах (стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей[2]) а, й соціально-психологічних, які орієнтовані на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Рекомендуємо розробити та впровадити на залізничному транспорті «Програму подолання організаційного стресу під час війни», яка буде направлена на виявлення та профілактику негативних емоційно-психічних станів працівників.

Висновок. В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Доведено актуальність застосування елементів психології управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Встановлено, як психологічний стан працівників залізниць впливає на трудову діяльність та клімат в колективі. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників в умовах воєнного стану є необхідним та доцільним застосовувати новітні підходи менеджменту персоналу. Щоб підтримати психіку працівників колективу під час війни і відновитися після пережитого стресу менеджерам та й самим працівникам запропоновано використовувати деякі рекомендації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL.:<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

2. Карамушка, Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: Метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> (дата звернення 12.01.23)

3. Яковенко В.Г, Куделя В.І. Вплив людського капіталу на соціально-трудові відносини в умовах воєнного стану// X Міжнародна науково-практична конференція «Людина, суспільство, комунікативні технології» : Харків: УкрДУЗТ, 2022

4. Карамушка, Л., Креденцер, О., Терещенко, К., Лагодзінська В. Івкін В., Ковальчук О.С. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. Організаційна психологія. Економічна психологія. 1 (25). С.62-74. DOI:<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> (дата звернення 12.01.23)

5. Вовканич С. Українська національна ідея та її інтелектуальне забезпечення//Український культурологічний центр [Електронний ресурс] Режим доступу: http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987

6. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах // Наукова монографія – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.

7. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом// Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки, 2013. -Вип. 1 (6). С. 143–147.

8. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних

підприємствах// Вісник соціально-економічних досліджень, 2008- Вип. 34. С.140–147.

9. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління// Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи : 2021.- No 3(56) Т.3. С. 57-73

10. Клочко А. О. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок з особистісними, організаційно-професійними та соціальнодемографічними характеристиками// Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2020. - Вип. 57. Т. 1. С. 39–45

REFERENCES

1. Wold Health Organization. «Mental health: strengthening our response». [Wold Health Organization. «Mental health: strengthening our response»]. URL.:<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>. (accessed 10 January 2023)

2.Karamushka, L.M. (2022). *Psykhichne zdorovya osobystosti pid chas viiny: yak iogo zberegty ta pidtrymaty: recommendations* [Mental health of the individual during the war: how to preserve and support it: recommendations]. *Instytut psykhologii imeni G.S. Kostyuka NAPN Ukrainy*, 52p. URL.: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> [In Ukrainian] (accessed 12 January 2023)

3. Yakovenko V.H, Kudelia V.I. (2022). *Vplyv liudskoho kapitalu na sotsialno-trudovi vidnosyny v umovakh voiennoho stanu* [The influence of human capital on social and labor relations in the conditions of martial law]. *Kh Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Liudyna, suspilstvo, komunikatyvni tekhnolohii»* : Kharkiv: UkrDUZT, 52-53p.

4. Karamushka, L., Kredentser, O., Tereschenko, Ivkin, V., Lagodzinska, V., & Kovalchuk, O. (2022). Osoblyvosti psykhichnogo zdorovya personalu osvityvnykh ta naukovykh organizatsii v umovakh viiny [Peculiarities of the mental health of the staff of educational and scientific organizations in the conditions of war]. *Organizatsiina psykhiologia. Ekonomichna psykhiologia*, 1(25), 62-74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> [In Ukrainian] (accessed 12 January 2023)
5. Vovkanych S. Ukrainka natsionalna ideia ta yii intelektualne zabespechennia [Ukrainian national idea and its intellectual support] *Ukrainskyi kulturolohichnyi tsentr*: http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987 [In Ukrainian] (accessed 12 January 2023)
6. Petrenko V.P. (2006). Upravlinnia protsesamy intelektokorystuvannia v sotsialno-ekonomichnykh systemakh [Management of intellectual use processes in socio-economic systems] *Naukova monohrafiia – Ivano-Frankivsk: Nova Zoria*, – 352 p.
7. Kostiuk O. (2013). Innovatsiini instrumenty upravlinnia personalom [Innovative personnel management tools] *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii: Ekonomichni nauky*, -no. 1 (6). p. 143–147.
8. Puchkova S. (2008). Innovatsii u praktytsi upravlinnia personalom na suchasnykh pidpriemstvakh [Innovations in the practice of personnel management at modern enterprises] *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no34. p.140–147.
9. Heiko Ye.V., Horska H.O., Radul I.H., Rodchenkova I.V. (2021). Psykholohichni osoblyvosti smyslozhyttievnykh oriantatsii pratsivnykiv sfery upravlinnia [Psychological features of meaningful life orientations of employees in the field of management] *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii ta sotsialnoi roboty* : no 3(56) T.3. p. 57-73
10. Klochko A. O. (2020). Typy menedzheriv osvityvnykh orhanizatsii za yikhnim stavlenniam do zmin: zviazok z osobystisnymy, orhanizatsiino-profesiinymy ta sotsialnodemohrafichnymy kharakterystykamy [Types of managers of educational organizations according to their attitude to changes: connection with personal, organizational-professional and sociodemographic characteristics] *Aktualni problemy psykholohii : zb. nauk. prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, - no 57. T. 1. p. 39–45

