МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ВІСНИК

економіки транспорту і промисловості
(збірник науково-практичних статей)

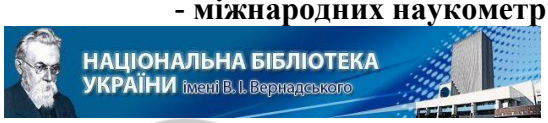
№81-82

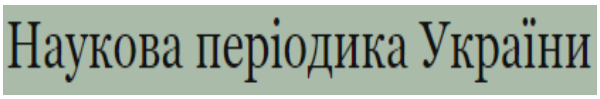
The bulletin of transport and industry economics
№ 81-82

Харків – 2023

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:**





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

Номер затверджено на засіданні Вченої ради УкрДУЗТ. Протокол № 4 від 21 червня 2023 р.

Редакційна колегія

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

Члени редакційної колегії за напрямами

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., профессор (Грузия)
Irina Engeness - PhD Doctoral Thesis, associate professor (Norway)
Veres Somosi Mariann - Ph.D.(Econ), prof., (Miskolc, Hungary)
Sławomir Bukowski – prof. (Poland)
Вилаяд Велиев – д.э.н., профессор (Азербайджан)
Гусейнова Арзу Догру кизи - д.э.н., профессор (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: https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp

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

ISSN 2075-4892
ISSN online 2413-4892

© Український державний університет залізничного транспорту 2023 р.

Зміст

Економіка та управління національним господарством

Дикань В. Л.
Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект 11

Волохова І.В., Волохов В.А.
Основні виклики та напрями роботи логістичного фронту 34

Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю.,
Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію 41

Косич М.В., Губанова Н.Н.
Розвиток електронного урядування в Україні 52

Назаренко І.Л., Ткаченко Ю.В.
Стан і перспективи розвитку it сфери в Україні в період війни 59

Чужданова М. В., Торопова В. І.
Розвиток кадрової складової забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу 67

Проблеми транспортного комплексу України

Берестов І.В., Пестременко-Скрипка О.С., Берестова Т.Т.
Оцінка ефективності інформаційних технологій на прикордонних передавальних станціях в умовах цифрової трансформації 75

Волохова І.В., Лук'янова О.М.
Логістичні підходи в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті 82

Громова О.В.
Досвід еволюції транспортної політики європейського союзу як напрямок для стратегічного планування транспортної галузі України 88

Кириленко А. А., Сидорець Д. П.
Особливості організації економічного забезпечення транспортно-логістичної системи залізничного транспорту 98

Овчиннікова В. О., Обруч Г. В.
Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України 104

Чернявський А.В., Зоріна О.І.
Мультикласовий підхід у формуванні пасажирських перевезень та альтернативне технологічне рішення післявоєнного відновлення залізниці України 115

Економіка підприємства

Воловельська І.В., Гайдуков Б.
Становлення системи управління ризиками у світі та Україні 123

Воловельська І.В., Говорушенко А.
Теоретичні аспекти розвитку регіональних підприємств туристичної індустрії 128

Воловельська І.В., Старченко Я.
Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект 134

Дикань О.В., Стоян М.М.
Реалізація стратегій диверсифікованого зростання бізнесу в контексті впровадження технологій індустрії 4.0 138

Загурський О.М. Савченко Л.А.
Побудова постійно керованої температурно-часової логістичної системи постачань швидкопсувних харчових продуктів 149

Зайцева А.С.
Логістичні процеси в управлінні промисловими підприємствами 158

Каличева Н.Є., Зеленцова Н.І.
Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи 164

Кондратюк М. В., Кузьменко О. С.
Економічна безпека підприємства: актуальні проблеми її забезпечення в умовах зростання злочинності 170

Корінь М.В., Лановий О.А.
Методичні основи оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту 176

Масан В. В.
Якість перевезень як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту 186

Сторожилова У. Л., Васильєв О. Л.
Застосування сучасних цифрових технологій для післявоєнного відновлення підприємств України 193

Токмакова І.В., Корінь М.В., Гріневич Ю.П.
Формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії 200

Торопова Д. Д.
Механізм забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії України 209

Челядінова Н.Г., Семенцова О.В.
Аспекти удосконалення системи логістичного управління на транспортних підприємствах України в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови 222

Інвестиційна та інноваційна діяльність

Кузнецов Є. М.
Розвиток стратегічної міжгалузевої співпраці як основа підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту 230

Перерва П.Г., Маслак М.В., Євсєєв А.С., Кобєлєва А.В.
Класифікація моделей комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій та аналіз їх еволюції 239

Менеджмент і маркетинг

Гречишкіна Т.Д.
Соціальні технології в менеджменті 251

Дикань О. В., Косінцева П. Ю.
Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами 257

Калініченко Л. Л., Ковальова А. І.
Ефективні методи управління персоналом як фактор підвищення репутації підприємств індустрії гостинності 267

Криворучко О.М., Ковальова О.П.
Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту 281

Куделя В.І., Яковенко В.Г.
Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану 290

Кужавський М. С.
Стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації: проблеми і перспективи 297

Побережна З.М., Трухан О.Л.
Формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами 306

Сиволовська О.В., Сиволовський І.М.
Особливості побудови ефективних маркетингових комунікацій за допомогою блогосфери (influencer marketing) 313

Чупир О. М., Бутенко О. П.
Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу 321

Яковенко В.Г., Громова О.В.
Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни 329

Соломніков І.В., Кріцин Е.В.
Перспективи розвитку інфраструктури залізниць: першочергові завдання та шляхи їх вирішення 336

Соціально-економічні питання

Калабухін Ю.Є., Губар С.О
Обгрунтування необхідності розробки ефективного мобільного додатку з персонального фінансового обліку 345

Загальноекономічні питання

Толстова А.В.
Трансформаційні зміни глобальної економіки: досвід та вплив на економіку України 351

Економічна психологія, етика, мораль та культура бізнесу

Компанієць В.В., Рубан Л.О.
Зміни культури організації: тренди часу та поведінкова модель Дж. Катценбаха (критичне осмислення) 363

Кірдіна О. Г., Орлова В. М.
Управління прибутковістю підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки 380

Толстова А.В., Нікітчук О.С.
Проблеми розвитку підприємств сфери туризму 391

Обруч Г. В., Броварник М. М.
Розроблення підходу до інфраструктурного забезпечення інноваційного зростання територій 401

Скрипінський О. Л.
Забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту на основі інноваційних трансформацій 414

Context

Economics and management of the national economy

Dykan V.
National model of industrial development of the country: organizational and managerial aspect 11

Volokhova I.V., Volokhov V.A.
Main challenges and work directions of the logistics front 34

Kirdina O., Kovalov A.
Determinants of digital platform develop ment and their impact on competition 41

Kosych M.V., **Hubanova N.N.**
Development of electronic government in Ukraine 52

Nazarenko I.L., Tkachenko I.V.
State and prospectives of development of ukrainian it sector in wartime 59

Chuzhdanova M. V., Toropova V. I.
Development of personnel component ensuring the competitiveness of modern business 67

Problems of the transport complex of Ukraine

Berestov I.V., Pestremenko-Skrypka O.S., Berestova T.T.
Assessment the efficiency of information technologies at border transmission stations in the conditions of digital transformation 75

Volokhova I.V., Luk'janova O.M.
Logistics approaches in the organization of passenger transportation by rail transport 82

Gromova O.V.
The experience of the evolution of the eu transport policy as a direction for strategic planning of the ukrainian transport sector 88

Kirylenko A. A. , Sydorets D. P.
Features of the organization of the economic provision of the transport and logistics system of railway transport 98

Ovchynnikova V. O., Obruch H. V.
Strategic initiatives for the development of rail transport in Ukraine 104

Cherniavskyi A.V., Zorina O.I.
A multi-class approach in the formation of passenger transportation and an alternative technological solution for the post-war reconstruction of railways of Ukraine 115

Enterprise economics

Volovelska I.V., Gaydukov B.
Formation of the risk management system in the world and in Ukraine 123

Volovelska I.V., Govorushenko A.
Theoretical aspects of the development of regional enterprises of the tourist industry 128

Volovelska I.V., Starchenko Y.
Modern competitive strategies: theoretical aspect 134

Dykan O.V., Stoyan M.
Implementation of diversified business growth strategies in the context of the introduction of industry 4.0 technologies 138

Zagurskiy O., Savchenko L.A.
Construction of a constantly controlled temperature and time logistics system for the supply of perishable food products 149

Zaitseva A.S.
The essense of logistics processes in industry 158

Kalicheva N.E., Zelentsova N.I.
Commercial activity in the conditions of digitalization: challenges and prospects 164

Kondratyuk M. V., Kuzmenko O. S.
Economic security of the enterprise: current problems 170

Korin M., Lanovyy O.
Methodological basis for assessing the level of resource potential of railway transport enterprises 176

Masan V. V.
Quality of transportation as a key factor in ensuring the competitiveness of rail transport enterprises 186

Storozhylova U.L., Vasyliev O.L
Application of modern digital technologies for the post-war recovery of ukrainian enterprises 193

Tokmakova I.V., Korin M., Hrinevych Yu.P.
Formation of an environmental strategy for tourism industry enterprises 200

Toropova D. D.
Mechanism for providing complementary development of enterprises in the tourist industry of Ukraine 209

Cheliadinova N.G., Sementsova O.V.
Aspects of improving the logistics management system at transport enterprises of Ukraine under the conditions of the state of war and post-war development 222

Investment and innovation activities

Kuznetsov E.
Development of strategic inter-sectoral cooperation as a basis for increasing the innovation activity of railway transport enterprises 230

Pererva P.G., Maslak M.V., A.S. Ievsieiev, Kobeleva A.V.
Classification of models of commercialization of intellectual and innovative technologies and analysis of their evolution 239

Management and marketing

Hrechyshkina Tetiana
Social technologies in management 251

Dykan O.V., Kosintseva P. Yu.
Staffing for the strategic change management process 257

Kalinichenko L. L., Kovalova A. I.
Effective methods of personnel management as a factor increasing the reputation of enterprises in thehospitality industry 267

Kryvoruchko O., Kovalova O.
Theoretical provisions of staffing of corporate management 281

Kudelia V.I., Yakovenko V.G.
Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state 290

Kuzhavsky M.
Strategic management of the development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization: problems and prospects 297

Poberezhna Z.M., Trukhan O.L.
Formation of the system of strategic management of transport enterprises 306

Syvolovska O.V., Syvolovsky I.M.
Features of effective marketing communications for influencer marketing 313

Chupyr O.M., Butenko O.P.
Socio-psychological methods of anti-crisis management of the personnel of the enterprise in the context of the complementary approach 321

Yakovenko V.H, Gromova O.V.
Consideration of the feasibility of the application of social-psychological methods of personnel management at enterprises in the conditions of war 329

Solomnikov I.V., Kritsin E.V.
Prospects for the development of railway infrastructure: priority tasks and ways to solve them 336

Socio-economic issues

Kalabukhin U.E, Hubar S.O.
Justification of the need to develop an effective mobile application for personal financial accounting 345

General economic question

Tolstova A.V.
Transformational changes in the global economy: experience and impact on the economy of Ukraine 351

Economic psychology, ethics, moral and culture of business

Kompaniets V.V., Ruban L.O.
Changes in the organisation's culture: time trends and j. Katzenbach's behavioural model (critical reflection) 363

Kirdina O., Orlova V.M.
Profitability management of railway transport enterprises in the digital economy 380

Tolstova A.V., Nikitchuk O.S.
Development problems of enterprises in the field of tourism 391

Obruch H., Brovarnyk M.
Development of the approach to the infrastructure provision of the innovative growth of territories 400

Skrypinskyi O.
Ensuring the development of rail transport enterprises based on innovative transformations 414

УДК 330.341.424(477)

НАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Дикань В. Л., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)

Низька дієвість обраної економічної політики розвитку України і неефективна модель зростання українського промислового комплексу призвели до суттєвого скорочення виробничих потужностей промисловості, зростання кількості збанкрутілих підприємств та скорочення рівня зайнятості в стратегічних для економіки країни галузях і, як результат, деіндустріалізації та витіснення вітчизняного товаровиробника як з внутрішнього, так і з світового ринку. Відродити національну економіку і забезпечити інноваційно-інвестиційну відбудову промисловості України можливо за рахунок застосування апробованих країнами-лідерами економічного розвитку інструментів підтримки інноваційно-підприємницької активності в стратегічних галузях народного господарства, а саме розбудови національної системи індустріальних парків. Проаналізовано обсяг та структуру мінерально-сировинної бази регіонів і встановлено, що Україна володіє потужним природно-ресурсним потенціалом, ефективне використання якого сприятиме повноцінному ресурсному забезпеченню промислового сектору країни. Розкрито ознаки деіндустріалізації промисловості, серед яких: зменшення обсягів обробної промисловості; зростаючий рівень зношеності основних індустріальних активів і стагнуючий інвестиційний процес; структурне спрощення економіки України, зниження рівня її технологічності; погіршення товарної структури експорту; стагнуючий інноваційний процес. Досліджено сучасний стан розвитку індустріальних парків в Україні, що дозволило дійти висновку щодо низької ефективності їх функціонування і наявності низки проблем, які обмежують повноцінну реалізацію індустріального потенціалу української держави. Вивчено світовий досвід розвитку індустріальних парків і розкрито ключові інструменти державної підтримки їх розбудови. Встановлено, що найбільш прогресивною формою організації індустріальних парків в Україні має стати модель, що передбачає розбудову сучасних науково-виробничих майданчиків з комплексною інфраструктурою обслуговування, в межах яких проводитимуться інноваційні дослідження, забезпечуватиметься їх комерціалізація та втілення цих інноваційних рішень в серійне виробництво. Розроблено організаційно-управлінську модель створення індустріального парку, в основу якої покладено принципи галузевої спеціалізації та інтеграції осередку генерації знань, середовища їх технологізації і каталізації розвитку. Розкрито основні шляхи реалізації стратегії розбудови національної системи індустріальних парків в Україні. Доведено, що створені за запропонованою моделлю індустріальні парки стануть дієвим інструментом стимулювання процесів інноваційної та економічної активності в регіонах та країні в цілому.

Ключові слова: природно-ресурсний потенціал, деіндустріалізація, індустріальні парки, організаційно-управлінська модель, промисловий симбіоз.

© Дикань В.Л.

NATIONAL MODEL OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF THE COUNTRY: ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECT

Dykan V., Doctor of Economics, Professor (USURT)

The low efficiency of the chosen economic policy of development of Ukraine and the inefficient growth model of the Ukrainian industrial complex led to a significant reduction in the production capacity of industry, an increase in the number of failed enterprises and a reduction in the level of employment in strategic sectors for the country's economy and, as a result, deindustrialization and displacement of domestic producers from both the domestic and global markets. It is possible to revive the national economy and ensure the innovation and investment restoration of the Ukrainian industry through the use of tools tested by the leading countries of economic development to support innovation and entrepreneurial activity in strategic sectors of the national economy, namely, the development of the national system of industrial parks. The volume and structure of the mineral resource base of the regions are analyzed and it is established that Ukraine has a powerful natural resource potential, the effective use of which will contribute to the full resource provision of the country's industrial sector. The signs of deindustrialization of industry are revealed, including: a decrease in the volume of manufacturing industry; a growing level of wear and tear of the main industrial assets and a stagnant investment process; structural simplification of the Ukrainian economy, a decrease in the level of its manufacturability; deterioration of the commodity structure of exports; a stagnant innovation process. The article examines the current state of development of industrial parks in Ukraine, which allowed us to conclude that their functioning is low and there are a number of problems that limit the full realization of the industrial potential of the Ukrainian state. The world experience in the development of industrial parks is studied and key tools of state support for their development are revealed. It is established that the most progressive form of Organization of industrial parks in Ukraine should be a model that provides for the development of modern research and production sites with a comprehensive service infrastructure, within which innovative research will be conducted, their commercialization and implementation of these innovative solutions in mass production will be ensured. An organizational and managerial model for creating an industrial park has been developed, which is based on the principles of industry specialization and integration of the knowledge generation cell, the environment for their technologization and development catalysis. The main ways of implementing the strategy for the development of the national system of industrial parks in Ukraine are revealed. It is proved that industrial parks created according to the proposed model will become an effective tool for stimulating the processes of innovation and economic activity in the regions and the country as a whole.

Keywords: natural resource potential, deindustrialization, industrial parks, organizational and managerial model, industrial symbiosis.

Постановка проблеми. Сьогочасна економічна криза в Україні та серйозні деструктиви розвитку промислового комплексу вказують на недієвість обраної на початковому етапі творення української державності економічної політики розвитку країни. Прийнята до реалізації модель розвитку українського промислового комплексу за роки незалежності країни зазнала повного краху. Як наслідок, сьогодні виробничі потужності промислового комплексу України в порівнянні з дореформаційним періодом зменшилися в сотні разів, має місце значне зростання кількості збанкрутілих підприємств та скорочення рівня зайнятості в промисловості. Головними трендами промисловості

України залишаються деіндустріалізація і витіснення вітчизняного товаровиробника як з внутрішнього, так і з світового ринку. Поступова втрата найпотужнішого промислового потенціалу супроводжується гіпертрофованою енерго-сировинною спрямованістю промислового виробництва, що негативно впливає на добробут держави та в цілому не відповідає логіці постіндустріального суспільства.

Відродити могутність національної економіки і створити плацдарм для економічного тріумфу нашої держави на глобальній арені можливо і необхідно за рахунок застосування визнаних та апробованих країнами-лідерами економічного розвитку інструментів підтримки інноваційно-підприємницької активності в стратегічних галузях народного господарства. В основу інноваційно-інвестиційної відбудови промисловості України на принципах високотехнологічного прориву слід покласти багатоцільове комплексне завдання розбудови національної системи індустріальних парків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню потенціалу індустріальних парків як базису відбудови промислового сектору і забезпечення економічного відродження України присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як В. Власюк, О. Собкевич, А. Шевченко, В. Русан, О. Долженков, А. Павлюк, О. Єгорова, К. Маркевич та ін. [1-4]. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених, слід вказати на те, що недостатньо розглянутим залишається питання формування організаційно-управлінського базису створення індустріального парку на принципах галузевої спеціалізації та інтеграції осередку генерації знань, середовища їх технологізації і каталізації розвитку.

Метою статті є дослідження світового та вітчизняного досвіду розбудови індустріальних парків і формування організаційно-управлінської моделі створення такого роду індустріально-інноваційної інфраструктури в Україні.

Виклад основного матеріалу. Україна володіє потужним природно-ресурсним потенціалом, що визначається її природним капіталом. Вартість природного багатства України (за оцінками ДУ ІЕПСР НАН України [5]) орієнтовно визначено в розмірі 133 млрд дол., з яких на водний капітал припадає 6,4 % (8,6 млрд дол.); земельний – 44,7 % (59,5 млрд дол.); лісовий – 8,0 % (10,6 млрд дол.); мінеральний – 24,8 % (32,9 млрд дол.), екосистемний капітал – 16,1 % (21,4 млрд дол.).

Основу природно-ресурсного потенціалу України становлять земельні та мінерально-сировинні ресурси. При цьому земельний капітал є головним ресурсом, мінеральний – відіграє провідну роль у формуванні виробничого потенціалу держави, водні та лісові ресурси – мають важливе структуроформуюче і допоміжне значення для національного господарства, створюючи екосистемний ресурс [6].

Структура мінерально-сировинної бази промислових регіонів за ступенем геологічної вивченості та підготовленості родовищ до промислового освоєння в цілому сприяє забезпеченню промисловості багатьма видами мінеральної сировини. Вона включає значні ресурси палива, металевих і неметалевих корисних копалин. У надрах України налічується понад 20 тис. родовищ, і 117 видів мінеральної сировини. Понад 11 тис. родовищ мають промислове значення. Промисловістю освоєно 4,7 тис. родовищ та 99 видів корисних копалин, на базі яких функціонує понад 2 тис. гірничодобувних і збагачувальних підприємств. У значних обсягах видобувається кам’яне вугілля (1,7 % від загального видобутку у світі), товарні залізні (4,5 %) і марганцеві (9 %) руди, уран, титан, цирконій, графіт (4 %), каолін (18 %), брому, нерудної

металургійної сировини (кварцитів, флюсових вапняків і доломітів), хімічної сировини (самородної сірки, кам'яних і калійних солей), облицьовувального каменю (гранітів, габро, лабрадоритів). Країна має достатні можливості для забезпечення власних потреб та експорту таких корисних копалин і продуктів їх переробки, як залізо, марганець, титан, цирконій, калійна сіль, кухонна сіль, бентонітова глина, графіт, каолін, флюсова сировина, глина для вогнетривів, декоративно-облицьовувальні матеріали [6].

Разом з цим найбільшим багатством України є її земельний потенціал, який становить 5,7 % території Європи. Понад 70 % території держави складають сільськогосподарські угіддя. За площею чорноземів (28 млн га) Україна займає четверте місце у світі [7].