УДК 338.486

ГЕНЕЗІС КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

*Воловельська І.В., к.е.н., доцент,
Волокітін В.О., магістр, (УкрДУЗТ)*

В статті під час аналізу та досліджень доведено, що туризм у різних формах існував достатньо довго та продовжує розвиватися і зараз. Світова туристична індустрія сьогодні розвивається дуже бистрими темпами, її практично не заважають ні природні катаклізми, ні епідемії, ні війни. Вони лише призупиняють

сталий розвиток, але ця галузь продовжує активно рухатися вперед.

При становленні туризму важливу роль грало зміна його цілей. Якщо в середні століття це було в основному релігійні та політичні (воєнні) цілі, а також розвиток торгівлі між державами, то зараз туризм набув соціального значення.

У зв'язку з відсутністю транспортної інфраструктури та довгим періодом пересувань, подорожі були рідкими та могли дозволити їх не всі, а тільки заможні члени соціума.

Винахід інноваційних транспортних средств у 19 сторіччі зробило переміщення людей швидшим та комфортнішим. З'явилася мережа доріг, стали популярними морські круїзи та подорожі потягами. Починають будуватися розкішні готелі. І індустрія туризму отримує новий виток розвитку.

Туризм став диференційований щодо попиту, послуг і товарів, що постачаються. Більше того, ринок виробника поступово став ринком, орієнтованим на споживача.

Зараз в Україні достатньо складне становище і це стосується не тільки індустрії туризму. Пандемія коронавірусу та військова агресія Росії лише посилила існуючі проблеми. До того ж, обмеження на перельоти за деякими напрямками негативно позначилося на світовій індустрії туризму, оскільки знизило довіру до безпеки подорожей.

Проаналізувавши етапи генезису туристичної індустрії, зроблено висновок про те, що тільки комплементарний розвиток цієї галузі зможе зробити її більш успішною у своєму розвитку та допоможе нейтралізувати ризики, які їй загрожують.

Ключові слова: туристична індустрія; туристичні підприємства; генезис підприємств туристичної галузі; комплементарний розвиток туристичної галузі

GENESIS OF COMPLEMENTARY DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY

*Volovelska I.V., Candidate of Economics, Associate Professor,
Volokitin V.O., Master, (UkrDUZT)*

In the article, the analysis and analysis of that report brought that tourism in various forms has been sufficient for a long time and continues to develop and contagiously. The world's tourism industry is developing at a fast pace today, practically not affected by natural disasters, epidemics, or wars. The stench is less likely to succumb to the steel development, but the galuz continues to actively collapse forward.

With the development of tourism, an important role was played by the change of it goals. In the middle of the century it was mainly religious and political (military) purposes, as well as the development of trade between the powers.

At the link with the current transport infrastructure and for a long time, transferring, more expensive were rare, and not all, but only the dependent members of society could afford them.

Vinahid innovatsiykh vehicles in 19 storichchi zrobit movishchennya people svidivishi komfortnishim. A chain of roads appeared, sea cruises and more expensive pulls became popular. There will be rozkishni hotels. The first tourism industry is taking a new turn of development.

It is taken seriously that tourism has gone through the 4th stage in its development, however, the rest of the work of the scientists of the state allows to see the fifth stage of the

development of tourism – complementary.

At the same time, in Ukraine, there is a sufficiently foldable camp and the cost is not only for the tourism industry. The coronavirus pandemic and Russia's military aggression have only done away with the current problems. Prior to that, the exchange of money for transfers for deyaky directs had a negative impact on the light tourism industry, and it lowered the confidence to more expensive security.