Незважаючи на потужну мінерально-сировинну базу, родючі землі, високоцінні водні об'єкти та лісові й екосистемні ресурси, найактуальнішою проблемою національного господарства України є низький рівень загального добробуту в державі. Основна причина такої ситуації полягає у слабкому розвитку обробних потужностей економіки України, інакше кажучи, у її низькій здатності до глибинної переробки сировини та створення товарів з високою доданою вартістю (цінністю).

Сектор переробки відіграє особливу роль в економічній системі країни, оскільки наділений особливою властивістю зв'язувати пов'язувати різні види діяльності у процес створення доданої вартості у тій завершеній формі, яка потрібна людині. Цим створюється цінність, що завжди має попит у кінцевого споживача. Розвинений світ це усвідомлює, тому продовжує приділяти активну увагу питанням індустріального розвитку і в наш час це має назву четвертої промислової революції [1]. В Україні ж сектор обробки є найслабшою ланкою економічної системи. За даними Державної служби статистики України протягом 2007–2021 рр. обсяги виробництва обробної промисловості знизилися на 30 %.

На жаль, наша країна недооцінила та змарнувала успадкований від СРСР промислово-технологічний потенціал, який складав основу її індустріального комплексу: втрачено машинобудівні виробничі кластери, численні конструкторські бюро і науково-дослідні інститути, інтелектуальну власність та робітників, призвичаєних до роботи на промислових об'єктах, тощо. Цей інноваційний і технологічний потенціал фактично ніколи не перебував у полі серйозної уваги і опіки держави, що стало її стратегічною помилкою [1].

Поряд зі зменшенням обсягів обробної промисловості процеси деіндустріалізації, що тривалі роки протікають в країні, мають і низку інших ознак:

1. Зростаючий рівень зношеності основних індустріальних активів і стагнуючий інвестиційний процес. Так, за даними Державної служби статистики України [8], ступінь зносу основних фондів у переробній промисловості протягом 2000–2020 рр. зріс майже вдвічі – з 38 до 63 %. У транспортній та енергетичній інфраструктурі зношеність основних фондів становить, відповідно, 84,41 % і 92,5 %.

Загальну деградацію інфраструктури України показово ілюструє стан металофонду, який є головним конструкційним елементом і відображається в основних фондах на всій території держави. Протягом 1991–2018 рр. загальний обсяг металофонду в Україні скоротився з 760 до 550 млн тонн, або з 1,3 до 0,9 тис. тонн/км^2. Частка металофонду, що повністю відпрацював свій ресурс, зросла до 75 % і нині оцінюється майже в 410 млн тонн. За показником металоємкості території Україна перейшла із групи країн з високим рівнем індустріального розвитку (>1000 тонн/км^2) до групи країн із середнім

значенням даного показника (750–1000 тонн/км^2) [1]. Старіння основних фондів відбувається на тлі перманентного дефіциту інвестиційних ресурсів, нераціонального розподілу інвестицій за видами промислової діяльності, а також недостатнього виробництва інвестиційних товарів. Близько 30 % капітальних інвестицій у промисловість спрямовуються у добувну галузь (у 2020 р. – 29,2 %), ще близько чверті – у сектори з виробництва та розподілення електроенергії, газу та води (сукупна частка у 2020 р. склала 25,5 %) [2]. Інші ж галузі промислового виробництва потерпають від критичної нестачі інвестиційних ресурсів для підтримки власного розвитку.

2. Структурне спрощення економіки України, зниження рівня її технологічності. Втрачається здатність економіки виробляти індустріальні товари з вищою доданою вартістю, внаслідок чого нині спостерігаємо зростання частки первинного сектору (сільського господарства і добувної промисловості) та скорочення результатів роботи обробної промисловості. Крім того, попри наявність креативних людей, у т. ч. з підприємницьким хистом, а також постійне продукування низки креативних стартапів, істотно погіршилася технологічність обробної промисловості. У технологічній структурі переробної промисловості частка продукції високотехнологічних галузей у 2020 р. складала 4,2 %, середньовисокотехнологічних – 13,7 %, середньонизькотехнологічних – 38,1 %, низькотехнологічних – 43,9 %. Недостатність обсягів виробництва продукції з високою доданою вартістю компенсується у спосіб нарощування її імпорту, що ще більше поглиблює імпортозалежність національної економіки [2].

3. Погіршення товарної структури експорту. У міжнародних ланцюгах вартості Україна дедалі більше зміщується в сировинну та низькотехнологічну нішу. Так, український експорт продукції обробної промисловості протягом 2007-2018 рр. скоротився на 26 % (із 45,8 до 34,1 млрд дол. США), а його частка в загальному експорті товарів – із 93 % у 2007 р. до 72 % у 2018 р. Водночас обсяги експорту сировини протягом 2007–2018 рр. збільшилися майже в 4 рази (із 3,5 до 13,3 млрд дол. на рік), а їхня частка в загальному експорті – з 7 % до 28 %. Так, частка залізорудної сировини, що переробляється в Україні, в загальному її виробництві скоротилася з 68 % у 2008 р. до 44 % у 2018 р. [1].

Довоєнні показники свідчать, що 42 % загальнонаціонального експорту України становлять продукти аграрного сектору, із них 80 % – сировина. Переробка 30-50 % сировинного експорту може забезпечити Україні щорічний приріст валютної виручки на 30 млрд дол. і додаткове зростання ВВП приблизно на 5 %, а також створити в аграрному секторі близько 25-30 тис. нових робочих місць [9]. Щодо рівня експорту високотехнологічних товарів в Україні, то питома вага продукції з високотехнологічною обробкою у 2020 р. складає лише 5,9 % експорту загальної промислової продукції, що є надзвичайно низьким навіть у порівнянні з середнім показником країн ЄС – 16 % [10]. У свою чергу, індустріальний потенціал генерує зростання ВВП економічно розвинених країн на рівні 15-40 %, сприяючи поряд з цим суттєвому нарощенню прямих інвестицій, значна частина яких спрямовується на забезпечення індустріального розвитку.

3. Стагнуючий інноваційний процес. В Україні частка витрат на інновації в структурі ВВП протягом 2000–2020 рр. знизилася з 1,14 до 0,41 %. Водночас частка обсягу витрат на дослідження та розробки у ВВП у країнах ЄС–27 (за даними 2019 р.) у середньому становила 2,2 %. Перевищення середнього значення даного показника характерне для

Швеції – 3,4 %, Австрії – 3,19 %, Німеччини – 3,18 %, Данії – 2,96 %, Бельгії – 2,89 %, Фінляндії – 2,79 %, Франції – 2,19 %. У Північній Македонії, Румунії, Мальті, Латвії та Кіпрі рівень витрат на дослідження та розробки знаходиться у межах від 0,37 % до 0,64 %. Найбільші значення цього показника мають Ізраїль (4,93 %) та Південна Корея (4,64 %), більше 3 % – Японія (3,24 %) та США (3,07 %), більше 2 % – Китай (2,2 %). Отже, вітчизняна наукоємність ВВП вп'ятеро менше середнього значення цього показника серед країн ЄС, не кажучи вже про провідні країни з рівнем наукоємності в 3 % і більше [11].

Тільки провідними машинобудівними корпораціями світу щорічно витрачається на інновації 5-14 млрд дол., тоді як українські машинобудівні компанії протягом 2007-2018 рр. сумарно витрачали на інновації 100–300 млн дол. на рік, що в сотні разів менше за аналогічні витрати їхніх зарубіжних колег. Такий украй низький обсяг витрат на інновації вказує на відсутність реальної інноваційної діяльності в усіх сегментах українського машинобудування. Фактично, підприємства використовують напрацювання попередніх років, у кращому випадку обмежуючись їх незначним удосконаленням [1].

Для відновлення економіки і нарощення інтелектуального потенціалу нації важливим є приріст населення, особливо працездатного, яке сплачуватиме податки та витрачатиме зароблені гроші саме в Україні. Негативні тенденції в демографічній сфері ведуть до того, що скорочуються обсяги самої економіки, зменшується внутрішній ринок, а відповідно знижується споживання і виробництво.

Нині склалася критична демографічна ситуація в Україні, і за прогнозами Інституту демографії та соціальних досліджень, найближчими роками нашій країні загрожуватиме демографічна криза. Станом на 1992 р. в Україні проживало 51,7 млн осіб. За десять років, до 2002 р., чисельність населення скоротилася до 48,24 млн осіб. До 2019 р. населення України скоротилося до 41,98 млн осіб без урахування окупованих територій. У 2021 р. українців стало ще менше – 41,42 млн осіб. Станом на початок 2022 р., без урахування даних з окупованих територій, в Україні чисельність населення склала 40,9 млн осіб, тобто з 1992 р. населення скоротилося на 20,9 %. У листопаді 2021 р. в ООН заявляли, що населення України скорочується одним із найшвидших темпів у світі. В Інституті демографії та соціальних досліджень припускають, що, внаслідок зростання смертності, зниження народжуваності та міграції, населення України до 2030 р. скоротиться до 35 млн осіб – і це ще оптимістична оцінка [12].

Негативний вплив на розвиток економіки України мають і міграції. Відповідно до даних Міністерства закордонних справ України, станом на 1 лютого 2023 р. загальна кількість громадян країни, які перебувають за кордоном, становила майже 8 млн осіб, із яких дорослих громадян – близько 5,84 млн осіб. Переважна кількість українських громадян, які виїхали за кордон, – жінки та діти (за даними британського видання The Guardian – 90 %). Згідно з результатами соціологічного опитування більшість українських громадян, котрі виїхали за кордон, – люди працездатного віку: 30–39 років – 42 %, 40–49 років – 29 %; 83 % респондентів мають вищу або незакінчену вищу освіту; 30 % українських біженців є висококваліфікованими фахівцями; 12 % – кваліфіковані працівники; 14 % – керівники підприємств або підрозділів, а також 14 % – підприємці [13].

З часом частина українських мігрантів почала працевлаштовуватися на нових місцях проживання, що покращувало динаміку виробництва товарів та послуг, а також посилювало

конкуренцію на місцевих ринках праці. Так, у червні 2022 р. у Німеччині було зареєстровано 350 тис. українців, які шукали роботу. До жовтня працевлаштувався кожен десятий з них. У Польщі з 1,2 млн українців, які отримали номери соціального страхування (необхідна умова для офіційного працевлаштування в країні), половина знайшла роботу. За розрахунками Європейського центрального банку, від 25 % до 55 % українських вимушених мігрантів працевлаштуються або активно шукатимуть роботу в країнах-реципієнтах. Це збільшить робочу силу ЄС на 0,2-0,8 % або на 0,3-1,3 млн осіб [14]. Відтак, біженці з України можуть стати поштовхом для розвитку економік окремих країн ЄС, а не для економічного зростання української держави. Особливої загрози набуває той факт, що понад 1 млн дітей та студентів перебуває наразі за кордоном [15], що суттєво скорочує і майбутній трудовий потенціал країни.

В Україні загалом, як свідчать опитування, роботу мають близько 60 % людей працездатного віку. Національний банк України дає загальний показник безробіття на рівні 25-26 %, тобто 2,9 млн осіб [16]. Значні зміни відбулися і в доходах українців. Попри те, що Державна служба статистики України припинила публікувати дані щодо середньої зарплати, за даними пенсійного фонду можна зробити висновок, що номінальна зарплата станом на осінь 2022 р. зменшилася на 5 %, а реальна (з урахуванням інфляції) – на понад 20% [17]. Поточні грошові доходи населення не забезпечують покриття споживчих витрат. Отже, і надалі посилюються процеси стагфляції і рецесії в економіці України.

Таким чином, при наявному потужному природно-ресурсному потенціалі процес негативної деіндустріалізації фактично призвів до формування в Україні «економіки бідності», яка характеризується виробництвом сировини на експорт (насамперед аграрної) і покриттям імпортом попиту на індустріальну продукцію. Така модель призводить до подвійних втрат для економіки України: по-перше, через невиправдано високий імпорт необхідних компонентів для вирощування сільськогосподарської сировини, по-друге, внаслідок експорту цієї сировини в необробленому вигляді замість експорту продуктів її переробки.

Однак, необхідно враховувати, що Україна має сильні й усе ще збережені традиційні можливості для розвитку, а саме: доступну власну сировину, зокрема, руду та продукцію рослинництва (багатий родючий чорнозем та сприятливий клімат), збільшення перероблення якої допоможе змінити сировинний характер економіки; диверсифіковане виробництво, що дає змогу направити енергію зростання одних галузей на розвиток та створення інших, а також модернізація якого в багатьох секторах потребує не створення виробничих циклів «із нуля», а лише переоснащення та розширення окремих ліній виробництва; географічне розташування, що сприяє реалізації швидкої логістики і, відповідно, експортного потенціалу до країн Європи; високий інтелектуальний капітал країни, який у тісній кореляції з виробництвом може забезпечити впровадження сучасних технічних та технологічних інноваційних розробок.

Отже, першочерговим завданням економічної політики нашої держави має стати формування точок індустріального зростання економіки України шляхом розвитку індустріальних парків, створення яких сприятиме індустріалізації економіки та технічному переоснащенню виробництва, залученню інвестицій, збільшенню зайнятості населення, збалансованому регіональному розвитку, підтримці місцевих виробників, зростанню малого та середнього підприємництва в країні.

Економічна теорія розглядає

індустріальний парк як територію, виділену при плануванні міста для промислового розвитку. У Законі України «Про індустріальні парки» дане поняття трактується як «визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів (крім захоронення відходів), а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій на умовах, визначених цим Законом та договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку» [18].

Формально індустріальні парки в Україні функціонують уже 10 років і станом на 1 січня 2023 р. в державному реєстрі індустріальних (промислових) парків зареєстровано 60 таких об'єктів (рис. 1), з яких 57,14 % – комунальних; 37,5 % – приватних; 3,57 % – змішаних; 1,79 % – державних. Найбільша кількість парків розташована в Київській (12 парків, 20 % від їх загальної кількості) і Львівській областях (11 парків, 18,2 % відповідно) [19].

Навіть в умовах воєнного стану в Україні, у 2022 р. перелік індустріальних парків поповнився новими суб'єктами. Протягом 2022 р. ініційовано створення 14 індустріальних парків, з яких 9 – включено до державного реєстру (15 % від загальної кількості): «Марамуреш» (Закарпатська обл.); «Л-ТАУН ПАРК» (Київська обл.); «Енергія Буковини» (Чернівецька обл.); «Хотин Invest» (Чернівецька обл.); «Малин-Захід» (Житомирська обл.); «Володимир» (Волинська обл.); «Еко-смарт індустріальний парк «ГАЛІТ» (Львівська обл.); «Західноукраїнський промисловий ХАБ» (Тернопільська обл.); «Ужгород» (Закарпатська обл.) [19].

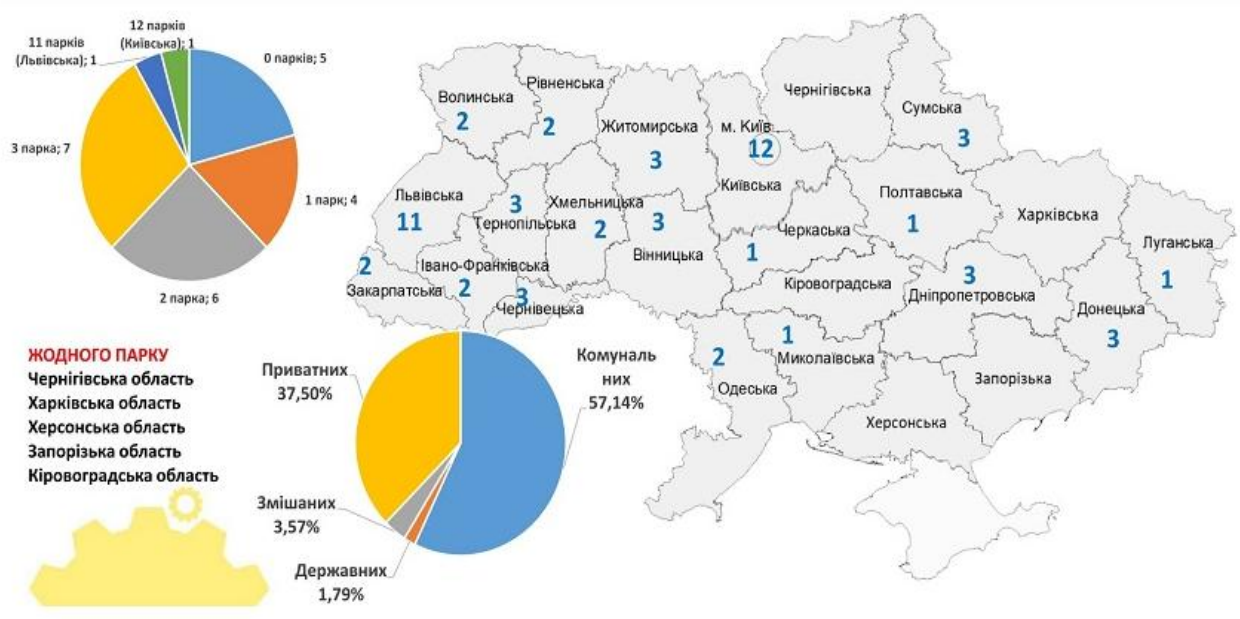


Рис. 1. Регіональна структура індустріальних парків України [19]

У значній мірі пожвавленню процесів розбудови індустріальних парків сприяли нормативно-правові зміни 2021-2022 рр., які законодавчо закріпили інструменти державного стимулювання процесів створення індустріальних парків

у країні. Зокрема у 2021 р. шляхом внесення відповідних змін до Закону України «Про індустріальні 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 індустріальних парків. У свою чергу, у липні 2022 р. було законодавчо закріплено податкові та митні пільги для учасників індустріальних 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 [20].

Детальний аналіз статистичних даних дозволив виявити певний парадокс в тенденціях розвитку системи національних індустріальних парків – при зростанні їх загальної кількості не збільшилася кількість парків, що мають активних резидентів. Обумовлене це низкою проблем, які, не зважаючи на істотні позитивні зміни у вітчизняному законодавстві, є сталими протягом багатьох років. Серед них слід відмітити наявний загальний незадовільний стан підготовки індустріальних парків, включених до державного реєстру – у переважної їх більшості відсутня належна зовнішня інфраструктура та облаштування території. Достатній рівень забезпечення інженерно-транспортною інфраструктурою мають лише 8 індустріальним паркам (Соломоново, Мироцьке, Вінницький, Вінницький кластер холодильного машинобудування, Ланнівський, Спарроу Парк Львів, Л-Таун, Біла Церква), а всі інші (52 парки) перебувають лише на початкових етапах робіт зі створення інфраструктури й облаштування території.

Пов’язано це перш за все з тим, що 35 % індустріальних парків не мають в своєму складі керуючих компаній, здатних забезпечити їх розвиток та обслуговування, компетентно облаштувати інфраструктуру та здійснювати ефективне управління. Проведення відповідного комплексу заходів щодо подолання наявних проблем потребує залучення значних обсягів ресурсів упродовж тривалого часу (не менше 2-х років). Лише після цього можна буде залучати на територію індустріальних парків нових резидентів.

Кількість парків, що наразі мають зареєстрованих резидентів є критичною (12 або 20 % від загальної кількості парків), а господарська діяльність фактично провадиться лише одним учасником (рис. 2) – Вінницький кластер холодильного машинобудування. До запровадження воєнного стану господарська діяльність здійснювалася ще у парках Свема (м. Шостка), Ланнівський (Полтавська область), Біла Церква (на ділянці, яка не включена в Реєстр), але, на жаль, результативність їх діяльності є невтішною [21].

Не виконуються в повному обсязі й правові умови забезпечення господарювання індустріальних парків. Станом на січень 2023 р. у 9 парках не укладені договори про створення та функціонування індустріального парку, а це повинно бути виконано протягом двох років з дня прийняття рішення про його створення (передбачено пунктом 3 частини першої статті 16 Закону України «Про індустріальні парки»).

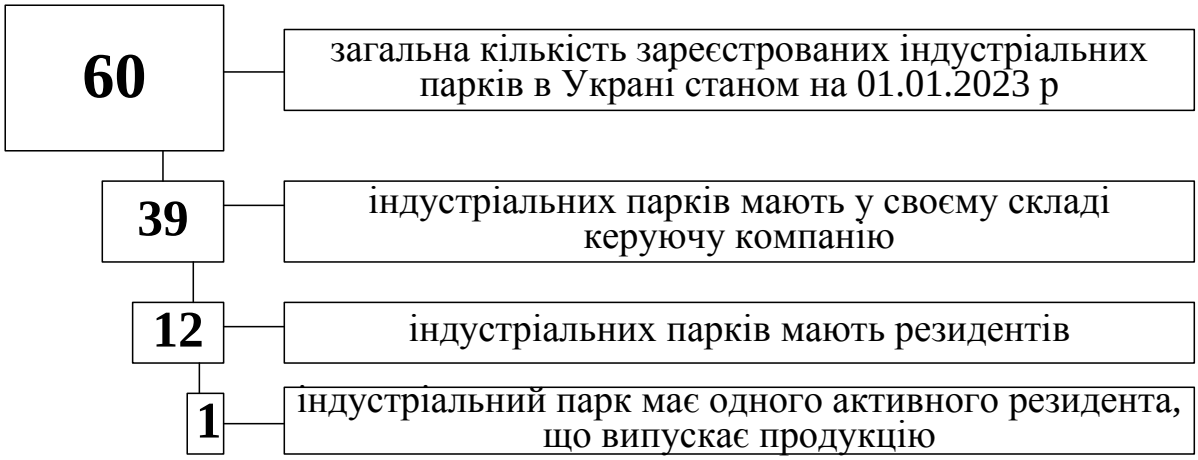


Рис. 2. Результати створення комплексу національних індустріальних парків станом на 01.01.2023 р. (*побудовано на основі даних джерела* [21])

Відповідно до Закону керуючі компанії та ініціатори створення індустріальних парків зобов'язані щопівроку подавати уповноваженому державному органу звіти про їх функціонування. За ІІ півріччя 2022 р. подано звіти щодо результатів діяльності 46 парків (з них з порушенням терміну подання – 19), що свідчить про незадовільний рівень якості апарату управління і безрезультативність їх діяльності [21].