Having analyzed the stages of the genesis of the tourism industry, we have analyzed the vysnovok about those that only a complementary development of the galusi can grow more successful in its development and help to neutralize risks, yaki iï to threaten.

Keywords: *tourism industry; tourist enterprises; the genesis of the tourist industry; Complementary development of a tourist gallery*

Постановка проблеми. В сучасних умовах особливої уваги набуває створення нової туристичної індустрії та виведення її на світовий рівень, який би задовольнив вимогливого споживача та відповідав світовим стандартам якості.

Для того, щоб більш чітко сформулювати цілі, що стоять перед галуззю, необхідно вивчити досвід світової індустрії туризму в її динаміці. Особливо це актуально у сучасний період, коли воєнна агресія Росії перешкоджає веденню світового господарювання взагалі.

Таким чином, проблема аналізу розвитку та генезису підприємств туристичної індустрії набуває самостійного теоретичного і прикладного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Проблемам розвитку підприємств туристичної індустрії присвячено велику кількість праць таких науковців, як Багдасарян В.Е., Дикань В.Л., Дикань Е.Л., Панченко С.В., Воловельська І. В., Матюх С.А., Маслова В.О., Ангерер Й., Страднер Й., Грюнталь А. та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6, 9,10,12,13]. Ними розглянуто основні концепції розвитку туристичної галузі в умовах ринкової економіки. Однак, слід зазначити, що основні постулати цих вчених про перспективи розвитку індустрії туризму потребують коригування з урахуванням реальних соціально-економічних умов, в яких

існують вітчизняні підприємства.

Питанням розвитку підприємств туристичної галузі в умовах карантину та військової агресії Росії присвячені труди таких вчених, як Божко Л.Д., Холодок В.Д. та інші [2].

Питаннями комплементарного розвитку індустрії туризму займалися такі вчені, як Овчиннікова В.О., Торопова Д.Д. та інші [7].

Але слід зазначити, що всі ці роботи не дають цілісного уявлення щодо комплексної системи перспективного розвитку туристичної галузі в сучасних умовах в Україні та в світі.

Мета статті полягає в аналізі розвитку туристичної галузі у динаміці та розробці пропозицій відносно перспектив комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для початку необхідно визначитися з поняттями «туризм» та «компліментарність». Слід зазначити, що перший термін почав використовуватися дуже давно та в загальному вигляді визначався як «переміщення у просторі», а також «вид подорожей, здійснених для відпочинку та самоутворення»[8]

Понятие туризм имеет множество признаков, относительно которых оно рассматривается:

1. Туризм, как перемещение людей с привычного места жительства на наибольшей срок.

2. Туризм как экономическое понятие, включающее в себя целый

комплекс многоотраслевых производственных систем, которые в комплексе называются туристической индустрией и являются связующим звеном между такими отраслями, как строительство, транспорт, сельское хозяйство, пищевая промышленность, точне технологи и др..

3. Туризм как использование времени: считается, что это понятие имеет строгие временные рамки от 24 часов до 6 месяцев.

4. Также имеет значение цель туризма: оздоровительный, познавательный, деловой, образовательный, спортивный, религиозный и др.. Однако, рабочие цели туризмом не является. То есть получение денежных средств в месте временного пребывания противоречит понятию туризма, напротив, наличие денежных средств с целью потратить их для различных целей является одним из признаков туризма. [2]

Також туризм поділяється на внутрішній (у межах рідної країни); в'їзний (коли нерезиденти подорожують поза своїми державами) та виїзний (коли резиденти залишають свою країну).

Ще достатньо цікаво поділення на цілі подорожі:

- лікувальна;
- релігійна;
- ділова;
- транзитна;
- освітня;
- розважальна;
- пізнавальна;
- спортивна

Туризм поділяється також на організований (це коли вашу подорож планує агентство, яке заздалегідь бронює готелі, екскурсії та транспорт) та неорганізаційне (це коли туристи самі організують свою подорож)

Загальноприйнято вважати, що у своєму розвитку туризм пройшов 4 стадії, однак останні роботи вітчизняних учених

дозволяють виділити п'яту стадію розвитку туризму – комплементарну[7].