Поряд із проблемами організаційно-управлінського характеру в діяльності індустріальних парків наявні труднощі й з фінансуванням. Постійний дефіцит державного бюджету обмежує інвестиційні можливості держави фінансово підтримувати процеси створення та розвитку індустріальних парків, а політична та економічна нестабільність на фоні збереження корупційних ризиків значно знижує привабливість таких проєктів для інвесторів. Загалом з початку створення індустріальних парків заходи з їх облаштування профінансовані на суму 1644,41 млн грн (переважно це кошти ініціаторів створення приватних індустріальних парків та керуючих компаній індустріальних парків – 1432,223 млн грн, решта (212,186 млн грн) – кошти місцевих та державного бюджетів). У 2022 р. на облаштування території індустріальних парків залучено 262,8 млн грн (у тому числі кошти місцевих бюджетів – 9 млн грн, кошти з інших джерел (переважно кошти ініціаторів створення приватних індустріальних парків та керуючих компаній індустріальних парків) – 253,8 млн грн) [21].

Видатки з державного бюджету на облаштування індустріальних парків у 2022 р. не здійснювалися. Субвенцію з державного бюджету у розмірі 400 млн грн місцевим бюджетам на стимулювання розвитку індустріальних парків було скорочено постановою Кабінету Міністрів України від 10.03.2022 р. № 245 «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету» [21].

Через наявність численних проблем фундаментального характеру не забезпечується досягнення очікуваних економічних результатів від функціонування індустріальних парків. Так у 2022 р. в їх межах створено лише 116 нових робочих місць (6 робочих місць – керуючими компаніями, 78 – учасниками індустріальних парків, 32 – іншими суб'єктами), а в цілому в 60-ти індустріальних парках створено 935 робочих місць за весь період їхнього існування. Вкрай незадовільними є й показники виробничої діяльності діючих індустріальних парків: у 2022 р. обсяг виробництва продукції становив

271,169 млн грн, з якої експортовано – 234,367 млн грн. Випуск та експорт продукції здійснювався лише одним учасником індустріального парку [21].

Отже, попри наявність такої кількості індустріальних парків, успішність їх функціонування вкрай низька. І досі відсутні результативні проєкти, реалізовані в межах індустріальних парків. Причин такої негативної динаміки доволі багато, ключовими з них є: відсутність дієвих інструментів державного стимулювання облаштування та функціонування індустріальних парків, у т. ч. фінансових та митних стимулів, низька зацікавленість інвесторів у реалізації проєктів у межах правового режиму індустріальних парків, забюрократизованість і корумпованість системи державного регулювання процесів створення і розвитку індустріальних 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 [22].

Зважаючи на наявність низки проблем щодо створення індустріальних парків і нереалізованість їх потенціалу в аспекті відродження промислової могутності України, важливим є вивчення світового досвіду розбудови індустріальних парків, загальна кількість яких у світі за даними UNIDO перевищує 15 тис. суб'єктів [3]. Серед країн, які активно застосовують індустріальні парки в якості інструменту підтримки власного індустріального розвитку, варто виділити США, де наразі створено і функціонує понад 400 таких структур, у Китаї – 628, Південній Кореї – 1238, Туреччині – 346, Німеччині – понад 200, Угорщині – 180, В'єтнамі – 326, Польщі – 77 промислових і технологічних парків [23]. Яскравим прикладом успішної розбудови індустріальних парків у США, окрім відомої у світі Кремнієвої долини, є створення приватного індустріального парку Tahoe-Reno Industrial Center (TRI), резидентами якого є такі відомі компанії, як Tesla Gigafactory, Panasonic, Google, Blockchains, Walmart та Switch тощо. Однією з ключових переваг індустріального парку є потужна інфраструктура: електростанція компанії Berkshire Hathaway, доступ до трансконтинентальної автомагістралі І-80 і залізничної лінії Union Pacific Intercontinental. У 2017 р. компаніями Tesla та Panasonic побудовано найбільший завод з виробництва літійіонних акумуляторів. Цікавим є факт, що для залучення компанії Tesla місцевими органами влади було висловлено пропозицію щодо надання «податкової знижки» у розмірі 1,2 млрд дол. строком на 20 років [24], [25].

У свою чергу, в Угорщині налічується понад 180 індустріальних парків, в яких працює близько 3 тис. компаній та 171 тис. співробітників. Завдяки діяльності таких інноваційних структур у країні залучено 4,1 млрд дол. інвестицій, забезпечується 25 % загального обсягу промислового виробництва і 40 % експорту промислової продукції [4]. У Польщі на території спеціальних економічних зон працюють 77 промислових і технологічних парків, компаніями-резидентами яких створено 186 тис. робочих місць, а обсяг інвестицій сягає більше 20 млрд євро. У Чехії інвестори в межах індустріальних парків вклали в створення нових виробництв понад 9 млрд. євро, забезпечивши робочими місцями понад 70 тис. осіб [23]. Значних успіхів у розбудові індустріальних парків досягла і Словаччина: при чисельності населення у 5 млн осіб на її території функціонує 77 парків, в яких створено майже 64,5 тис. нових робочих місць. Їх ключовими резидентами є: Foxconn Slovakia, Jaguar Land Rover Slovakia, Getrag-Ford, Minebea Mitsumy, BASF, Samsung, Arcelor Mittal, Johnson Controls, Volkswagen, KIA, Amazon [26].

У свою чергу, у Туреччині створено 346 індустріальних парків, в яких зосереджено понад 80 % прямих іноземних інвестицій, діють понад 50 тис. підприємств-резидентів, створено більше 1 млн робочих місць. Саме завдяки діяльності індустріальних парків забезпечено зростання ВВП та обсягу експорту продукції в більше ніж 3 рази. У Південній Кореї станом на кінець 2020 р. діяло 1238 індустріальних парків із загальною кількістю резидентів у 97,4 тис. компаній, які забезпечили робочими місцями 2,2 млн осіб, згенерували близько 80 % національного експорту та 70 % промислового виробництва [24].

Значний досвід розбудови індустріальних парків на сьогодні має і Китай, з ініціативи якого створено такі структури не лише на національному та регіональному рівні, а й у рамках співпраці з іншими країнами світу. З моменту створення першого індустріального парку Шекоу в Китаї у 1979 р. їх мережа невпинно розвивалася і станом на жовтень 2019 р. у Китаї налічувалося 628 індустріальних парків національного рівня та 2053 – регіонального рівня [27].

З відкриттям Китаю для іноземних торгівлі та інвестицій пілотні спеціальні економічні зони (СЕЗ) дали миттєвий результат: у 1981 р. на 4 СЕЗ припадало 59,8 % від загального обсягу іноземних інвестицій в Китай (265 млн дол.), з яких 50,6 % надійшло в Шеньчжень. У 1985 р. накопичені інвестиції в чотирьох СЕЗ становили 1,17 млрд дол., що складало 20 % від їх сукупного обсягу в Китаї. У 2006 р. на 5 початкових СЕЗ припадало 5 % від реального ВВП Китаю, 22 % від загального експорту та 9 % національних надходжень інвестицій. У свою чергу, рівень прямих накопичених інвестицій в економіці Китаю станом на 2010 р. становив 1,1 трлн дол., а на кінець 2022 р. – 2,8 трлн дол. Основна частина іноземного капіталу зосереджена в СЕЗ у високотехнологічних та експорторієнтованих галузях. У 2018 р. 219 національних зон економічного та технічного розвитку і 169 національних зон високотехнологічного промислового розвитку згенерували близько 21,3 трлн юанів (23,7 % ВВП) [28-30].

У провідних країнах світу індустріальні парки створюються з метою підтримки розвитку стратегічно значущих галузей економіки і охоплення нових напрямів інноваційного зростання. Так, у Шанхаї відкрився перший індустріальний парк 5G за участю таких китайських гігантів, як Huawei та SAIC Motor. Його метою є просування технологій зв'язку п'ятого покоління, включаючи безпілотники, «розумні» автомобілі та рішення відеозв'язку. На церемонії відкриття парку у березні 2020 р. близько 42 компаній підписали інвестиційні угоди на загальну суму 13 млрд юанів (близько 1,86 млрд дол.) [31].

Слід звернути увагу й на ініціативу Китаю щодо впровадження засад «зеленої економіки» і розбудови екоіндустріальних парків. Зокрема в Ордосі побудовано перший у світі індустріальний парк, що працює на новітніх вітрових, сонячних і водневих технологіях, допомагаючи розпочати новий промисловий перехід до «нульового викиду». Індустріальний парк, побудований великим вітчизняним бізнесом у сфері екологічних технологій Envision Group, використовуватиме 100-відсоткову відновлювану енергію, включаючи сонячну енергію, енергію вітру та накопичення енергії, для виробництва та експлуатації промисловості з високим енергоспоживанням. Проєкт містить вітроелектростанцію, а також виробництво акумуляторної та водневої енергії з орієнтовною річною вартістю виробництва 100 млрд юанів (14,5 млрд дол.). Наразі індустріальний парк залучив численні компанії, що займаються розведенням і переробкою в галузі зеленої енергетики, включаючи LONGi Green Energy Technology, Zhejiang Huayou Cobalt і Shanghai Hydrogen Propulsion Technology

Co. Інститут енергетичних досліджень Китайської академії макроекономічних досліджень заявив, що регіони з багатими та недорогими джерелами відновлюваної енергії, включаючи південний захід і три північно-східні регіони, залучать більше галузей промисловості, із зростаючим попитом на скорочення викидів вуглецю [29].

У 2022-2023 рр. зафіксовано тенденцію до подальшого нарощення мережі індустріальних парків в Китаї. Передбачено побудувати 20 індустріальних парків передового виробництва для стратегічних секторів і галузей майбутнього у районах Баоань, Гуанмін, Лунхуа, Лунган, Піншань і Шеньшань мегаполісу Шеньчжень, який називають китайською Силіконовою долиною. Завдяки створенню таких нових точок зростання за попередніми оцінками вдасться досягти збільшення доданої вартості стратегічних секторів, що розвиваються, до рівня вище 1,5 трлн юанів (225 млрд дол.) до 2025 р. Такі стратегічні сектори спеціалізуються на виробництві продукції телекомунікації, напівпровідників та інтелектуальних терміналів і датчиків, програмного забезпечення, роботів, нових джерел енергії, інтелектуальних транспортних засобів, біомедицини тощо. У свою чергу, індустрія майбутнього спрямована на синтетичну біологію, блокчейн, клітини та гени, космічні технології, штучний інтелект, квантові технології [32].

Вражає і кількість індустріальних парків, створених Китаєм в інших країнах: станом на 2018 р. китайськими підприємствами побудовано 113 індустріальних парків у 46 країнах із сукупними інвестиціями у розмірі 36,63 млрд дол., з яких 82 розташовані вздовж країн-учасників проєкту «Один пояс і один шлях» з інвестиціями у розмірі 30,45 млрд. дол. [33].

У рамках співпраці з Малайзією було побудовано Малайзійсько-китайський індустріальний парк Куантан (МСКІР), що має десятирічну історію функціонування, і є одним із найбільших та успішніших спільних підприємств Малайзії та Китаю, залучаючи інвестиції як вітчизняних, так і іноземних компаній. Індустріальний парк об'єднав роботу понад 50 міжнародних компаній і створив понад 10 000 робочих місць для місцевих жителів. Загальний обсяг інвестицій у даний парк оцінюють у 30 млрд малайзійських ринггітів [34, 35].

Слід відзначити і співпрацю Китаю та Африки, що налічує декілька успішних прикладів розбудови зон економічного та торговельного співробітництва: Китайсько-Єгипетська зона економічного та торговельного співробітництва TEDA Suez (China-Egypt TEDA Suez Economic and Trade Cooperation Zone), Зона вільної торгівлі Lekki в Нігерії (Lekki Free Trade Zone in Nigeria), Замбійсько-китайська зона економічного та торговельного співробітництва (Zambia-China Economic and Trade Cooperation Zone), промисловий парк Hawassa та промисловий парк Dire Dawa в Ефіопії (Hawassa Industrial Park and Dire Dawa Industrial Park in Ethiopia), міжнародна зона вільної торгівлі Djibouti (Djibouti International Free Trade Zone). Станом на кінець 2021 р. країни Африки побудували, у тому числі в співпраці з Китаєм, 237 індустріальних парків або зон. Майже 60 з них були спроєктовані, побудовані або експлуатуються китайськими компаніями [36].

У серпні 2022 р. Ефіопська інвестиційна комісія підписала угоду з китайською компанією WODA Metal Industry Private Limited Company та її партнерами щодо будівництва індустріального парку в Ефіопії вартістю 95 млн дол. Створення такого парку забезпечить робочими місцями до 17 тис. місцевих жителів, а інвестиції досягнуть 400 млн дол. Індустріальний парк WODA збирається виробляти електромобілі, гуму, побутову техніку та енергетичне обладнання, постачати їх на ринки Ефіопії та Східної Африки [37].

Китайські компанії Tianjin TEDA Investment Holding Group та Delong Steel Group New Tianjin Steel підписали в серпні 2022 р. угоду про стратегічне співробітництво для залучення інвестицій у сталеливарні проєкти в Саудівській Аравії. Компанії співпрацюватимуть щодо створення індустріального парку з виробництва сталі потужністю 10 млн т на рік у Саудівській Аравії. Оскільки металургійні компанії Китаю за підсумками січня-червня 2022 р. скоротили виробництво сталі на 6,5 % в порівнянні з аналогічним періодом 2021 р. (до 526,9 тис. т) і відповідно випуск чавуну та готового прокату, тому для Китаю така співпраця є вигідною як в тактичній, так і стратегічній перспективі [38].

Розвивається співпраця Китаю і з європейськими країнами. На сьогодні Німеччина є найбільшим партнером Китаю серед країн ЄС, про що свідчить обсяг торгівлі між країнами на рівні 297,9 млрд євро у 2022 р. Слід відзначити Китайсько-Німецький індустріальний парк виробництва високоякісного обладнання (Шеньян), який зосереджується на розвитку п'яти основних напрямків: інтелектуального та високоякісного обладнання, виробництва автомобілів, промислових послуг і стратегічної промисловості, що розвивається. Нині в індустріальному парку функціонує понад 470 підприємств, у т. ч. понад 80 німецьких підприємств, серед яких і компанія BMW Tiexi. У 2022 р. обсяг виробництва підприємств парку досягнув позначки в 86,4 млрд юанів, а інвестиції в основний капітал склали 19,5 млрд юанів [39].

Зважаючи на значні перспективи розбудови мережі індустріальних парків країнами застосовується широкий перелік інструментів державної підтримки їх створення (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти державної підтримки створення індустріальних парків у країнах світу (систематизовано на основі даних джерел [3, 23, 40, 41])

Вид інструменту	Країни
1	2
Зниження (відсутність) податку на нерухомість	Знижена ставка: в Чехії, Південній Кореї, Словаччині тощо. Відсутність плати за оренду: в Туреччині, у Польщі (перші чотири роки). *В Україні звільнення від земельного податку/нижча ставка податку або орендної плати за землю (за рішенням органу місцевого самоврядування)*
Зниження (відсутність) податку на прибуток (корпоративного податку) для компаній-резидентів	У Польщі – звільнення від сплати податку до 10 років або зниження відрахувань на 15-50 % (залежно від регіону, сфери діяльності тощо), у Чехії – на 25 %, а за окремими програмами – звільнення від податку на строк до 10 років, у Словаччині – на 25-35 %, у Туреччині – на 15-55 %. У Китаї перші 10 років відсутній податок на прибуток, у подальшому – знижка 50 %. *В Україні компанії звільнені від податку на прибуток на 10 років (з вересня 2022 р.)*
Зниження розміру єдиного соціального внеску	Туреччина надає резидентам дисконт на сплату єдиного соціального внеску – до 35 % від розміру інвестицій протягом перших 10 років роботи

Продовження табл. 1

1	2
Інші податкові пільги	Румунія – звільнення від місцевих податків, компанії можуть отримати до 200 тис. євро протягом трьох наступних фінансових років, максимальний бюджет – 2,5 млн дол. або понад 50 % компенсації витрат за проєктом, максимальний бюджет схеми – 4,65 млн дол.
Звільнення від ввізного мита на нове обладнання та комплектуючі до нього, а також сплати ПДВ	У Китаї, Туреччині, Південній Кореї, зокрема в останній протягом перших 5 років роботи. *В Україні звільнення від ПДВ за ввезення нового устаткування (з вересня 2022 р.)*
Компенсація витрат на облаштування інфраструктури	Польща – резиденти можуть отримати компенсацію до 85% витрат на облаштування інфраструктури. *Україна – повна або часткова компенсація відсоткової ставки за кредитами на облаштування, здійснення господарської діяльності (з жовтня 2022 р.)*
Знижена ставка на комунальні послуги	Туреччина – зниження вартості електроенергії, води, природного газу тощо.
Фінансова допомога	Чехія – гранти до 300 тис. крон (12 тис. дол.) за створення нового робочого місця на території індустріального парку. Польща – підтримка створення нових робочих місць – розмір залежить від проєкту і може сягати 15 600 злотих (4 тис. дол.) за одне робоче місце. Словаччина – державна підтримка становить до 50 % від вартості проєкту. Діють податкові пільги та преференції для інвесторів залежно від обсягу інвестицій, компенсуються витрати на створення робочих місць та частково капітальні витрати. *Україна – надання коштів на безповоротній основі для облаштування парків, забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури (з жовтня 2022 р.), компенсація витрат на приєднання до інженерно-транспортних мереж (з січня 2023 р.)*

Отже, світовий досвід вказує на те, що індустріальні парки є зонами забезпечення інноваційного розвитку і залучення інвестицій в реалізацію глибоких структурних перетворень у стратегічних секторах економіки. Ґрунтуючись на цьому та зважаючи на складність соціально-економічного становища України, наша держава сьогодні гостро потребує розбудови національної мережі індустріальних парків, яка дозволила б відродити її індустріальний потенціал, створити сучасну економіку і підвищити добробут громадян.

Найбільш прогресивною формою організації таких індустріальних парків в Україні має стати модель, що передбачає розбудову сучасних науково-виробничих майданчиків з комплексною інфраструктурою обслуговування (під'їзні шляхи, інженерні мережі та системи комунікації), в межах яких проводитимуться інноваційні дослідження, забезпечуватиметься їх комерціалізація та втілення цих інноваційних рішень в серійне виробництво. Це буде свого роду креативне середовище, призначення якого полягатиме у прискоренні інноваційного циклу та

втіленні результатів інтелектуальної діяльності у виробництво.

Організаційно-просторове оформлення індустріальних парків має відбуватися за принципом галузевої спеціалізації і структурно передбачати інтеграцію осередку генерації знань, середовища їх технологізації і каталізації розвитку. Такі індустріальні платформи на своїй території мають включати як безпосередньо промислові зони з залученням виробничих площ, в межах яких і забезпечуватиметься випуск готової для споживання продукції, так і науково-дослідні / інноваційні центри, IT-школи та екологічні центри, маркетингові, консалтингові центри й страхові компанії, банки та фінансово-інвестиційні установи, транспортні та експедиторські компанії, складські комплекси та логістичні центри, заклади освіти і лікувально-оздоровчі установи, ряд інших об'єктів соціальної інфраструктури, покликаних підтримувати процеси виробничої реалізації технологічних нововведень та забезпечувати високі стандарти якості життя українських громадян (рис. 3).

Найбільш прийнятними є два шляхи реалізації стратегії розбудови національної системи індустріальних парків в Україні. Перший – полягає у використанні наявних в країні виробничих потужностей та інфраструктури обслуговування і передбачає створення таких парків на базі діючих промислових підприємств, що перебувають в кризовому стані та гостро потребують інвестиційно-інноваційного відродження. Такий підхід до формування національної системи індустріальних парків дозволить не тільки провести релокацію занепадаючих виробничих площ по всій країні, а й значно зекономити обмежені ресурси в процесі їх розбудови. Враховуючи те, що значна частина виробничих баз наразі є технологічно зношеною, а в деяких регіонах й знищена фізично внаслідок ведення активних бойових дій, іншим шляхом розбудови української моделі індустріальних парків може стати шлях їх створення «з фундаменту», що передбачає зведення виробничої інфраструктури та комунікацій на окремій території, виділеній спеціально під проєкти створення таких інфраструктурних об'єктів. Така стратегія формування індустріальних парків потребує залучення значних ресурсів і зусиль органів управління територіальними громадами та впровадження спеціалізованих державних програм підтримки розбудови цих інфраструктурних об'єктів, адже малий і середній бізнес, що й так в умовах війни знаходиться в стані «виживання», немає реальної можливості інвестувати в розвиток інфраструктури таких парків. Оборонний бюджет України також обмежує інвестиційні можливості держави фінансово підтримувати такого роду проєкти, а тому, враховуючи те, що ці індустріальні майданчики стануть свого роду точками регіонального зростання, саме органи місцевого самоврядування мають стати ключовими ініціаторами та інвесторами створення таких індустріальних зон.

Створені за запропонованою моделлю індустріальні парки стануть дієвим інструментом стимулювання процесів інноваційної та економічної активності в регіонах та країні в цілому, оскільки їх ефективне функціонування дозволить:

по-перше, значно прискорити цикл «інновація-проєкт-виробництво-реалізація» та відродити інноваційно-виробничу діяльність в країні;

по-друге, збільшити притік інвестицій та активізувати інвестиційні процеси в регіонах. За оцінками експертів та практиків кожен долар інвестований в інфраструктуру індустріального парку забезпечує надходження 5-6 доларів приватного капіталу [42];

по-третє, провести ефективну промислову перебудову постраждалих в результатів воєнної агресії регіонів, забезпечивши цим самим їх відновлення та стале зростання;

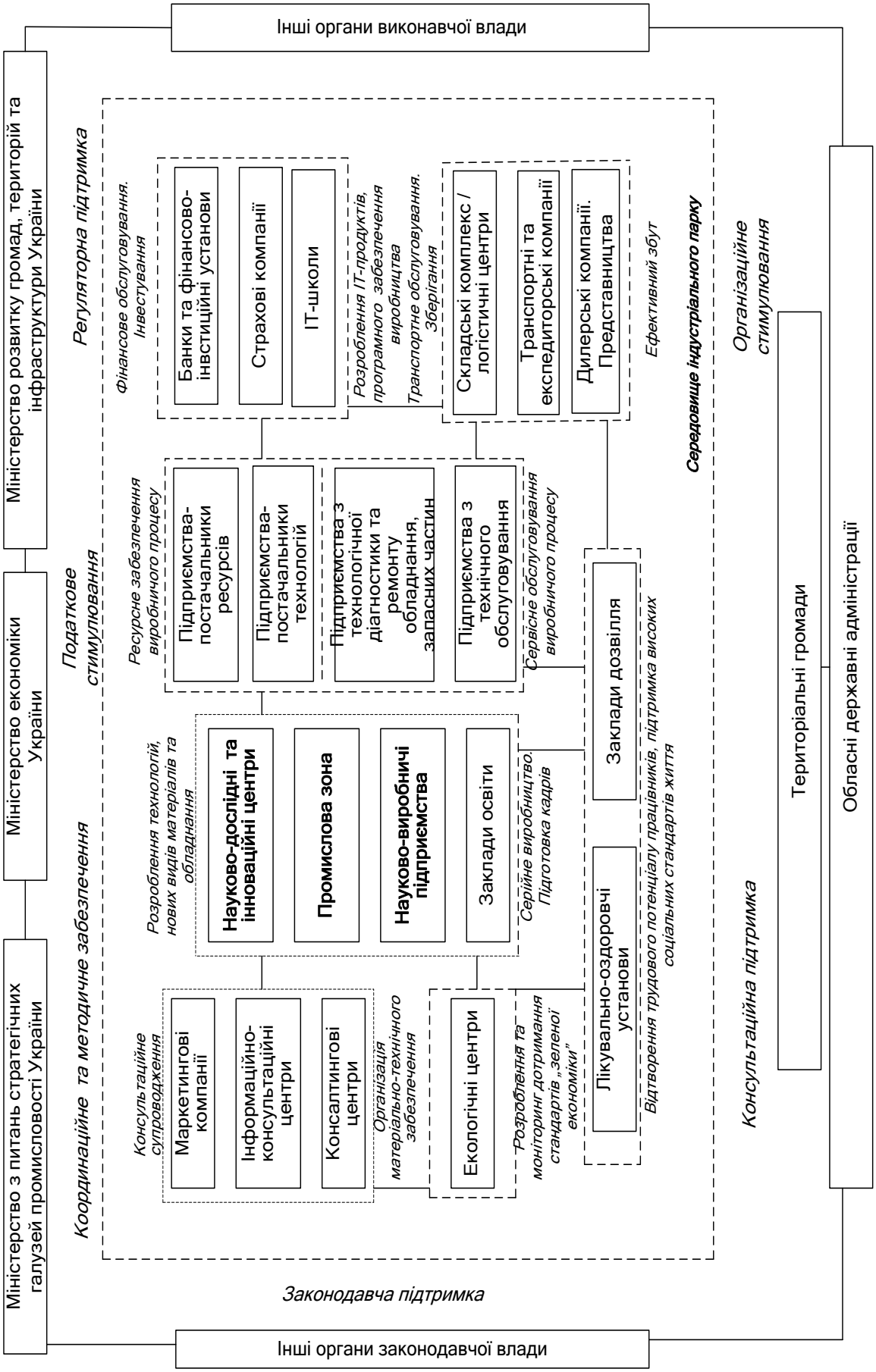


Рис. 3. Організаційно-управлінська модель створення індустріального парку *(розробка автора)*

по-четверте, за рахунок пожвавлення підприємницької ініціативності та реалізації проєктів інфраструктурної відбудови промислових зон сформується потреба у кваліфікованій робочій силі, а відповідно й можливість для працевлаштування та збільшення доходів українських громадян. Як свідчать розрахунки Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки розбудова тільки 25 індустріальних парків забезпечить створення більше 16 тис. робочих місць [42] та дозволить підвищити середній рівень заробітної плати в регіонах на 4-5 тис. грн. [43]. Це в свою чергу дасть змогу подолати корінну проблему для нашої держави – проблему трудової міграції, повернувши до країни значну частину її інтелектуального потенціалу;

по-п’яте, запровадити європейську практику екологічного управління та управління відходами і ресурсами, оскільки впровадження сучасних виробничих технологій дозволить як реалізувати ощадливий підхід до організації виробництва, так і створити спільне середовища користування ресурсами, за якого відходи одного суб’єкта становлять ресурсну базу для іншого;

по-шосте, сформувати сприятливі умови для соціально-економічного розвитку територіальних громад і регіонів. Адже для регіону розміщення на його території індустріального парку означає не лише ще одне джерело поповнення місцевого бюджету та зайнятості населення громад, а й, перш за все, стратегічний інструмент інтенсифікації інноваційних підприємницьких ініціатив та відповідно забезпечення сталого регіонального зростання.

Висновки. Отже, для поствоєнного економічного прориву нашої держави вже сьогодні необхідно проводити активну політику формування української моделі економічної резистентності, що передбачатиме розбудову національної системи індустріальних парків як основи індустріального переродження України. Індустріально-промисловий симбіоз, що лежатиме в основі функціонування таких індустріальних парків, дозволить Україні сформувати продуктивну високотехнологічну галузеву структуру економіки і позбутися статусу сировинної держави на глобальному ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Економічне відродження через індустріальний розвиток України / за заг. ред. В. Власюка. Харків: Повноколір, 2020. 432 с.

2 Антикризова політика в реальному секторі економіки України: пріоритетні напрями і завдання : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін.; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 72 с.

3 Долженков О. В. Індустріальні парки як механізм стимулювання інвестиційно-промислової діяльності в Україні. *Lex Portus*. 2017. № 6. С. 57-64.

4 Індустріальні парки в Україні: удосконалення політики стимулювання у контексті світового досвіду / А. П. Павлюк, О. О. Єгорова, К. Л. Маркевич та ін. К. : НІСД, 2014. 64 с.

5 Економічна оцінка природного багатства України : монографія / за заг. ред. акад. НАН України, д.е.н., проф. С. І. Пирожкова; акад. НААН України, д.е.н., проф. М. А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. 396 с.

6 Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення : монографія / за заг. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. 148 с.

7 Україна з орною площею 33,5 млн га в світовому рейтингу розораності земель посіла перше місце. *superagronom.com : веб-сайт*. URL :

https://superagronom.com/news/6385-viznacheno-reyting-krayin-lideriv-za-rivnem-rozoranosti-zemel-v-sviti (дата звернення: 12.04.2023).

8 Промисловість України у 2016-2020 роках: статистичний збірник. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL : https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf (дата звернення: 14.04.2023).

9 Велика агропереробка: в Україні формується клондайк для вигідних інвестицій. *agroportal.ua : веб-сайт*. URL : https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/velika-agropererobka-v-ukrajini-formuyetsya-klondayk-dlya-vigidnih-investiciy (дата звернення: 14.04.2023).

10 Розвиваємо цифрову державу: долучайтеся до обговорення Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України : веб-сайт*. URL : https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsifrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorennya-strategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini (дата звернення: 15.04.2023).

11 Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році: науково-аналітична записка / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда, Т. К. Кваша та ін. К. : УкрІНТЕІ, 2021. 39 с.

12 Україні загрожує демографічна криза: як скорочується чисельність населення. *Слово і діло : аналітичний портал : веб-сайт*. URL : https://www.slovoidilo.ua/2023/04/06/novyna/suspilstvo/instytut-demohrafiyi-nazvav-chyselnist-naselennya-ukrayiny (дата звернення: 15.04.2023).

13 Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні : аналіт. доп. / В. Потапенко, А. Головка, О. Валевський та ін.; за ред. В. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 33 с.

14 Українські мігранти підіймають економіку Європи. Що буде з Україною без них? *Економічна правда : веб-сайт*. URL : https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/10/695807/ (дата звернення: 15.04.2023).

15 Федоров анонсував новий підхід до управління системою освіти в Україні. *24tv.ua : веб-сайт*. URL : https://24tv.ua/education/osvita-ukrayini-fedorov-anonsuvav-noviy-pidhid-do-upravlinnya_n2278734 (дата звернення: 15.04.2023).

16 Інфляційний звіт, січень 2023 року. *Національний банк України : веб-сайт*. URL : https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2023-roku (дата звернення: 15.04.2023).

17 Як українська економіка пережила 2022 рік. *bbc.com : веб-сайт*. URL : https://www.bbc.com/ukrainian/features-64008306 (дата звернення: 15.04.2023).

18 Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 р. № 5018-VI. *Законодавство України : веб-сайт*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text (дата звернення: 16.04.2023).

19 Індустріальні парки: підсумки 2022 року. *propertytimes.com.ua : веб-сайт*. URL : https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/industrialni_parki_pidsum ki_2022_roku (дата звернення: 17.04.2023).

20 Уряд включив до Реєстру індустріальних парків два нові парки. *Урядовий портал : веб-сайт*. URL : https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-vkliuchyv-do-reiestru-industrialnykh-parkiv-dva-novi-parky (дата звернення: 18.04.2023).

21 Індустріальні парки в Україні – 2022 рік. *Міністерство економіки України : веб-сайт*. URL : https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&title=IndustrialniParkiVUkraini20 22-Rik (дата звернення: 18.04.2023).

22 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. p. 45-47.

23 Індустріальні парки: який міжнародний досвід може застосувати Україна. *Економічна правда : веб-сайт*. URL : https://www.epravda.com.ua/columns/2021/07/1/675532/ (дата звернення: 18.04.2023).

24 Panasonic хоче побудувати у США ще один завод з виробництва акумуляторів для електромобілів – WSJ. *Економічна правда : веб-сайт*. URL : https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/26/690858/ (дата звернення: 19.04.2023).

25 Tahoe Reno Industrial Center. *Tahoe Reno Industrial Center : website*. URL: https://tahoereno.com/ (accessed: 19.04.2023).

26 Eurofound (2022), Industrial parks and Industrial zones, measure SK-2000-1/2505 (measures in Slovakia), EU Policy Watch, Dublin. *static.eurofound.europa.eu : website*. URL : https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/SK-2000-1_2505.html (accessed: 19.04.2023).

27 China Industrial Park Planning, Layout and Management Analysis Report, Forward the Economist. *Qianzhan Industrial Research Institute : website*. URL : https://www.qianzhan.com/analyst/ (accessed: 19.04.2023).

28 Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual. *unctadstat.unctad.org : website*. URL : https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx (accessed: 19.04.2023).

29 Landmark net-zero industrial park taking shape. *global.chinadaily.com.cn : website*. URL : https://global.chinadaily.com.cn/a/202209/01/WS630fed27a310fd2 b29e7549c.html (accessed: 19.04.2023).

30 Кузнєцова Н. В., Бабич О. А. Спеціальні економічні зони як механізм залучення ПІІ в Китай. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 82-86.

31 First 5G industrial park launched in Shanghai. *global.chinadaily.com.cn : website*. URL : https://www.chinadaily.com.cn/a/202003/13/WS5e6b35eba310128217 27ef31.html (accessed: 19.04.2023).

32 Shenzhen to build 20 advanced manufacturing industrial parks. *news.cgtn.com: website.* URL : https://news.cgtn.com/news/2022-06-07/Shenzhen-to-build-20-advanced-manufacturing-industrial-parks-1aFrhc7DLjO/index.html (accessed: 20.04.2023).

33 China's overseas investment is stable and healthy. *Ministry of Commerce of the People's Republic of China : website*. URL : http://cafiec.mofcom.gov.cn/article/c/201810/20181002796731.shtml (accessed: 20.04.2023).

34 Malaysia-China Kuantan Industrial Park marks 10th anniversary. *english.news.cn : website*. URL : https://english.news.cn/20230408/1b9f659c51074fefb909b810f2ea818f/c.html (accessed: 20.04.2023).

35 After MCKIP's success, Pahang eyeing to set up more industrial parks. *nst.com.my : website*. URL : https://www.nst.com.my/news/nation/2023/04/897379/af ter-mckips-success-pahang-eyeing-set-more-industrial-parks (accessed: 21.04.2023).

36 Growth accelerators. *chinadaily.com.cn : website*. URL : https://www.chinadaily.com.cn/a/202209/20/WS63290389a310fd2b29e78894.html (accessed: 21.04.2023).

37 Chinese companies to develop new industrial park in Ethiopia. *english.news.cn : website*. URL :

https://english.news.cn/20220813/114c492ff6204e2f94caa14b0dcacf64/c.html (accessed: 21.04.2023).

38 Китайські інвестори планують побудувати метзавод в Саудівській Аравії. *gmk.center : веб-сайт*. URL : https://gmk.center/ua/news/kitajski-investori-planujut-pobuduvati-metzavod-v-saudivskij-aravii/ (дата звернення: 22.04.2023).

39 “Tiexi Day” In Germany and China-Germany (Shenyang) High-end Equipment Manufacturing Industrial Park Industry Cooperation Exchange Conference Successfully Held in Munich. *prnewswire.com : website*. URL : https://www.prnewswire.com/news-releases/tiexi-day-in-germany-and-china-germany-shenyang-high-end-equipment-manufacturing-industrial-park-industry-cooperation-exchange-conference-successfully-held-in-munich-301786078.html (accessed: 22.04.2023).

40 Стимули для індустріальних парків – упевнений крок на шляху євроінтеграції. *gmk.center : веб-сайт*. URL : https://gmk.center/ua/opinion/stimuli-dlya-industrialnih-parkiv-upevnenij-krok-na-shlyahu-ievrointegracii/ (дата звернення: 22.04.2023).

41 Чому Україна залишається в аутсайдерах за розвитком індустріальних парків? *ucluster.org : веб-сайт*. URL : https://ucluster.org/blog/2020/04/ukraina-industrialni-parky/ (дата звернення: 22.04.2023).

42 Індустріальні парки. Нові робочі місця та гроші для громад. *Політична партія «Слуга народу» : веб-сайт*. URL : https://sluga-narodu.com/industrial-park/ (дата звернення: 22.04.2023).

43 Індустріальні парки в Україні: 25 «точок росту» за наступні 3 роки. *Укрінформ : веб-сайт*. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3325847-industrialni-parki-v-ukraini-zamah-na-grivnu-a-udar-na-kopijku.html (дата звернення: 22.04.2023).

REFERENCES

1 Vlasiuk V. (2020) *Ekonomichne vidrodzhennia cherez industrialnyi rozvytok Ukrainy* [Economic revival through industrial development of Ukraine]. Kharkiv: Povnokolir. (in Ukrainian)

2 Sobkevych O. V., Shevchenko A. V., Rusan V. M. and others; for sc. ed. Zhalila Ya. A. (2022) *Antykryzova polityka v realnomu sektori ekonomiky Ukrainy: priorytetni napriamy i zavdannia* [Anti-crisis policy in the real sector of the Ukrainian economy: priority areas and tasks]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)

3 Dolzhenkov O. V. (2017) Industrialni parky yak mekhanizm stymuliuvannia investytsiino-promyslovoi diialnosti v Ukraini [Industrial parks as a mechanism for stimulating investment and industrial activity in Ukraine]. *Lex Portus*, vol. 6, pp. 57-64.

4 Pavliuk A. P., Yehorova O. O., Markevych K. L. and others (2014) *Industrialni parky v Ukraini: udoskonalennia polityky stymuliuvannia u konteksti svitovoho dosvidu* [Industrial parks in Ukraine: improving incentive policies in the context of world experience]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)

5 Pyrozhkov S. I., Khvesyk M. A. (2015) *Ekonomichna otsinka pryrodnoho bahatstva Ukrainy* [Economic assessment of Ukraine's natural wealth]. Kyiv: DU IEPSR NAN Ukrainy. (in Ukrainian)

6 Khvesyk M. A. (2021) *Pryrodno-resursnyi potentsial Ukrainy: zabezpechennia dobrobutu ta ekolohichnoi bezpeky naselennia* [Natural resource potential of Ukraine: ensuring the welfare and environmental safety of the population]. Kyiv: DU IEPSR NAN Ukrainy. (in Ukrainian)

7 *superagronom.com : website* (2023) Ukraine with an arable area of 33.5 million hectares took the first place in the world rating of ploughed land, available at: https://superagronom.com/news/6385-viznacheno-reyting-krayin-lideriv-za-rivnem-

rozoranosti-zemel-v-sviti (accessed: 12.04.2023).

8 *State statistics service of Ukraine : website* (2022) Industry of Ukraine in 2016-2020: statistical collection, available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf (accessed: 14.04.2023).

9 *superagronom.com : website* (2023) Big agro-processing: Klondike is being formed in Ukraine for profitable investments, available at: https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/velika-agropererobka-v-ukrajini-formuyetsya-klondayk-dlya-vigidnih-investiciy (accessed: 14.04.2023).

10 *Ministry of digital transformation of Ukraine : website* (2023) Developing the digital State: join the discussion of the strategy for the development of the innovation ecosystem in Ukraine, available at: https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsifrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorennya-strategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini (accessed: 15.04.2023).

11 Pysarenko T. V., Kuranda T. K., Kvasha T. K. and others (2021) *Stan naukovo-innovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2020 rotsi* [State of scientific and innovative activity in Ukraine in 2020]. Kyiv: UkrINTEI. (in Ukrainian)

12 *slovoidilo.ua : website* (2023) Ukraine faces demographic crisis: how the population is shrinking, available at: https://www.slovoidilo.ua/2023/04/06/novyna/suspilstvo/instytut-demohrafiyi-nazvav-chyselnist-naselennya-ukrayiny (accessed: 15.04.2023).

13 Potapenko V., Holovka A., Valevskyi O. and others (2023) *Vplyv mihratsii na sotsialno-ekonomichnu sytuatsiiu v Ukraini* [Impact of migration on the socio-economic situation in Ukraine]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)

14 *epravda.com.ua : website* (2023) Ukrainian migrants are boosting Europe's economy. What will happen to Ukraine without them?, available at: https://www.epravda.om.ua/publications/2023/01/10/695807/ (accessed: 15.04.2023).

15 *24tv.ua : website* (2023) Fedorov announced a new approach to managing the education system in Ukraine, available at: https://24tv.ua/education/osvita-ukrayini-fedorov-anonsuvav-noviy-pidhid-do-upravlinnya_n2278734 (accessed: 15.04.2023).

16 *National Bank of Ukraine : website* (2023) Inflation Report, January 2023, available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2023-roku (accessed: 15.04.2023).

17 *bbc.com : website* (2023) How the Ukrainian economy survived 2022, available at: https://www.bbc.com/ukrainian/features-64008306 (accessed: 15.04.2023).

18 *Legislation Of Ukraine : website* (2012) Law of Ukraine on Industrial Parks, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text (accessed: 16.04.2023).

19 *propertytimes.com.ua : website* (2023) Industrial parks: results of 2022, available at: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/industrialni_parki_pidsum ki_2022_roku (accessed: 17.04.2023).

20 *Government portal : website* (2023) The government has included two new parks in the Register of industrial parks, available at: https://www.kmu.gov.ua/news/uria d-vkliuchyv-do-reiestru-industrialnykh-parkiv-dva-novi-parky (accessed: 18.04.2023).

21 *Ministry of economy of Ukraine : website* (2023) Industrial parks in Ukraine-2022, available at: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&title=IndustrialniParkiVUkraini20 22-Rik (accessed: 18.04.2023).