• Перший етап- до початку 19 сторіччя прийнято вважати, що туризм розвивався стихійно і, через брак транспорту, який міг би перевезти великі відстані за короткий час, переміщення людей туризмом було назвати складно. Подорожували в основному за необхідністю, що було пов'язано з потребою змінити місце проживання або з питань, пов'язаних із роботою, що туризмом не вважається.

• Другий етап определения поняття туризму приходится на кінець 19 сторіччя, коли австрійські вчені Йохан Ангерер, Едуард Гюер-Фрьолер, Йозеф Страднер [9, 10, 12, 13] визначили поняття туризму як «іншого громадського руху».

• Далі іде третій етап становлення. Цей етап почався з початком 20 сторіччя та позиціонувався як елітарний туризм. У цей час подорожі звершалися для того, щоб підкреслити свій статус та суспільне положення. Також у цей час І.Страднер висуває тезис про те, що райони, які мають туристське районування нетотожні кордонам з політико-адміністративним поділом [11]. У цей час вийшли А. Грюнталя, формулює зміст нового поняття географії туризму [13], де проаналізовано передумови вибору туристами найбільш привабливих для туризму ореалів і наслідки туристського руху для навколишнього середовища.

• Четвертий етап пов'язаний з кінцем Другої світової війни та поступово туризм стає масовим та формується індустрія туризму. Для туризму не тільки виробляються послуги, але й починають вироблятися спеціалізовані товари. У дослідництві основною ціллю стає вивчення інфраструктурного середовища туризму. В цієї галузі починає використовуватися системне моделювання, за допомогою цих методів

стає можливим прогнозування туристичних потоків [1.].

• П'ятий етап заснований на принципі компліментарності. Зараз умови ринку, агресивна конкуренція та швидкий розвиток технологій призводить до необхідності вивчення сумісного використання кількох продуктів чи послуг для підвищення їх цінності та корисності – компліментарності в усіх сферах життєдіяльності людини, зокрема туристичної індустрії. Для забезпечення успішного розвитку підприємств цієї галузі необхідно у комплексі розглядати такі складові, як науковий та інноваційний потенціал, інфраструктуру, нові технології, фінанси, психологічну та мотиваційну складові та інш. Тільки у сукупності цих складових туристична галузь країн та світу стане розвиватися швидко та успішно, видавая продукти та послуги, які задовольняють споживача.

Немає сумнівів, що у становленні туризму важливу роль грало зміна його цілей. Якщо в середні століття це було в основному релігійні та політичні (воєнні) цілі, а також розвиток торгівлі між державами. У зв'язку з відсутністю транспортної інфраструктури та довгим періодом пересувань, подорожі були рідкими та могли дозволити їх не всі, а тільки заможні члени соціума.

Винахід паровоза, автомобіля, пароплава у 19 сторіччі зробило переміщення людей швидшим та комфортнішим. З'явилася мережа доріг, стали популярними морські круїзи та подорожі потягами. Починають будуватися розкішні готелі. І індустрія туризму починає розвиватися.

Звичайно, на розвиток туризму негативно вплинули війни та природні катаклізми. Наприклад, під час Другої Світової війни за часів Третього Рейху, основним постулатом стало позиціонування ідеології позитивного ставлення людини до рідної країни.

Зараз в Україні достатньо складне становище і це стосується не тільки

індустрії туризму. Пандемія коронавірусу та військова агресія Росії лише посилила існуючі проблеми.

Висновки. Виходячи з вищесказаного, можна з упевненістю заявити, що туризм у різних формах існував від створення миру та продовжує розвиватися і зараз.

Туристична індустрія є найбільш прибутковою та в одночас ризиковою. Однак тільки комплементарний розвиток цієї галузі зможе зробити її більш успішною у своєму розвитку та допоможе нейтралізувати ризики, які їй загрожують.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багдасарян В. Е. Наука о туризме / В.Э. Багдасарян. URL: <http://servicology.ru/glossary/n/109.html>
2. Божко Л.Д., Холодок В.Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 60–62. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>
3. Дикань В. В., Дикань Е. В., Белецкая Д. А. Формирование имиджевой привлекательности региона. Сучасні тенденції та інноваційні напрями розвитку туристичних дестинацій : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернетконф. (29 березня 2019 р., м. Харків). Харків : Цифра-Принт, 2019. С. 156 – 161.
4. Дикань, В.Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. – Х.: УкрГАЗТ, 2011. – 243 с.
5. Дикань, В.Л., Панченко С.В., Маслова В.О., Воловельська І.В. Управління бізнесом: підручник.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.
6. Матюх С. А. Журба І. Є., Несторишен І. В. Економіка підприємств туристичної галузі: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022, №

3, Т.2, С. 7-12.

7. Овчиннікова В.О. Теоретичні аспекти забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії [Текст] / Овчиннікова В.О. Торопова Д.Д. –науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»- № 72-1.- 2021.-С.133-137

8. Толковий словарь Ожегова. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=32527>

9. Geschichte der Tourismusforschung. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Tourismusforschung.)

10. Auch der Fremdenverkehr wird jetzt Wissenschaft // Acht Uhr Abendblatt (Berlin). 1929.

11. Geschichte der Tourismusforschung. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Tourismusforschung.

12. Gruntal Ad. Probleme, der Fremdem erkehrdeogkaphie, Schriftenreihe des Forschungsinsttitit fur Fremdenverkehr. Heft 9 / Ad. Gruntal. Berlin, 1934.

13. Herold T. Die neue Verkehrshochschule in Dьsseldorf / T. Herold. Berlin: Karl Heymann Verlag, 1920

14. UNWTO, NONNEWS. Країни світу з найбільшою часткою туризму в економіці. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/tourism> , 2019p

15. Tourism Set to Return to Pre-Pandemic Levels in Some Regions in 2023. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023>

REFERENCES

1. Bagdasaryan V.E. (2019) Nauka o turisme. URL: <http://servicology.ru/glossary/n/109.html> tourism science

2. Bozhko L.D., Kholodok V.D.

(2022) Turyzm: problemy ta perspektyvy rozvytku pid chas viyny. Kul'tura Ukrayiny. № 77. pp. 60–62. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>

3. Dykan' V. V., Dykan' E. V., Beletskaya D. A. (2019) Formyrovanye ymydzhevoy pryvlekatel'nosti rehyona. Suchasni tendentsiyi ta innovatsiyini napryamy rozvytku turystychnykh destynatsiy : materialy Vseukr. nauk.-prakt. internetkonf. (29 bereznya 2019 r., m. Kharkiv). Kharkiv : Tsyfra-Prynt, pp. 156 – 161.

4. Dykan', V.L., Volovel's'ka I.V., Makovoz O.V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: navch. posibnyk. – KH.: UkrHAZHT, 243 p.

5. Dykan', V.L., PanchenkoS.V., Maslova V.O., Volovel's'ka I.V. (2017) Upravlinnya biznesom: pidruchnyk.- KH.: UkrDAZT, 315 p.

6. Matyukh S. A. Zhurba I. YE., Nestoryshen I. V. (2022) Ekonomika pidpryyemstv turystychnoyi haluzi: problemy ta perspektyvy rozvytku. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. № 3, Т.2, pp. 7-12.

7. Ovchinnikova V. , Toropova D., (2021). Teoretichni aspekty sabespechennya komplementarnogo rosvitku turistychnoi industrii. n-p gurnal «Prichernomorski ekonomichni studii»№77-2,pp.133-137

8. Tolkoviy slovar Ogegova. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=32527>

9. Geschichte der Tourismusforschung. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Tourismusforschung.)

10. Auch der Fremdenverkehr wird jetzt Wissenschaft // Acht Uhr Abendblatt (Berlin). 1929.

11. Geschichte der Tourismusforschung. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_der_Tourismusforschung.

12. Gruntal Ad. Probleme, der

- Fremdem erkehrdeogkaphie, Schriftenreihe des Forschungsinstitut fur Fremdenverkehr. Heft 9 / Ad. Gruntal. Berlin, 1934.
13. Herold T. Die neue Verkehrshochschule in Dьsseldorf / T. Herold. Berlin: Karl Heymann Verlag, 1920
14. UNWTO, NONNEWS. Країни світу з найбільшою часткою туризму в економіці. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/tourism>, 2019p
15. Tourism Set to Return to Pre-Pandemic Levels in Some Regions in 2023. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023>

"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» № 80

Збірник науково-практичних статей

Відповідальність за набір та викладення фактів у статтях несуть автори. Висловлені ними думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Передрук матеріалів тільки з дозволу редакції збірника.

Відповідальний секретар – к.е.н., А.В. Толстова

**Підписано до друку 30.12.22 р.
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.
Умовн.-друк. Арк. 14,84. Обл. – вид. арк. 15,08.
Замовлення ____ Тираж 55. Ціна договірна**

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.