22 Dykan V. L. (2022) Rozbudova industrialnykh parkiv yak osnova ekonomichnoho vidrodzhennia Ukrainy [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, pp. 45-47.

23 *epravda.com.ua : website* (2021) Industrial parks: what international experience Ukraine can apply, available at: https://www.epravda.com.ua/columns /2021/07/1/675532/ (accessed: 18.04.2023).

24 *epravda.com.ua : website* (2022) Panasonic wants to build another plant in the United States for the production of batteries for electric vehicles-WSJ, available at: https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/26/690858/ (accessed: 19.04.2023).

25 *Tahoe Reno Industrial Center : website* (2020) Tahoe Reno Industrial Center, available at: https://tahoereno.com/ (accessed: 19.04.2023).

26 *static.eurofound.europa.eu : website* (2022) Industrial parks and Industrial zones, measure SK-2000-1/2505 (measures in Slovakia), EU Policy Watch, Dublin, available at: https://static.eurofound.europa.eu/covid19db/cases/SK-2000-1_2505.html (accessed: 19.04.2023).

27 *Qianzhan Industrial Research Institute : website* (2022) China Industrial Park Planning, Layout and Management Analysis Report, Forward the Economist, available at: https://www.qianzhan.com/analyst/ (accessed: 19.04.2023).

28 *unctadstat.unctad.org : website* (2022) Foreign direct investment: Inward and outward flows and stock, annual, available at: https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx (accessed: 19.04.2023).

29 *global.chinadaily.com.cn : website* (2022) Landmark net-zero industrial park taking shape, available at: https://global.chinadaily.com.cn/a/202209/01/WS630f ed27a310fd2b29e7549c.html (accessed: 19.04.2023).

30 Kuznietsova N. V., Babych O. A. (2020) Spetsialni ekonomichni zony yak mekhanizm zaluchennia PII v Kytai [Special economic zones as a mechanism for attracting FDI to China]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and world economy*, vol. 33, no. 1, pp. 82-86.

31 *global.chinadaily.com.cn : website* (2020) First 5G industrial park launched in Shanghai, available at: https://www.chinadaily.com.cn/a/202003/13/WS5e6b35eba 31012821727ef31.html (accessed: 19.04.2023).

32 *news.cgtn.com: website* (2022) Shenzhen to build 20 advanced manufacturing industrial parks, available at: https://news.cgtn.com/news/2022-06-07/Shenzhen-to-build-20-advanced-manufacturing-industrial-parks-1aFrhc7DLjO/index.html (accessed: 20.04.2023).

33 *Ministry of Commerce of the People's Republic of China : website* (2018) China's overseas investment is stable and healthy, available at: http://cafiec.mofcom.gov.cn/article/c/201810/20181002796731.shtml (accessed: 20.04.2023).

34 *english.news.cn : website* (2023) Malaysia-China Kuantan Industrial Park marks 10th anniversary, available at: https://english.news.cn/20230408/1b9f659c51074fefb909b810f2ea818f/c.html (accessed: 20.04.2023).

35 *nst.com.my : website* (2023) After MCKIP's success, Pahang eyeing to set up more industrial parks, available at: https://www.nst.com.my/news/nation/2023/04/897 379/after-mckips-success-pahang-eyeing-set-more-industrial-parks (accessed: 21.04.2023).

36 *chinadaily.com.cn : website* (2022) Growth accelerators, available at: https://www.chinadaily.com.cn/a/202209/20/WS63290389a310fd2b29e78894.html (accessed: 21.04.2023).

37 *english.news.cn : website* (2022) Chinese companies to develop new industrial park in Ethiopia, available at: https://english.news.cn/20220813/114c492ff6204e2f94caa14b0dcacf64/c.html (accessed: 21.04.2023).

38 *gmk.center : website* (2022) Chinese investors plan to build a steel plant in Saudi Arabia, available at: https://gmk.center/ua/news/kitajski-investori-planujut-pobuduvati-metzavod-v-saudivskij-aravii/ (дата звернення: 22.04.2023).

39 *prnewswire.com : website* (2023) "Tiexi Day" In Germany and China-Germany (Shenyang) High-end Equipment Manufacturing Industrial Park Industry Cooperation Exchange Conference Successfully Held in Munich, available at: https://www.prnewswire.com/news-releases/tiexi-day-in-germany-and-china-germany-shenyang-high-end-equipment-manufacturing-industrial-park-industry-cooperation-exchange-conference-successfully-held-in-munich-301786078.html (accessed: 22.04.2023).

40 *gmk.center : website* (2021) Incentives for industrial parks are a confident step towards European integration, available at: https://gmk.center/ua/opinion/stimuli-dlya-industrialnih-parkiv-upevnenij-krok-na-shlyahu-ievrointegracii/ (accessed: 22.04.2023).

41 *ucluster.org : website* (2020) Why does Ukraine remain an outsider in the development of industrial parks?, available at: https://ucluster.org/blog/2020/0 4/ukraina-industrialni-parky/ (accessed: 22.04.2023).

42 *Servant of the People political party : website* (2022) Industrial parks. New jobs and money for communities, available at: https://sluga-narodu.com/industrial-park/ (accessed: 22.04.2023).

43 *ukrinform.ua : website* (2021) Industrial parks in Ukraine: 25 "growth points" over the next 3 years, available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3325847-industrialni-parki-v-ukraini-zamah-na-grivnu-a-udar-na-kopijku.html (accessed: 22.04.2023).

УДК 658.12

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ ЛОГІСТИЧНОГО ФРОНТУ

Волохова І.В., к.е.н., доцент,
Волохов В.А., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Статтю присвячено основним викликам логістичного сектору в Україні в умовах війни. Основними логістичними викликами сьогодення стали: паливна криза, проблеми воєнної логістики, проблеми з транспортування зерна, проблеми прикордонних пунктів перетину кордонів, проблеми з бюрократичним апаратом та відсутністю стратегії розвитку, отримання статусу кандидата в члени Європейського Союзу, нестабільна економічна ситуація, забезпечення ефективності процесів та сервісу на достатньому рівні. Визначено комплекс заходів щодо підвищення ефективності логістичної діяльності, а саме: реорганізація системи зберігання, релокація бізнесу, передбачення ризиків, побудова та оптимізація нових маршрутів.

Ключові слова: логістика, логістичні виклики, ланцюги постачання, ефективність, оптимізація, логістичні витрати.

© Волохова І.В., ВолоховВ.А.

MAIN CHALLENGES AND WORK DIRECTIONS OF THE LOGISTICS FRONT

Volokhova I.V., candidate of economic sciences, associate professor,
Volokhov V.A., 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. 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.

The main logistical challenges of today are: fuel crisis, problems of military logistics, problems of grain transportation, problems of border crossing points, problems with the bureaucratic apparatus and the lack of a development strategy, obtaining the status of a candidate for membership of the European Union, an unstable economic situation, ensuring the efficiency of processes and service at a sufficient level. A set of measures to increase the efficiency of logistics activity has been defined, namely: reorganization of the storage system, business relocation, risk prediction, construction and optimization of new routes.

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 challenges, supply chains, efficiency, optimization, logistics costs.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

Логістика виступає ключовим фактором в удосконаленні діяльності підприємств, транспортних потоків, як локального так і міжнародного значення, враховуючи транзитний потенціал України. За коефіцієнтом транзитності Україна посідає перше місце в Європі.

Через російську агресію Україна опинилася у надскладних умовах, а логістичне забезпечення стало основним завданням держави. Серед головних задач стало 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.

Виклики для логістичної галузі з'явилися за декілька років до нового етапу російсько-української війни. Але у 2022 році компанії змушені були приймати рішення максимально швидко. Тому важливим кроком у напрямку досліджень

підвищення ефективності логістичного забезпечення є визначення логістичних проблем та пошук шляхів їх подолання в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам логістики приділена увага багатьма українськими вченими, зокрема, цим питанням присвячені публікації Ларіної Р. [1], Тридіда О. [2], Крикавського Є.В.[13], Мішиної С. В. [12], Кальченка А. [9], Мельника О. В. [10], Пономарьової Ю. В. [11]та інших. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з обраної теми дослідження, логістичні проблеми, з якими зіштовхнулися українські підприємства за часів російського вторгнення, та шляхи їх подолання потребують оптимізації всіх суспільних процесів та виробітки оптимальних рішень.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Повномасштабне вторгнення країни-агресора стало для нашої держави серйозним випробуванням і, окрім численних руйнувань, спричинило ряд проблем в усіх галузях економіки. Логістика, яка перетинається з усіма галузями, однією з перших відчула на собі негативний вплив війни. Тому важливим стає дослідження викликів логістичної сфери, а також шляхів їх подолання, які залишаються недостатньо розкритими та потребують подальших досліджень.

Формування цілей статті (постановка завдання). Актуальною проблемою виступає питання побудови та оптимізації нових маршрутів за мінімальних витрат з найбільшою продуктивністю. Підприємства мають знаходити альтернативні варіанти побудови логістики, оскільки недосконаліть логістичної діяльності може спричинити вимушене закриття компанії через відсутність можливості поповнювати запаси матеріальних ресурсів. Метою дослідження є визначення проблем, з якими зіткнулася наша держава у сфері логістики, шляхів їх подолання з метою підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні дуже серйозно вплинула на логістику. Адаптація роботи до нових умов стала надскладним процесом для вітчизняного бізнесу. Це, у першу чергу, пов’язано з розбудовою ланцюгів постачання. Йдеться не про одноразову перебудову, а про вміння постійно гнучко реагувати на виклики та робити все необхідне для того, щоб вантажі доставлялися вчасно, безпечно та з мінімальними ризиками на шляху прямування. Основні проблеми, які виникають у зв'язку з війною, пов'язані з перевезенням вантажів через прикордонні пункти пропуску, зниженням рівня безпеки на території країни та нестабільністю економічної ситуації.

Проаналізуємо виклики, з якими зіткнулася логістична діяльність в країні, та визначимо напрями їх подолання.

Паливна криза. Як відомо, переважна частина палива постачалася в Україну з-за кордону ще до війни і складала майже 80%. При цьому значну роль серед постачальників відігравала білорусь. Ще частина прибувала через порти, які з початком війни заблокувала росія. Ну і серед українських виробників працював Кременчуцький нафтопереробний завод, який держава-агресор зруйнувала своїми ракетними обстрілами. Цілеспрямовані атаки на нафтобази перед посівною стали ще одним проявом терору, до якого вдалася рф. Результатом стали довжелезні черги на автозаправних станціях, здорожчання цін на пальне на 40%, більш ретельне планування людьми своїх поїздок. Зрештою, за певний час постачання налагодилися. І хоча ціни залишилися на тому ж підвищеному рівні, дефіциту немає.

Цей виклик був подоланий через те, що фахівці галузі спільно з державними управлінцями знайшли вихід та змогли адаптувати свою роботу до складних умов. Звісно, після критичних руйнувань не

одразу вдалося налагодити ті процеси, але наполегливість, компетентність та терпіння наших фахівців дало можливість вистояти.

Проблеми воєнної логістики. Логістика важлива ще і тим, що обслуговує армію, визначає етапи військових дій, намічає тактичні цілі. Все дуже просто: без логістики не можна забезпечити, а отже, і здійснити військові дії. Майстерність на війні — це перш за все вміння планувати свої дії так, аби відрізати ворога від постачання.

Проблеми з транспортуванням зерна та перебудова логістичних ланцюгів. Як відомо, Україна є одним зі світових лідерів з експорту зерна. Але через російську агресію основний логістичний шлях для цього товару — Чорне море — було заблоковано. За оцінкою експертів, неможливість доставити українське зерно може посилити продовольчу кризу в десятках країн, зокрема в Африці та Азії [14].

На перший погляд, проблема є локальним логістичним викликом. Але рішення, які пропонуються, стали прецедентом для світового ринку. Проблема в тому, що альтернатив перевезенням морем поки що немає. Українські колії ширші за європейські, тому доставка залізницею видається проблематичною. Пункти на кордоні між Україною та ЄС не дозволяють транспортувати значні обсяги зерна, бо є замалими. Виклик вирішується шляхом надання країнами Європи, такими як Румунія, Польща та країни Балтії, які погодилися надати власні порти для перевезень зерна морем. Проте, це не вирішує проблему в масштабі. Водночас українська влада заявила про плани поетапного переходу на більш вузькі колії — для залізничного з'єднання України з ЄС.

Такий проєкт на довгострокову перспективу, але за політичного рішення та подальшої реалізації він суттєво змінить не тільки українську логістику, а й європейську.

Проблеми прикордонних пунктів перетину кордонів. Дуже відчутний вплив війни на логістику полягає у затримках та перебоях у роботі прикордонних пунктів пропуску. Це призводить до затримок у перевезенні вантажів та підвищення цін на логістичні послуги. Крім того, значно підвищується ризик втрати або пошкодження вантажу під час транспортування через небезпечну зону конфлікту.

Проблеми з бюрократичним апаратом та відсутністю стратегії розвитку. Нажаль, виникають ситуації, коли одні суб'єкти економіки об'єднуються для того, аби разом, єдиним фронтом тримати українську економіку, представники влади часто приймають рішення, які тиснуть на бізнес та ускладнюють його роботу. До того ж відчутним фактором є відсутність адекватної системної стратегії розвитку економіки в цілому та логістики зокрема. Ще одна проблема пов'язана з тим, що в багатьох урядовців та чиновників немає цілісного розуміння найбільш ефективних дій. Чиновницьке свавілля та використання ситуації з війною на власну користь продовжує бути злободенною проблемою.

Цей виклик потрібно долати через розвиток інститутів громадянського суспільства та фахових спільнот для ефективного контролю за чиновниками, чия робота впливає на важливі сфери.

Статус кандидата в члени Європейського Союзу. Незважючи на складне становище, Україна впевнено прямує до європейської спільноти, отримавши 23 червня 2022 року цей статус, що надає можливість мати актуальні переваги вже сьогодні та працювати над тим, щоб подальше післявоєнне відновлення було у якійсь мірі легшим.

Нестабільна економічна ситуація в Україні також має негативний вплив на логістику. Умови роботи логістичних компаній дуже ускладнюються через коливання курсу національної валюти, підвищення цін на паливо та інші ресурси,

а також через зниження обсягів торгівлі та інвестицій у країні. Окрім того, значний спад рівня безпеки в країні призводить до зростання ризику викрадення або пошкодження вантажів, що потребує залучення додаткових витрат на забезпечення безпеки під час транспортування.

У зв'язку з цим, умови роботи логістичних компаній в Україні зараз складні, але деякі з них досить успішно працюють над зменшенням впливу війни на їх основну діяльність, використовуючи нові технології та інноваційні підходи до розв'язання. Це — не тільки питання виживання, але й питання перемоги як воєнної, так і економічної.

Забезпечення ефективності процесів та сервісу на тому ж рівні. Тут одну із ключових ролей грає людський фактор. Логістичні компанії за період ковіда та військових дій, за оцінками експерті, були вимушені скоротити робочі місця на 50-80%. Ряд виробництв так і не відновили свою роботу або скоротили свої обсяги. Причин безліч – пошкоджені, перебувають в окупації, активно працювали з рф і там був збут, потрапили під санкції тощо. Як один із наслідків, релокація бізнесу до інших регіонів. Найактивніше відбувається релокація зі східних областей до центральної та західної України. Крупні компанії активно підключають свої європейські представництва або відкривають там бізнес.

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 знаходиться 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.

Незважаючи на достатні зміни та складнощі, логістика працює і не може зупинятися. Проаналізувавши виклики сьогодення, що стримують розвиток

логістики, зауважимо, що незважаючи на труднощі система логістики, як складова загальнодержавної системи управління залишається здатною до участі у забезпеченні оборони держави та забезпечує можливість централізованого та децентралізованого управління матеріальними ресурсами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Логістична діяльність є вкрай важливою 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 логістичні виклики та напрями їх подолання допоможуть оптимізувати логістичні процеси та скоротити логістичні витрати. Новітні підходи, формування нових ланцюгів постачань матеріальних ресурсів, використання інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, дозволяють швидко зреагувати на зміни ринку та забезпечити ефективну діяльність в умовах війни.

Наукова новизна даного дослідження полягає у систематизації проблем логістики та виділення напрямів їх подолання. Теоретичне та практичне значення цієї публікації 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 напрямів оптимізації логістичних операцій, що враховують специфіку українських підприємств у сучасних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ларіна Р. Р., Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов // Менеджер. – ДонДУУ, 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.

2. Тридід, О.М. Логістичний менеджмент: навч. посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков. – Х.: ВД „Інжек”, 2005. – 224 с.

3. European Business Association. Обговорення стану логістики в Україні у 2022 році: веб-сайт. URL: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny.

4. Експорт та імпорт під час війни: веб-сайт. URL: https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyni-shcho-zminilosya-zaraz-ostanni-novini-50273044.html.

5. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки: веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organi-zuvati-transportni-potoki.html.

6. Модернізація транспортно-логістичної інфраструктури України: веб-сайт. URL: https://www.csis.org/ analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastru cture.

7. Логістика в умовах бойових дій: зміна ланцюгів постачання: веб-сайт. URL: https://buduysvoe.com/publications/ logistyka-v-umovah-boyovyh-diy-zmina-lancyugiv-postachannya.

8. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРРО» 2022: веб-сайт. URL: https://infobox.prozorro.org/ articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo -stanu.

9. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 284 с.

10. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журн.: веб-сайт. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10

&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57

11. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 189 с.

12. 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.

13. Крикавський, Є. В. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, М. Фертч. — Львів : Львівська політехніка, 2020. — 848 с.

14. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Економічна правда. 24 червня 2022: веб-сайт. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538/

REFERENCES

1. Larina R. R. (2006) Efektyvnistj funkcionuvannja mikrologhistychnykh system: pidkhody ta problemy [Effectiveness of functioning of micrologistics systems: approaches and problems]. Menedzher, DonnDYY, no.1, pp. 120-126.

2. Trydid O.M. (2005*) Loghistychnyj menedzhment* [Logistics management] Kharkiv. VD Inzhek (in Ukrainian)

3. Discussion of the state of logistics in Ukraine in 2022 [Obhovorennia stanu lohistyky v Ukraini u 2022 rotsi]. Available at: https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny. (in Ukrainian)

4. Eksport ta import pid chas viiny [Exports and imports during the war]. Available at: https://biz.nv.ua/ukr/experts/dostavka-i-logistika-pid-chas-viyni-shcho-zminilosya-zaraz-ostanni-novini-50273044.html. (in Ukrainian)

5. Lohistyka pid chas viiny: yak ukrainskomu biznesu orhanizuvaty transportni potoky [Logistics during the war: how to organize transport flows for Ukrainian business]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-cas-vijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html. (in Ukrainian)

6. Modernizatsiia transportno-lohistychnoi infrastruktury Ukrainy [Modernization of the transport and logistics infrastructure of Ukraine]. Available at: https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastru cture. (in Ukrainian)

7. Lohistyka v umovakh boiovykh dii: zmina lantsiuhiv postachannia [Logistics in the conditions of hostilities: changing supply chains]. Available at: https://buduysvoe.com/publications/logistyka-v-umovah-boyovyh-diy-zmi-na-lancyugiv-postachannya. (in Ukrainian)

8. Stanovyshche biznesu v period voiennoho stanu [The position of business during martial law]. SE "PROZORRO" 2022. Available at: https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu. (in Ukrainian)

9. Kaljchenko A. Gh. (2003) *Logistyka: pidruchnyk.* [Logistics] Kyiv. KNEU. (in Ukrainian).

10. Meljnyk O. V. (2013) Novi konceptualjni pidkhody v loghistyci [New conceptual approaches in logistics]. *Efektyvna ekonomika,* no. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57 (accessed 11 January 2023)

11. Ponomarjova Ju. V. (2003) *Loghistyka*: Navch. posib [Logistics]. Kyiv. CNL. (in Ukrainian)

12. Mishyna S. V., O. Ju. Mishyn (2008) Kompleksna ocinka efektyvnosti loghistychnoji dijaljnosti [Comprehensive evaluation of the efficiency of logistics activities]. *Ekonomika: problemy teoriji ta*

praktyky : zbirnyk naukovykh pracj, vol. 237, pp. 1202-1209.

13. Krykavsjkyj Je. V. (2020) *Loghistyka ta upravlinnja lancjughamy postavok: pidruchnyk* [Logistics and supply chain management] Ljviv : Ljvivsjka politekhnika(in Ukrainian)

14. 14. Kisilj R. Jak vijna v Ukrajini zminjuje svitovu loghistyku Ekonomichna pravda. 24 chervnja 2022: [How the war in Ukraine is changing global logistics]. Available at: https://www.epravda.com.ua /columns/2022/06/24/688538/

УДК 346.2:339.128

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНЦІЮ

Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Ковальов А. Ю., аспірант (УкрДУЗТ)

Дослідження фокусується на теоретичному аналізі багатосторонніх платформ як особливої форми конкуренції у цифровому просторі. Окреслено детермінанти зростання цифрових платформ, встановлено їх вплив на конкуренцію. Посилені цифровізацією мережеві ефекти, економія на масштабах, високі незворотні витрати та витрати на переключення – фактори, що призводять до створення бар'єрів для вступу на ринок. Це змінює характер конкуренції та впливає на ключові аспекти створення цінності в традиційних ринкових секторах. Метою статті є теоретичний аналіз цифрових платформ, як специфічної форми конкуренції, систематизація викликів, що супроводжують процеси розвитку та зростання платформ, та розгляд їх з точки зору індивідуальних регуляторних рішень.

Ключові слова: цифрові платформи, детермінанти розвитку цифрових платформ, конкуренція, екосистема, антимонопольне регулювання, цифрова економіка, мережеві ефекти.

DETERMINANTS OF DIGITAL PLATFORM DEVELOPMENT AND THEIR IMPACT ON COMPETITION

Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Kovalov A., graduate student (USURT)

The research focuses on the theoretical analysis of multilateral platforms as a special form of competition in the digital space. The determinants of growth of digital platforms are outlined, their impact on competition is established. Increased digitalization network effects, economies of scale, high irreversible costs and switching costs are factors that lead to barriers to entry. This changes the nature of competition and affects key aspects of value creation in traditional market sectors. The main purpose of the study is a theoretical analysis of digital platforms as a specific form of competition, systematization of challenges

© Кірдіна О.Г.,
Ковальов А.Ю.

accompanying the processes of development and growth of platforms, and consideration of them from the point of view of individual regulatory decisions.

The object of the study is the role of digitalization in the growth of digital platforms and the strengthening of market power, and the subject is the determinants and manifestations of these trends: network effects, the special cost structure of digital goods and services, switching costs, as well as consumer peging, asymmetric price structure and vertical integration. The main thesis is that by changing the nature of competition, the growth of digital platforms complicates antitrust regulation. The analysis is theoretical and is based on the approach adopted in microeconomic theory, focusing in particular on market structures and regulation.

The analysis shows that digitalization not only creates diverse business models and new revenue streams, but also changes the way we stimulate competition and achieve market efficiency. At the same time, it creates challenges for antitrust regulation. These problems are particularly pronounced in the case of digital platforms, which are not ordinary market participants, but quasi-institutions that have the power to determine the rules and conditions for access to market infrastructure. This circumstance implies wider regulatory intervention in order to limit the binding of their users based on the preferences of the "pioneer". Regulation aimed at counteracting the excessive expansion of market power should reflect the entire ecosystem and access to key facilities and bottlenecks in digital markets. Traditional solutions, such as the separation of companies, are not adapted to the peculiarities of the digital economy. Antitrust regulation should be aligned with initiatives to better manage data and ensure compliance with interoperability and interconnectivity standards.

Keywords: digital platforms, determinants of digital platforms development, competition, ecosystem, antitrust regulation, digital economy, network effects.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення спостерігається поширення нової моделі економічного розвитку – цифрової економіки. Вона ґрунтується на використанні передових методів обробки, зберігання, генерації та передачі даних, а також цифрових інформаційно-комунікаційних технологіях. Перехід до цифрової економіки став актуальним в контексті науково-технічного прогресу та прагнення суспільства скоротити витрати, будь то людські, часові або матеріальні.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифровізація мають значний вплив на багато аспектів життя суспільства, економіки та культури.

ІКТ і цифровізація стимулюють економічний розвиток, збільшуючи продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Вони дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, оптимізувати ланцюги постачання, покращувати комунікації та співпрацю між бізнес-партнерами. Цифрові технології також сприяють розвитку нових галузей, наприклад, інтернет-торгівлі, електронного банкінгу та онлайн-платформ.

ІКТ впливають на сучасну систему освіти. Цифрові технології надають доступ до великої кількості знань і навчальних ресурсів через Інтернет. Вони сприяють інтерактивному навчанню, використанню мультимедіа, відеоконференцій та інших інструментів для поліпшення процесу засвоєння знань і навичок. ІКТ також допомагають створювати нові форми навчання, наприклад, дистанційну освіту та масові відкриті онлайн-курси (MOOCs).

Цифрові технології революціонізують галузь охорони здоров’я. Вони дозволяють ведення електронних медичних записів, обмін медичною інформацією між лікарнями та клініками, використання телемедицини

для консультацій на віддалені відстані тощо.

Цифрова трансформація транспортних систем у новому технологічному укладі – це процес впровадження цифрових технологій і інновацій в транспортну інфраструктуру та послуги з метою покращення ефективності та безпеки транспортних систем.

Слід враховувати, що в умовах цифрової трансформації економіки швидше поширюється модель платформного бізнесу, де цифрова платформа є складною інформаційною системою, яка забезпечує взаємозв'язок між учасниками ринку та є відкритою для будь-яких стейкхолдерів (клієнтів та партнерів, зокрема розробників додатків, постачальників послуг і агентів).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Питання цифрової економіки, зокрема цифрових платформ привертають науковий інтерес багатьох вчених. Слід виділити наукові праці Січкаренка К. О [10], монографію Ляшенко В. І. та Вишневського О. С. [4], Ярмоленко Ю. О. [11], які присвячено дослідженню даної проблематики в межах національної економіки. Правове поле розвитку та регулювання процесів цифровізації окреслено у працях [1,3]. На сьогодні особлива увага приділяється питанням цифрової трансформації різних галузей економіки та сфер діяльності, що підтверджується великою кількістю опублікованих робіт з цієї проблематики. Галузеві особливості конкретних сфер економіки відображають доробки таких вчених: у промисловості – Корцеллі-Олейнічак Є. К., Казьмір Л. П. [2], в освіті – Манойленко Н. В., Кононенко С. О., Крамаренко Н. М. [6], в охороні здоров'я – Криничко Л. Р., Мотайло О. В. [3], на транспорті – Олешко Т.І., Попик Н.В., Бабич М.О. [9], Обруч Г. В. [6,8].

Втім, актуальними залишаються питання дослідження факторів, що сприяють зростанню цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію.

Метою статті є теоретичний аналіз цифрових платформ, як специфічної форми конкуренції, систематизація викликів, які супроводжують процеси розвитку та зростання платформ, та розгляд їх з точки зору індивідуальних регуляторних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення мети визначено поняття цифрових платформ як онлайн-систем, які об'єднують різні групи користувачів і надають їм можливість взаємодіяти, обмінюватися інформацією та здійснювати різні дії в цифровому середовищі. Ці платформи базуються на технологіях Інтернету та комп'ютерних мереж, і вони можуть мати різні форми і функціональні можливості. Цифрові платформи зазвичай надають доступ до різноманітних послуг і продуктів. Наприклад, соціальні мережі, такі як Facebook і Twitter, є цифровими платформами, які дозволяють людям обмінюватися повідомленнями, фотографіями та відео, а також спілкуватися з іншими користувачами. Інші цифрові платформи, такі як Airbnb або Uber, створені для надання послуг з бронювання помешкань або перевезення людей, відповідно.

Цифрові платформи можуть також бути спрямовані на підприємства та бізнес-сектор. Наприклад, Amazon або Alibaba – це платформи електронної комерції, де компанії можуть продавати свої товари і послуги онлайн. Існують також платформи для спільної роботи та обміну ідеями, такі як Slack або Microsoft Teams, де команди можуть спілкуватися, співпрацювати та керувати проектами.

Комплекс взаємопов'язаних елементів, які співпрацюють із великою кількістю учасників, щоб створити цінність і задовольнити потреби користувачів, формують екосистему цифрових платформ, яка включає в себе безпосередньо цифрову платформу,

розробників додатків, постачальників послуг, користувачів і інших учасників, які співпрацюють для досягнення спільних цілей.

Екосистема цифрових платформ зазвичай базується на інтернет-технологіях і забезпечує спільне середовище, в якому учасники можуть обмінюватися інформацією, продуктами, послугами або ресурсами. Це може бути ринок електронної комерції, соціальна мережа, хмарна платформа, рішення для спільного фінансування проектів тощо.

У екосистемі цифрових платформ різні учасники виконують різноманітні ролі. Розробники створюють додатки, сервіси або контент, що розширюють можливості платформи. Постачальники послуг надають спеціалізовані сервіси, які покращують функціональність платформи. Користувачі використовують платформу для отримання послуг, продажу товарів або обміну інформацією.

Головною перевагою екосистем цифрових платформ є створення синергії і взаємозалежності між учасниками. Кожен учасник сприяє розвитку і успіху інших, формуючи позитивну взаємодію і співпрацю. Наприклад, збільшення кількості розробників додатків приводить до більшого розмаїття інноваційних продуктів на платформі, що залучає більше користувачів у перспективі.

Цифрові платформи мають великий вплив на економіку та суспільство, оскільки змінюють спосіб, яким люди спілкуються, працюють, здійснюють покупки і займаються іншими видами діяльності. Вони відкривають нові можливості для інновацій, підприємництва та глобального зв'язку, призводять до скорочення витрат, що має підвищити продуктивність і знизити інвестиції, необхідні для започаткування бізнесу, а також рівень беззбитковості для нових проектів.

Поряд з цим, існують і певні негативні наслідки, наприклад, соціальні. Серед них – збільшення впливу на ринок, що призводить до зниження економічного динамізму та інновацій, а також має перерозподільчі ефекти.

Поява онлайн-платформ як різновиду багатостороннього ринку є наслідком мережевих ефектів та економії на масштабах. Це ускладнює пошук системної регуляторної відповіді на антиконкурентні практики технологічних гігантів. Досвід Європейської Комісії, яка останніми роками активно втручалася у випадки підозри на зловживання впливом на ринок, виявив низку труднощів антимонопольного регулювання в цифровому контексті.

Посилення ролі мережевих ефектів і позитивні відгуки є основною причиною зростання цифрових платформ, різновидом яких є соціальні мережі. Платформи опосередковують взаємодію з користувачами (наприклад, Google Play) або пропонують нові способи для взаємодії (наприклад, Youtube). Вони можуть пропонувати власні послуги або розраховувати на вертикальну інтеграцію з третіми сторонами.

З наукової точки зору платформи визначаються як багатосторонній ринок [14; 19]. Залучені сторони, які можуть бути покупцями і продавцями, отримують переваги, взаємодіючи через платформу.

Типова платформа об'єднує дві різні групи користувачів (постачальників і покупців, авторів і читачів, роботодавців і працівників, платників і одержувачів переказів, чоловіків і жінок і т.д.). Однак є винятки – платформи, де обидві функції об'єднані в одній групі користувачів (наприклад, платформи для обміну знаннями та досвідом типу краудфандингу або обміну вживаними підручниками), а також гібридні платформи.

Цифрові майданчики можуть бути двосторонніми та багатосторонніми – за кількістю типів учасників. Також розрізняють платформи за типом аудиторії або рекламних майданчиків і транзакційні (сполучні) платформи. Перші «продають» увагу однієї групи

користувачів зазвичай рекламодавцям (газетам, інтернет-пошукачам). Останні пов'язують учасників в різні групи на основі їх переваг.

Двосторонні та багатосторонні ринки мають низку характеристик, що відрізняють їх від односторонніх підприємств, найбільш помітним з яких є обслуговування взаємодії між двома різними групами споживачів. За даними [20], ринок є двостороннім, коли обсяг продажів залежить від структури цін (зборів, що стягуються з обох груп), а не від їх загального рівня.

Традиційні посередники та цифрові платформи відрізняються в своєму підході до забезпечення послуг та способах взаємодії зі своїми клієнтами (табл.1).

Таблиця 1

Порівняння факторів надання послуг традиційними посередниками та цифровими платформами

Фактор	Традиційні посередники	Цифрові платформи
Фізична присутність	зазвичай мають фізичні магазини, офіси або точки обслуговування, де клієнти можуть прийти особисто і скористатися послугами	вся взаємодія відбувається в онлайн-середовищі без необхідності фізичного присутності
Географічне охоплення	зазвичай, працюють на місцевому рівні або в обмеженому географічному просторі. Вони спеціалізуються на задоволенні потреб місцевих клієнтів	можуть працювати на глобальному рівні, надаючи послуги клієнтам з усього світу
Вид послуг	часто спеціалізуються на конкретних галузях або типах послуг, наприклад, роздрібна торгівля, нерухомість або фінансові послуги	можуть надавати широкий спектр послуг, включаючи онлайн-торгівлю, медіа, фінанси, подорожі тощо
Масштабованість	можуть зустрічати обмеження щодо масштабованості через фізичну інфраструктуру та ресурси	зазвичай мають можливість швидко масштабуватись і залучати велику кількість клієнтів через Інтернет

Джерело: розроблено автором

Завдяки мережевим ефектам платформи набувають все більшого впливу на формування вартості, й, коли мова йде про цифрові товари та послуги з нульовою граничною вартістю, вони відіграють більшу роль, ніж виробники/творці контенту, виробництво виходить за межі платформ [17]. На відміну від промислових гігантів 20-го століття, платформи контролюють створення вартості іншими компаніями. Вони досягають цього, організовуючи ключові елементи веб-сайту створення цінності, але не контролюючи весь процес.

Економічна цінність їх послуг залежить від мережевих ефектів, а це означає, що для того, щоб забезпечити виконання свого сервісу, вони повинні охопити критичну масу користувачів (обидві сторони). На відміну від фізичних мереж, цифрові платформи зазвичай орієнтуються на непрямі ефекти. Обсяг транзакцій і прибуток платформи залежить не лише від загальної ціни, але й від структури цін, що складається з комісій, які стягуються з обох сторін.

Права власності на платформу мають вирішальне значення з точки зору портативності та регуляторних

можливостей. Необхідно розрізняти різні права власності, пов’язані з мережею, як на фізичну інфраструктуру і технологію, так і на контент і послуги (наприклад, додатки), що пропонуються через платформу. Завдання полягає в тому, щоб адаптувати вимоги для забезпечення мобільності метафоричної мережі [18], яка включає в себе історію взаємодії групи користувачів.

Цей виклик пов’язаний з правами на дані, включаючи також персональні, які часто створюють початкову перевагу. Дані відіграють подвійну роль на цифрових ринках – це «ресурс», з яким працюють алгоритми, а також обмінна цінність для соціальних мереж і платформ типу «аудиторія». Це відводить їм роль «вузького місця» [21] або ключового об’єкта в розумінні антимонопольного законодавства США. Крім того, алгоритми, що ґрунтуються на даних, знижують витрати на пошук [15]. Це, з одного боку, може призвести до зниження ціни на базовий товар або послугу, але, з іншого боку, посилює перевагу платформ, які контролюють доступ до ринку.

Структура цін на платформах також є функцією мережевих ефектів, які допускають асиметричний поділ цін у різних країнах. Це пояснює той факт, чому група користувачів, яка має вищу еластичність попиту або є ключовою для досягнення критичної маси, отримує нульові або від’ємні ціни (у вигляді заохочень – грошових бонусів, знижок) за участь у платформі. Така модель стає можливою значною мірою завдяки нульовим граничним витратам, що притаманні цифровим товарам. Дозволяючи нульову ціну для однієї групи, цифровізація допомагає максимізувати дохід від іншої. Наприклад, користувачі Facebook або Youtube можуть не платити за контент, що опублікований авторами в Інтернеті, в обмін на дані або привернення їхньої уваги за допомогою реклами.

Як зазначають автори [22], що частина користувачів платить нульову плату за послугу платформи, не обов'язково означає, що вони отримують прибуток - плата стягується з продавця та/або сплачується даними. Структура ціноутворення на платформах також пов'язана з концепцією узгодженості цін [15], згідно з якою треті сторони повинні забезпечувати розумну і справедливу цінову політику, щоб уникнути неправедних конкурентних переваг і забезпечити рівні умови для всіх учасників платформи. Це означає, що платформа повинна встановити правила і механізми, що регулюють ціноутворення, з метою забезпечення рівних умов для всіх учасників і запобігання недобросовісним діям.

Одним із способів досягнення узгодженості цін на платформі є встановлення прозорих і чітких правил, які регулюють, які фактори можуть впливати на встановлення цін. Наприклад, платформа може встановити максимальну величину знижок або мінімальну ціну для певного товару або послуги, щоб запобігти недобросовісним знижкам або надмірно низьким цінам, які можуть спотворити конкуренцію.

Крім того, платформа може створити механізми перевірки цін, наприклад, порівняти ціни на подібні товари або послуги, щоб переконатися, що треті сторони не надають неправдиво низькі або завищені ціни. Наприклад, трейдер, який використовує платформу для продажу частини своїх послуг, включає вартість комісійних у ціну, яку платять його прямі клієнти.

Забезпечення узгодженості цін є важливим аспектом функціонування платформ, оскільки воно сприяє створенню справедливої та ефективної конкуренції, забезпечує довіру учасників та сприяє розвитку стійкого бізнес-екосистеми на платформі.

Завдяки економії на масштабах, конкуренція дедалі більше поширюється

на всю екосистему. Платформи в багатьох випадках стоять у центрі таких екосистем, виступаючи посередниками у взаємодії між суб'єктами, встановлюючи стандарти та правила підключення. При поєднанні компаній, що надають, товари та послуги, які взаємодоповнюються, створюється інтегрована послуга. Такі приклади поширені в розробці апаратного та програмного забезпечення. Участь в екосистемі передбачає як конкуренцію, так і співпрацю між учасниками [17]. Одним із ранніх прикладів екосистеми є компанія Microsoft, яка зайняла центральне місце в індустрії персональних комп'ютерів. Контролюючи платформу (операційну систему), компанія встановлювала стандарти, при цьому могла обмежувати доступ виробників процесорів та іншого обладнання, а також розробників програмного забезпечення. Таким чином, вертикальна інтеграція сприяла розвитку системної конкуренції. Це визначає важливість питань інтероперабельності та встановлення стандартів.

Багато цифрових екосистем будуються на основі обміну даними, який лежить в основі промислового інтернету [13]. При цьому дані, отримані від використання одного продукту або послуги, можуть бути використані для покращення функціонування іншого. Можливість повторного використання даних призводить до економії на масштабах та непрямих мережевих ефектів, що полегшує створення різних продуктів всередині компанії (наприклад, конгломерат Alphabet). Цей процес побудови екосистем навколо платформ посилюється тим, що для більшості ресурсів, що використовуються, не існує ринку за межами компанії.

Описані характеристики не виключають можливості конкуренції між самими платформами (наприклад, між Booking.com та AirBNB) у випадках, коли немає перешкод для так званого мультихостингу (підключення учасників до більш ніж однієї мережі/платформи). І навпаки, коли споживачі беруть участь лише в одній платформі (єдиний хостинг), платформа має можливість контролювати доступ до іншої сторони.

Виходячи з окреслених характеристик, вплив платформ на конкуренцію є двояким. З одного боку, вони сприяють зниженню транзакційних витрат і дозволяють краще узгодити споживчі вподобання з пропонованими продуктами та послугами, що розширює споживчий вибір. Багато споживачів отримують доступ до безкоштовних послуг (або до послуг без прямої оплати). За оцінками, споживчий надлишок завдяки безкоштовним цифровим послугам у Сполучених Штатах сягає 106 мільярдів доларів США на рік [12]. Однак, з іншого боку, завдяки своїй ролі в екосистемі та здатності маніпулювати структурою ціноутворення, платформи можуть обмежувати інновації, дискримінувати деяких суб'єктів та встановлювати непрозорі умови.

Характеристики багатьох цифрових платформ (багатосторонній ринок і пов'язані з ним мережеві ефекти, використання даних, асиметрична структура ціноутворення, що допускає від’ємні ціни й витрати на перемикання) роблять традиційні інструменти антимонопольного регулювання недієвими.

Цифрові платформи значно змінюють ландшафт конкуренції в різних галузях наступним чином:

По-перше, збільшення доступності ринків. Цифрові платформи створюють нові ринки і забезпечують доступ до них для різних учасників. Вони зменшують бар’єри входу і дають можливість малим підприємствам і стартапам конкурувати з великими компаніями.

По-друге, зростання швидкості та ефективності. Цифрові платформи дозволяють прискорити обмін інформацією, спрощують процеси комунікації та транзакцій. Це збільшує

швидкість виконання послуг і покращує загальну ефективність бізнесу.

По-третє, розширення масштабу. Цифрові платформи дозволяють компаніям розширювати свою географію та залучати клієнтів з усього світу. Вони також дозволяють підприємствам збільшити свою масштабованість шляхом автоматизації процесів та використання розумних алгоритмів.

По-четверте, збільшення впливу даних. Цифрові платформи генерують великі обсяги даних про користувачів і їх поведінку. Ці дані можуть бути використані для поліпшення якості продуктів і послуг, персоналізації пропозицій та розробки нових бізнес-моделей. Компанії, які мають доступ до цієї інформації, можуть мати конкурентну перевагу.

По-п’яте, зміна бізнес-моделей. Цифрові платформи сприяють виникненню нових бізнес-моделей, таких як:

а) Спільне використання (sharing economy). Ця бізнес-модель передбачає створення платформи, на якій люди можуть ділитися своїми ресурсами, такими як автомобілі, житло, робочі приміщення і т. д. Замість того, щоб купувати ці ресурси, користувачі можуть здійснювати їх оренду або використання на платформі, зазвичай за певну плату. Приклади платформ, що працюють за такою моделлю, включають Airbnb, Uber, Lyft, і TaskRabbit.

б) Підписка (subscription-based). У цій моделі користувачі платять певну суму грошей на певний період (наприклад, щомісяця або щороку) за доступ до продукту або послуги. Замість одноразової оплати користувач отримує постійний доступ до контенту або функціональності. Ця модель популярна серед онлайн-сервісів, таких як Netflix, Spotify, Amazon Prime і Dropbox, а також журналів та газет, що пропонують електронні версії своїх видань.

в) Фріміум (freemium). Ця модель поєднує безкоштовний та платний контент. Компанії надають базовий рівень продукту або послуги безкоштовно, але заряджають за додаткові функції або розширений доступ. Це дає користувачам можливість оцінити продукт або послугу перед тим, як вони придбають платну версію або додаткові можливості. Приклади фріміум-моделей включають Dropbox, Slack і Evernote.

Цифрові платформи також стикаються з рядом проблем та викликів, серед яких можна виділити:

1. Цифрові платформи збирають великі обсяги даних про користувачів і їх поведінку. Це може викликати проблеми з приватністю та безпекою даних. Крім того, ці платформи мають значну владу над використанням цих даних, що може породжувати питання щодо контролю та власності над ними.

2. Цифрові платформи можуть бути місцем широкого поширення дезінформації та фейкових новин. Це може негативно впливати на суспільство, політичні процеси та довіру до інформації, що циркулює в мережі.

3. Використання цифрових платформ може бути обмеженим для деяких груп населення через фінансові, технологічні або інші бар'єри. Це може поглиблювати цифровий розрив та нерівність у суспільстві.

4. Розвиток цифрових платформ може мати вплив на робочі місця та змінювати природу праці. Наприклад, автоматизація та використання алгоритмів можуть призводити до заміщення людей машинами або до появи нестабільних форм зайнятості.

5. Монополізація ринку. Деякі цифрові платформи набувають домінантного становища на ринку, що може обмежувати конкуренцію та створювати перешкоди для вступу нових гравців. Це може призводити до недостатньої інноваційності та обмеженого вибору для користувачів.

Висновок. Дослідження фокусується на теоретичному аналізі багатосторонніх платформ як особливої форми конкуренції у цифровому просторі. Окреслено детермінанти зростання цифрових платформ, встановлено їх вплив на конкуренцію. Посилені цифровізацією мережеві ефекти, економія на масштабах, високі незворотні витрати та витрати на переключення – фактори, що призводять до створення бар'єрів для вступу на ринок. Це змінює характер конкуренції та впливає на ключові аспекти створення цінності в традиційних ринкових секторах. Основною метою дослідження є теоретичний аналіз цифрових платформ, як специфічної форми конкуренції, систематизація викликів, що супроводжують процеси розвитку та зростання платформ, та розгляд їх з точки зору індивідуальних регуляторних рішень.

Об’єктом дослідження є роль цифровізації у зростанні онлайн-платформ та посиленні впливу на ринок, а предметом – детермінанти та прояви цих тенденцій: мережеві ефекти, особлива структура витрат на цифрові товари та послуги, витрати на переключення, а також прив'язка споживачів, асиметрична структура цін та вертикальна інтеграція. Доведено, що, змінюючи характер конкуренції, зростання цифрових платформ ускладнює антимонопольне регулювання. Аналіз є теоретичним і ґрунтується на підході, прийнятому в мікроекономічній теорії, зосереджуючись, зокрема, на ринкових структурах і регулюванні.

Аналіз показує, що цифровізація не лише створює різноманітні бізнес- моделі та нові джерела доходів, але й змінює способи стимулювання конкуренції та досягнення ринкової ефективності. При цьому вона формує виклики для антимонопольного регулювання. Ці проблеми особливо яскраво проявляються у випадку цифрових платформ, які не є звичайними учасниками ринку, а квазіінституціями, що мають повноваження визначати правила та умови доступу до ринкової інфраструктури. Такі обставини передбачають ширше регуляторне втручання з метою обмеження прив’язки їхніх користувачів на основі переваг «першопрохідця». Регулювання, спрямоване на протидію надмірному розширенню впливу на ринок, має відображати всю екосистему та доступ до ключових об’єктів і вузьких місць на цифрових ринках. Традиційні рішення, такі як поділ компаній, не пристосовані до особливостей цифрової економіки. Антимонопольне регулювання має бути узгоджене з ініціативами щодо кращого управління даними та забезпечення дотримання стандартів інтероперабельності та взаємозв’язку.

Різноманітність згаданих вище проблем унеможливлює універсальний підхід до регулювання цифрових монополій, у тому числі платформ. Однак низку труднощів можна було б зняти, якби існувала модель оцінки чистих (цінових і нецінових) ефектів для різних груп учасників ринку, опосередкованих цифровими платформами. Розробка такої моделі, яка б дозволила робити більш конкретні висновки щодо ефективності ринку, є перспективним напрямом майбутніх досліджень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єфремова К. В., Шматков Д. І., Кохан В. П., та ін. Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення : монографія. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України. 2021. 180 с.

2. Корцеллі-Олейнічак Є. К., Казьмір Л. П. Цифровізація промислових систем: концептуальна сутність та ключові чинники. *Регіональна економіка*. 2021. №4(102). С. 57-66.

3. Криничко Л. Р., Мотайло О. В. Ефективність застосування цифрових технологій в інформаційно-комунікаційній системі державного

управління в сфері охорони здоров'я. *Економічний простір*.2021. (169), 78-83.

4. Левицька Н. О. Сучасні тенденції розвитку нормативно-правового регулювання цифрової економіки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 5. С. 26-29.

5. Ляшенко В. І. Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Харків: 2018. 252 с.

6. Манойленко Н. В., Кононенко С. О., Крамаренко Н. М. Цифровізація освітнього процесу в умовах дистанційного навчання в закладах вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. 108-112.

7. Обруч Г. В. Особливості цифрового розвитку АТ «Укрзалізниця». *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70). № 1. С. 59 – 64.

8. Обруч Г. В. Розвиток послуг підприємств залізничного транспорту на основі розбудови цифрових платформ. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 10. С. 69 – 73. 13.

9. Олешко Т.І., Попик Н.В., Бабич М.О. Цифровізація бізнес-процесів у цивільній авіації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 43–46.

10. Січкаренко К. О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії.* 2018. № 35. С. 28-32.

11. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Київ. 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. (дата звернення: 22.05.2023).

12. Brynjolfsson E., Collis A. and Eggers F. Using Massive Online Choice Experiments to Measure Changes in Well-Being,. 2019. PNASvol. 117, no. 15.

13. Bundesministerium fur Wirtschaft und Energie. A new competition framework for the digital economy. 2019. Report by the Commission 'CompetitionLaw 4.0'

14. Evans D. and Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. 2016. Harvard Business Review Press.

15. Edelman B. and Wright J. Price Coherence and Excessive Intermediation. *Quarterly Journal of Economics*. 2015. Vol. 130, Issue 3, pp. 1283-1328

16. Goldfarb A. and Tucker, C. Digital Economics. *Journal of Economic Literature, American Economic Association*. 2019. vol. 57(1), pp. 3-43. URL: https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/23684.htm

17. Jacobides M., et al. Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy. World Economic Forum, Briefing paper. 2019. URL: https://www.weforum.org/whitepapers/platforms-and-ecosystems-enabling-the-digital-economy

18. Liebowitz S. J. and Margolis S. Network Externality: An Uncommon Tragedy. *Journal of Economic Perspectives*. 1994. V8, No 2, pp. 133-150. URL: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.8.2.133

19. Rochet, and Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association.* 2003. Vol. 1, Issue 4, pp. 990-1029. URL: https://academic.oup.com/jeea/article/1/4/990/2280902/

20. Rochet, and Tirole J. Two-Sided Markets: A Progress Report. *RAND Journal of Economics*. 2006. Vol. 37, No 3, pp. 645-667.

21. Tirole, J. Market Failures and Public Policy. Nobel Prize Lecture, Nobel Media AB. 2014. URL: https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2014/tirole/lecture/

22. Zingales, L. et al. Stigler Committee on Digital Platforms, Final Report, Chicago Booth, Stigler Center for the Study of the Economy and the State. 2019.

URL: https://www.publicknowledge.org/wp-content/uploads/2019/09/ Stigler-Committee-on-Digital-Platforms-Final-Report.pdf

REFERENCES

1. Yefremova K. V., Shmatkov D. I., Kokhan V. P., ta in. (2021).Bazovi aspekty tsyfrovizatsii ta yikh pravove zabezpechennia: monohrafiia [Basic Aspects of Digitalization and Their Legal Support]. Kharkiv: Scientific Research Institute of Legal Support for Innovative Development of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine. 180 p. [in Ukrainian].

2. Kortseli-Oleinichak Ye. K., Kaz'mir L. P. (2021) Tsyfrovizatsiia promyslovykh system: kontseptualna sutnist ta kliuchovi chynnyky. [Digitalization of Industrial Systems: Conceptual Essence and Key Factors]. Regional Economics. No. 4(102). P. 57-66. [in Ukrainian].

3. Krynychko L. R., Motailo O. V. (2021) Efektyvnist zastosuvannia tsyfrovykh tekhnolohii v informatsiino-komunikatsiinii systemi derzhavnoho upravlinnia v sferi okhorony zdorov'ia. [Efficiency of Applying Digital Technologies in the Information and Communication System of Public Health Governance]. Economic Space. 2021. (169), 78-83. https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-15. [in Ukrainian].

4. Levytska N. O. (2019) Suchasni tendentsii rozvytku normatyvno-pravovoho rehuliuvannia tsyfrovoi ekonomiky. [Modern Trends in Regulatory and Legal Regulation of the Digital Economy]. Legal Scientific Electronic Journal. No. 5. P. 26-29. [in Ukrainian].

5. Liashenko V. I., Vyshnevskyi O. S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku. [Digital Modernization of the Ukrainian Economy as a Possibility of Breakthrough Development]: Monograph. Kharkiv. 252 p. [in Ukrainian].

6.Manoilenko N. V., Kononenko S. O., Kramarenko N. M. (2021) Tsyfrovizatsiia osvitnoho protsesu v umovakh dystantsiinoho navchannia v zakladakh vyshchoi osvity. [Digitalization of the Educational Process in the Conditions of Distance Learning in Higher Education Institutions]. Scientific Notes. Series: Pedagogical Sciences. [in Ukrainian].

7. Obruch H. V. (2020) Osoblyvosti tsyfrovoho rozvytku AT "Ukrzaliznytsia". [Features of the Digital Development of JSC "Ukrzaliznytsia"]. Scientific Notes of V.I. Vernadsky Tavria National University. Series: Economics and Management. Vol. 31 (70). No. 1. P. 59-64. [in Ukrainian]

8. Obruch H. V. (2019) Rozvytok posluh pidpryiemstv zaliznychnoho transportu na osnovi rozbudovy tsyfrovykh platform. [Development of Railway Transport Enterprises' Services Based on the Development of Digital Platforms]. Entrepreneurship and Innovation. Iss. 10. P. 69-73[in Ukrainian].

9. Oleshko T. I., Popik N. V., Babych M. O. (2021) Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv u tsyvilnii aviatsii. [Digitalization of Business Processes in Civil Aviation]. Economics and the State. No. 4. P. 43-46. [in Ukrainian].

10. Sichkarenko K. O. (2018) Tsyfrovi platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku. [Digital Platforms: Approaches to Classification and Determination of Role in Economic Development]. Black Sea Economic Studies. 2018. No. 35. P. 28-32. [in Ukrainian].

11. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty. (2020) [Digital Economy: Trends, Risks, and Social Determinants]. Razumkov Center. Kyiv. 2020. 274 p. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. (accessed 22.05.2023).

12. Brynjolfsson E., Collis A. and Eggers F. (2019) Using Massive Online Choice Experiments to Measure Changes in Well-Being, PNAS, vol. 117, no. 15.

13. Bundesministerium fur Wirtschaft und Energie. (2019) A new competition framework for the digital economy, Report by the Commission ‘CompetitionLaw 4.0’

14. Evans D. and Schmalensee R. (2016) Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms, Harvard Business Review Press.

15. Edelman B. and Wright J. (2015) Price Coherence and Excessive Intermediation, Quarterly Journal of Economics, Vol. 130, Issue 3, pp. 1283-1328. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2513513. (accessed 22.05.2023).

16. Goldfarb A. and Tucker C. (2019) Digital Economics, Journal of Economic Literature, American Economic Association, vol. 57(1), pp. 3-43. Available at: https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/23684.htm. (accessed 22.05.2023).

17. Jacobides M., et al. (2019) Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy, World Economic Forum, Briefing paper. Available at: https://www.weforum.org/whitepapers/platforms-and-ecosystems-enabling-the-digital-economy. (accessed 22.05.2023).

18. Liebowitz S. J. and Margolis S. (1994) Network Externality: An Uncommon Tragedy, Journal of Economic Perspectives, V8, No 2, pp. 133-150. Available at: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.8.2.133. (accessed 22.05.2023).

19. Rochet, and Tirole J. (2003) Platform Competition in Two-Sided Markets, Journal of the European Economic Association, Vol. 1, Issue 4, pp. 990-1029. Available at: https://academic.oup.com/jeea/article/1/4/990/2280902/ . (accessed 22.05.2023).

20. Rochet, and Tirole, J. (2006) Two-Sided Markets: A Progress Report, RAND Journal of Economics, Vol. 37, No 3, pp. 645-667.

21. Tirole J. (2014) Market Failures and Public Policy. Nobel Prize Lecture, Nobel Media AB. Available at: https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2014/tirole/lecture/. (accessed 22.05.2023).

22. Zingales L. et al. (2019) Stigler Committee on Digital Platforms, Final Report, Chicago Booth, Stigler Center for the Study of the Economy and the State. Available at: https://www.publicknowledge.org/wp-content/uploads/2019/09/ Stigler-Committee-on-Digital-Platforms-Final-Report.pdf. (accessed 22.05.2023).

УДК 342.9:004(477)

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Косич М.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ),
Губанова Н.Н., к.е.н., доцент (Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут)

Сучасний етап розвитку соціально-економічних відносин характеризується процесами переходу від третьої до четвертої промислової революції з використанням інформаційно-комунікаційних технологій у виробництві. У державному секторі економіки такі зміни визвали появу нового інструменту - електронне урядування. Департамент з економічних і соціальних питань ООН визначає раз на 2 роки індекс розвитку електронного урядування. Україна в останні роки демонструє постійне зростання даного показника, а у 2022 році величина індексу електронного урядування

© Косич М.В., Губанова Н.Н.

дозволила перейти Україні до групи країн з дуже високим значенням електронного урядування, але 25 % населення цього ж року не були приєднані до мережі Інтернет, що говорить про неможливість їх участі у використанні інтернет послуг, що надаються органами державного та місцевого управління. Цифровізація життя суспільства вимагає від органів влади ефективного публічного управління на базі електронної взаємодії.

Ключові слова: електронне урядування, індекс розвитку електронного урядування, інформаційно-комунікаційні технології, цифровізація, четверта промислова революція.

DEVELOPMENT OF ELECTRONIC GOVERNMENT IN UKRAINE

Kosych M.V., PhD in Economics , Associate Professor, (USU of RT),
Hubanova N.N., PhD in Economics , Associate Professor (National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute)

The current stage of the development of socio-economic relations is characterized by the processes of transition from the third to the fourth industrial revolution with the use of information and communication technologies in production. In the public sector of the economy, such changes called for the emergence of a new tool - electronic governance.

The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations determines the e-government development index every two years. This index is a comprehensive indicator based on three sub-indices: online services, telecommunications infrastructure, human capital. In recent years, Ukraine has demonstrated a constant growth of this indicator, and in 2022, the value of the e-governance index allowed Ukraine to join the group of countries with a very high value of e-governance. The greatest increase in the level of development of e-government in Ukraine in 2022 was due to the telecommunications infrastructure index. Evaluating the components of the telecommunications infrastructure index, we see the largest growth in the number of wireless broadband connections per 100 inhabitants, almost two times, and a third increase in the number of fixed broadband subscribers per 100 inhabitants. 25% of the population did not connect to the Internet in 2022, which indicates the impossibility of their participation in the use of Internet services provided by state and local government bodies. The growth of the number of Internet users is the main direction of strengthening the implementation of the use of information and communication technologies among the country's population.

State authorities contribute to the development of e-government in Ukraine, which is connected with the wide use of information and communication technologies in the countries of the European Union and the need to ensure the proper standard of living of people. For this purpose, the Regulation of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 856 of September 18, 2019 established the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, which is actively developing the "state in a smartphone" program. Digitization of public life requires effective public administration based on electronic interaction from authorities.

Keywords: e-government, e-government development index, information and communication technologies, digitization, the fourth industrial revolution.

Постановка проблеми. Сьогодні світова спільнота знаходиться на етапі переходу від третьої до четвертої промислової революції, коли не тільки відбувається автоматизація та роботизація процесів виробництва, а й утворення кіберфізичних систем, які взаємодіють у режимі реального часу з використанням

інтернет-технологій, що забезпечують комунікації між працівниками та машинами. Пандемія COVID-19 продемонструвала необхідність прискорення впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у виробництво, для більш повного гарантування безпеки працівникам підприємств. Таке поширення інтернет-комунікацій торкнулося і державного сектора економіки та спричинило появу нового інструменту взаємодії влади, громадян та бізнесу, такого як електронне урядування. Реалізація проекту електронного уряду є базою для якісних перетворень у всіх галузях економіки країни, що позитивно вплине на рівень життя суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження системи електронного урядування й головних передумов його впровадження в Україні розглянуті у працях таких вчених, як Н. Грицяк [6], В. Дрешпак [5], І. Коліушко [8], В. Малиновський [6], А. Семенченко [5].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. На сучасному етапі розвитку науки досліджуються деякі питання цифровізації органів державного управління в умовах інформаційного суспільства. Тому необхідно детально розглянути складові елементи рівня розвитку електронного урядування в Україні, для визначення напрямків підвищення ефективності та прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Метою статті є проведення аналізу індексу розвитку електронного урядування та його складових для побудови ефективної системи діяльності публічних органів управління із запровадженням інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рівень розвитку електронного урядування в світі визначається Департаментом з економічних і соціальних питань ООН з 2003 року за індексом EGDI (E-Government Development Index), що розраховується кожні два роки для 193 країн-членів ООН [4, с.1]. Це дослідження аналізує тенденції використання інформаційно-комунікаційних технологій державними організаціями.

За допомогою цього індексу відбувається визначення готовності та здатності національних урядів у застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій при наданні різноманітних послуг громадянам та господарюючим суб'єктам з боку державних органів [5, с.30].

Цей індекс є комплексним показником на основі трьох субіндексів: онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури, людського капіталу. Рівень розвитку електронного урядування розраховується як середнє арифметичне вищевказаних субіндексів та може приймати значення від 0 до 1. В залежності від значення індексу виділяють чотири групи країн: дуже високе значення EGDI від 0,75 до 1, високе значення EGDI від 0,5 до 0,75, середнє значення EGDI від 0,25 до 0,5 та низьке значення від 0 до 0,25. [4, с.3].

Розглянемо більш детальніше складові елементи рівня розвитку електронного урядування. Так, перший елемент - індекс онлайн-сервісів визначає здатність та готовність уряду надавати послуги й спілкуватися зі своїми громадянами в електронному вигляді. Індекс формується як 4-ступенева модель онлайн-доступності національних державних органів. Більш високі щаблі цієї моделі здійснюють більший вплив на індекс.

Індекс визначається в результаті експертного аналізу, що проводиться ООН й іншими залученими компаніями, експертами, волонтерами по країнах-учасницях ООН.

На першому ступені аналізується наявність інформаційної служби, а саме існування веб-сайту уряду, що надає інформацію суспільству у зручному для користувача вигляді й забезпечує посилання на міністерства та інші владні органи.

Далі, другий ступінь – розширена інформаційна служба; тут визначається, чи дозволяє урядовий веб-сайт односторонній або простий двосторонній обмін даними між владою й громадянами. Третій ступінь – надання трансакційних послуг; перевіряється як працює двосторонній зв'язок між публічними організаціями та громадянами, враховуючи можливість обробки широкого спектру послуг в Інтернеті, а також запитувати та отримувати матеріали від державних органів.

Наприкінці, четвертий ступінь – пов'язані послуги; вимірюється можливість уряду приймати попереджувальні заходи у веб-додатках версії 2.0 й забезпечувати велику кількість спеціально створених урядових електронних послуг для різних сегментів громадян.

Далі, другий елемент - індекс телекомунікаційної інфраструктури представляє собою середнє арифметичне наступних п'яти індикаторів [9, с.41]:

– кількість Інтернет-користувачів на 100 жителів (які користувались Інтернетом з будь-якої точки протягом трьох місяців);

– кількість абонентів мобільного зв'язку на 100 жителів (кількість підписок або абонентів протягом трьох місяців);

– кількість бездротових широких підключень на 100 жителів (сума засобів широкого супутникового зв'язку, наземних фіксованих бездротових широких точок доступу та активних мобільних широкого кола абонентів мережі Інтернет спільного користування);

– кількість абонентів фіксованого широкого доступу на 100 жителів (включає фіксовані підписки на високошвидкісний доступ до мережі Інтернет спільного користування – з'єднання TCP/IP на швидкостях рівних або більших, ніж 256 Кбіт/с).

Третя складова - індекс людського капіталу складається з чотирьох індикаторів, а саме [9, с.46]:

– рівень грамотності дорослого населення, визначається як відсоток людей у віці від 15 років і старше, хто може з розумінням читати та писати прості речення про їх повсякденне життя (вага індикатора дорівнює 1/3);

– валовий комбінований коефіцієнт охоплення первинною (початковою), вторинною (середньою) та третинною (вищою) освітою, розраховується як кількість учнів (студентів) незалежно від віку в процентному відношенні до осіб відповідного віку (вага індикатора – 2/9);

– очікуване число років шкільного навчання – загальне число років навчання, на яке може розраховувати дитина для отримання освіти в майбутньому за умови, що ймовірність її перебування в школі в будь-якому конкретному віці дорівнює поточному віковому коефіцієнту охоплення (вага індикатора – 2/9);

– середня кількість років навчання – середнє число років освіти дорослого населення країни (25 років і старше), за винятком років, проведених у повторних класах (вага індикатора – 2/9).

Першими країнами, що прийняли різноманітні законодавчі акти про процеси надання електронних послуг є Франція, Данія, Австрія, Італія, Великобританія, що дозволяє їм очолювати рейтинг рівня електронного урядування [2, с.45].

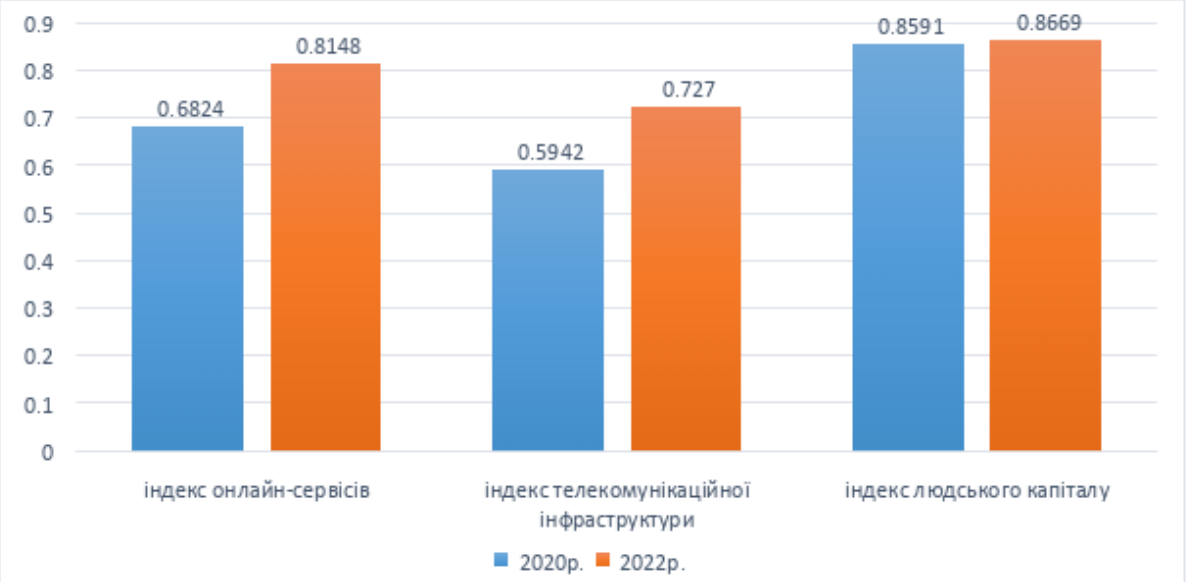


Рис.1. Складові індексу електронного урядування по роках [3, с.281; 4, с.220]

Україна в останні роки демонструє постійне зростання показника EGDI – 0,5032 (2014 рік), 0,609 (2016 рік), 0,6165 (2018 рік) [7, с.349-350], 0,7179 (2020 рік) [3, с.281], 2022 р - 0,8029 [4, с.220]. Як бачимо, у 2022 році наша країна не тільки суттєво підвисила значення індексу EGDI (на 0,085), а й перейшла до групи з дуже високим значенням електронного урядування. Таке зростання відбулося за рахунок збільшення індексу онлайн-сервісів на 0,1324 одиниць, зростання індексу телекомунікаційної інфраструктури на 0,1328 пункту та підвищення індексу людського капіталу на 0,0078 одиниць у 2022 році порівняно з 2020 роком. Зміну складових індексу електронного урядування за 2020 та 2022 роки продемонстровано на рисунку 1.

Розрахунки демонструють, що найбільше зростання рівня розвитку електронного урядування в Україні у 2022 році відбувалося за рахунок індексу телекомунікаційної інфраструктури. Проаналізуємо як змінилися складові даного індексу (таблиця 1).

Таблиця 1

Індекс телекомунікаційної інфраструктури та його складові по роках [3, с.292; 4, с.243]

Роки	Індекс телекомунікаційної інфраструктури	Кількість абонентів мобільного зв'язку на 100, осіб	Кількість Інтернет-користувачів на 100 жителів, %	Кількість бездротових широких підключень на 100 жителів	Кількість абонентів фіксованого широкого доступу на 100 жителів
2020	0.5942	120	62.55	47.16	12.8
2022	0,727	120	75,04	85,3	18,62

Оцінюючи складові індексу телекомунікаційної інфраструктури, ми бачимо найбільше зростання кількості бездротових широких підключень на 100 жителів, майже у два рази. Це вказує на зростання швидкості розвитку інформаційних технологій, відповідно їх поступове здешевлення та підвищення

доступності для громадян. На сучасному етапі швидкість отримання інформації суттєво впливає на прийняття економічних рішень, ефективність ведення підприємницької діяльності, тому розширення доступу до інтернету є важливим фактором підвищення результативності господарюючих суб'єктів. Також на 6 одиниць збільшилась кількість абонентів фіксованого широкого доступу на 100 жителів у 2022 році у порівнянні з 2020. В останні роки зростає мобільність громадян, тому фіксований зв'язок користується меншим попитом ніж бездротовий, але в деяких ситуацій його використання є доречним, тому ми також спостерігаємо збільшення цього показника на третину.

Показник інтернет-користувачів також підвищився на 12,5 % за два роки, але все рівно 25 % населення у 2022 році не приєдналися до мережі Інтернет, що говорить про неможливість їх участі у використанні інтернет послуг, що надаються органами державного та місцевого управління. Зростання кількості користувачів мережі інтернету є основним напрямком підсилення впровадження використання інформаційно-комунікаційних технологій серед населення країни.

Висновок. Таким чином, розвиток електронного урядування є умовою забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни в цілому. Органи державного регулювання приділяють багато уваги розвитку електронного урядування в Україні, що пов'язано з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій у країнах Європейського Союзу та необхідністю забезпечення належного рівня життя людей. Для стимулювання удосконалення системи електронного урядування в Україні Положенням Кабінету Міністрів України № 856 від 18 вересня 2019 року було створено Міністерство цифрової трансформації України, яке є центральним органом у сфері надання електронних послуг. Останнім часом міністерство активно розвиває програму «держава у смартфоні», що представляє собою мобільний додаток, портал державних послуг, цифрову освіту й бізнес-платформу.

Повсякчасна цифровізація життя нашого суспільства на сучасному етапі вимагає від органів влади ефективного публічного управління на базі електронної взаємодії, для забезпечення прозорості та відкритості державних органів. Тому подальші дослідження будуть пов'язані із зосередженням уваги на посиленні технічних можливостей органів влади та суспільства в цілому для розвитку електронного урядування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бучковська О. Ю., Веремчук О. В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/36.pdf

2. Декалюк О.В. Концепція електронного урядування в практиці зарубіжних країн. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2020. № 4 (115). С. 43-47. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/10.pdf

3. Дослідження ООН: електронне урядування 2020. Retrieved from https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf

4. Дослідження ООН: електронне урядування 2022. Retrieved from https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/

5. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15

ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – К., 2017. Частина 6: Моніторинг, оцінювання та прогнозування розвитку системи електрон ного урядування / [С. К. Полумієнко]. – К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. – 64 с.

6. Малиновський В.Я., Грицяк Н.В., Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. – 70 с.

7. Федоренко Т.М., Лучинкіна К.О. Досягнення України щодо впровадження електронного урядування. *Сучасні пробле ми правового, економічного та соціального розвитку держави*. Харків, 2018. С. 349-351. Retrieved from https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_11_2018/pdf/177.pdf

8. Царенко І. О., Красножон Н. С. Електронне урядування як інструмент посилення конкурентоспроможності країн и. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/76.pdf

9. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування. Навчал ьний посібник.
Електронне мережне навчальне видання. К иїв: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 268 с. Retrieved from file:///C:/Users/Home/Downloads/E-governance_Manual_KPI.pdf

REFERENCES

1. Buchkovsjka, O. Ju., Veremchuk, O. V. (2020). Elektronne urjaduvannja jak osnova vzajemo diji derzhavy ta suspiljstva v Ukrajini [Electronic governance as the basis of interaction between the state and society in Ukraine]. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/36.pdf [in Ukrainian].

2. Dekaljuk O.V. (2020). Koncepcija elektronnogho urjaduvannja v praktycі zarubizhnykh krajin [The concept of electronic government in the practice of foreign countries]. *Derzhava ta reghiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo - State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, № 4 (115), 43-47. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/10.pdf [in Ukrainian].

3. The United Nations E-Government Survey 2020. Retrieved from https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf

4. The United Nations E-Government Survey 2022. Retrieved from https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/

5. Dreshpaka, V. M., Semenchenka, A. I. (2017). Elektronne urjaduvannja ta elektronna demokratija. [Electronic governance and electronic democracy]. Chastyna 6: Monitoryngh, ocinjuvannja ta proghnozuvannja rozvytku systemy elektronn ogho urjaduvannja. [Part 6: Monitoring, evaluation and forecasting of the development of the e-government system]. K.: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].

6. Malynovs'kyj, V.Ya. Hrytsiak, N.V. (2017), Vstup do kursu. Kontseptual'ni zasady elektronnoho uriaduvannia ta elektronnoi de mokratii.
Elektronne uriaduvannia ta elektronna demok ratiia: navch. posib. [Introduction to the course.
Conceptual principles of e-government and e-democracy. E-government and e-democracy]. K.: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].

7. Fedorenko, T.M., Luchynkina, K.O. (2018). Dosjaghnennja Ukrajiny shhodo vprovadzhen nja elektronnogho urjaduvannja
[Achievements of Ukraine in the implementation of electronic governance]. *Suchasni problemy pravovogho,*

ekonomichnogho ta socialjnogho rozvytku derzhavy - Modern problems of legal, economic and social development of the state, 349-351. Retrieved from https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_11_2018/pdf/177.pdf [in Ukrainian].

8. Carenko, I. O., Krasnozhon, N. S. (2020). Elektronne urjaduvannja jak instrument posylennja konkurentospromozhnosti krajiny [Electronic governance as a tool strengthening the country's competitiveness]. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/76.pdf [in Ukrainian].

9. Chukut, S. A., Zaghvojsjka, O. V., Cymbalenko, Ja. Ju. (2022). Osnovy elektronnogho urjaduvannja [Fundamentals of e-government]. Kyjiv: KPI im. Ighorja Sikorsjkogho. Retrieved from file:///C:/Users/Home/Downloads/E-governance_Manual_KPI.pdf [in Ukrainian].

УДК 330.341.1:656.2

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ СФЕРИ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВІЙНИ

Назаренко І.Л.,к.е.н., доц. (УкрДУЗТ)
Ю.В. Ткаченко, студент магістратури (УкрДУЗТ)

У цій статті ми дослідили стан і перспективи розвитку ІТ галузі в Україні в період війни. Незважаючи на те, що український ІТ-сектор є єдиною прибутковою галуззю в даний час, він зазнає серйозних труднощів. Так, середньорічний темп зростання галузі сповільнився з 26,8% (за період 2015 - 2021 рр.) до 5,8% у 2022 році, тобто, у 4,6 рази.

Для того, щоб точніше визначити перспективи розвитку ІТ сектору в Україні в період війни, ми виконали стратегічний аналіз його переваг та недоліків за допомогою методики SWOT-аналізу.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що основними загрозами галузі є політична, правова та економічна нестабільність, обмежені ресурси та зменшення зовнішніх інвестицій, загрози кібербезпеці. Разом з тим, навіть у період війни ІТ–галузь має певні можливості розвитку, а саме: розширення міжнародних партнерств, розвиток локального ринку, державна підтримка, розширення спектру послуг. Так, українські ІТ-компанії можуть залучати нових зарубіжних партнерів, які бажають підтримати Україну в період війни. Це відкриває шлях для спільних проектів, обміну знаннями та технологіями.Українські ІТ-компанії можуть скористатися можливістю розвивати внутрішній ринок, пропонуючи інноваційні рішення та послуги. В умовах війни може збільшитися попит на технологічні рішення для оптимізації бізнесу та забезпечення безпеки, у тому числі військові замовлення. Уряд та державні органи можуть сприяти розвитку ІТ-сфери шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, зниження податкових тягарів, надання фінансової та інфраструктурної підтримки.

Цими можливостями можна скористатися, використовуючи сильні сторони (талановиті ІТ-фахівці, конкурентоспроможна цінова пропозиція, гнучкість та адаптивність, сильний аутсорсинговий напрямок, інноваційність та стартап-

© Назаренко І.Л., Ткаченко Ю.В.

екосистема) та подолавши слабкі сторони (залежність від зовнішніх ринків та зовнішніх інвестицій, обмежений доступ до інфраструктури).

Перспективами подальших досліджень є забезпечення економічної безпеки розвитку ІТ галузі в Україні в період війни.

Ключові слова: ІТ сфера України, війна, SWOT-аналіз

STATE AND PROSPECTIVES OF DEVELOPMENT OF UKRAINIAN IT SECTOR IN WARTIME

Nazarenko I.L., PhD econ., associate professor
(Ukrainian State University of Railway Transport)
I.V. Tkachenko, master's student
(Ukrainian State University of Railway Transport)

In this paper, we investigated the state and prospects for the development of the IT industry in Ukraine during the war. Despite the fact that the Ukrainian IT sector is the only profitable industry at the moment, it is experiencing serious difficulties. Thus, the average annual growth rate of the industry slowed down from 26.8% (for the period 2015 - 2021) to 5.8% in 2022, that is, by 4.6 times.

In order to more accurately determine the prospects for the development of the IT sector in Ukraine during the war, we performed a strategic analysis of its advantages and disadvantages using the SWOT analysis method.

The results of the SWOT analysis indicate that the main threats to the industry are political, legal and economic instability, limited resources and a decrease in external investments, threats to cyber security. At the same time, even during the war, the IT industry has certain opportunities for development, namely: the expansion of international partnerships, the development of the local market, state support, and the expansion of the range of services. Thus, Ukrainian IT companies can attract new foreign partners who want to support Ukraine during the war. This opens the way for joint projects, exchange of knowledge and technologies. Ukrainian IT companies can take advantage of the opportunity to develop the domestic market by offering innovative solutions and services. In the conditions of war, the demand for technological solutions to optimize business and ensure security may increase, including military orders. The government and state bodies can promote the development of the IT sphere by creating favorable conditions for business, reducing tax burdens, and providing financial and infrastructure support.

These opportunities can be exploited by leveraging strengths (talented IT professionals, competitive pricing, flexibility and adaptability, strong outsourcing focus, innovation and startup ecosystem) and overcoming weaknesses (dependence on external markets and foreign investment, limited access to infrastructure) .

Prospects for further research are ensuring the economic security of the development of the IT industry in Ukraine during the war.

Keywords: IT sphere of Ukraine, war, SWOT analysis

Постановка проблеми. Відомо, що український ІТ-сектор є швидкозростаючою та успішною галуззю. Це одна з найцікавіших і найпривабливіших галузей в Україні з понад 4000 технологічними компаніями та понад 200 тисячами висококваліфікованих ІТ-спеціалістів [1]. Він також різноманітний – від нанотехнологій і блокчейну до штучного інтелекту та розробки ігор.

ІТ стала однією з найбільш стійких галузей навіть під час війни. У 2022 році українські айтішники змогли покрити майже 44% усього експорту послуг. За 10 місяців 2021 року український ІТ заробив $6 млрд. За той самий період 2022 року спеціалізовані продукти та послуги змогли зібрати 6,5 мільярда доларів, незважаючи на військові труднощі.

Підприємства були змушені переїхати через велику небезпеку в Київську, Харківську, Чернігівську, Сумську, Луганську, Донецьку, Миколаївську та Херсонську області. На цій основі Західна Україна стає новим технологічним хабом. Зазначимо, що було мобілізовано близько 7 тисяч спеціалістів – це близько 2,5%. 57 тис. (20%) виїхали за кордон. Але в Україні залишилося 228 тисяч працівників ІТ-сфери [2].

При цьому фахівці, які виїхали з країни, продовжували працювати. Великі українські компанії відкрили понад 30 офісів за кордоном: у Польщі, Німеччині, Швейцарії, Хорватії, Румунії, Болгарії, Угорщині, Чехії.

Деяким корпораціям і окремим розробникам навіть довелося змінити спрямованість винаходів. Велика частина українців кинула всі свої сили та можливості на розробку військової техніки та техніки. Більше 10 проектів вже реалізовано та прийнято на озброєння української армії. Наприклад:

- Call-AS – автоматизована система управління стратегічного рівня;
- штабний автомобіль для організації та відпочинку військовослужбовців;
- понад 5 нових зразків дронів.

Проекти залучили не лише українську армію, а й іноземних інвесторів. Українці залучили різні обсяги інвестицій – від $50 до $250 млн на кожен проект [2].

ІТ-галузь, мабуть, єдиний сектор економіки, що відзначився зростанням протягом минулого року та сплатив до державного бюджету на 16% більше, ніж у 2021 році [3]. Однак, разом з цією позитивною статистикою виникають деякі тривожні ознаки, такі як постійна нестача кваліфікованих фахівців, велика кількість новачків у сфері ІТ, яким складно знайти роботу, нерегулярні перегляди заробітної плати та затримка процесу просування на робочих місцях, а також сповільнення темпів росту після швидкого зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. ІТ-сектор України привертає увагу багатьох учених, які виконують певні дослідження, публікують наукові статті. Так, у статті І.А. Кораблінової та Н.М. Кульбацької (2017) [4] зокрема визначені основні проблеми, які з'являються під час проведення аналізу ІТ-ринків, уточнене поняття ІТ-ринку України; у статті Н. Ю. Тимошенко та Б. Ю. Ронського [5] проведено аналіз особливостей макро- і мікросередовища, в яких функціонувала галузь інформаційних технологій України до 2018 року, розкрито основні напрями ІТ-індустрії; у статті О. В. Журавльова та О. А. Сімачова (2018) [6] досліджено розвиток ІТ-ринку України протягом останніх років, проаналізовано стан та перспективи розвитку галузі інформаційних технологій, визначено основні напрями розширення ІТ-ринку після 2018 року. В. Барвінок у [7] зосереджується на кадровому аспекті розвитку ІТ-галузі, зокрема, на підготовці та міграції ІТ-фахівців, Л. Є. Довгань та І. П. Малик у [8] висвітлюють основні проблеми з кадровим забезпеченням ІТ-галузі, що мають вплив на подальший розвиток та конкурентоспроможність вітчизняних спеціалістів.

Питанням цифровізації залізничного транспорту присвячені роботи В.Л. Диканя, В.В. Компанієць, О.В. Овчиннікової, І.В. Токмакової, О.В. Чередниченка та ін. [9-12].

Стосовно впливу війни на ІТ сектор – наявні бізнес-публікації журналістів, бізнес-аналітиків, інвесторів, а наукових публікацій зовсім небагато. Так, у статті

Р.О. Винничук та А.І. Питльованої (2022) [13] надано основні показники розвитку ІТ-галузі в цілому та ринку праці в цьому сегменті зокрема, зокрема чисельність працівників у сервісних ІТ-організаціях, медіанна заробітна плата різних спеціалістів цієї галузі, підкреслено, що незважаючи на військове вторгнення в нашу країну, ІТ сфера успішно розвивається. Такий же коментар наданий у статті Д. М. Щитова, М. Ф. Мормул, О.М Щитова, Л. А. Романчук та Т. А. Чупілко [14]. разом з поточним аналізом ринку ІТ-послуг України та прогнозом обсягів ринку ІТ України на 2022 рік.

У статті І. Л. Назаренко та М. МкКей Хоппманн [15] проведений короткий аналіз ІТ-сектору як одного з видів інтелектуального підприємництва, виявлені певні проблеми, з якими цей сектор стикається в умовах війни, а також шляхи їх вирішення.

Виділення недосліджених аспектів проблеми. Незважаючи на те, що розвитку ІТ-сектору в Україні присвячена чимала кількість наукових праць, аспект підвищення його стійкості в непередбачуваних умовах, особливо під час війни, вивчений недостатньо.

Тому **метою даної статті** є аналіз стану ІТ галузі України в період війни, зокрема з застосуванням методики SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз стану українського ІТ-сектора і його трансформація стали предметом обговорення в дискусії, організованій Центром економічної стратегії та German Economic Team. Учасники обговорення вирішили розглянути ключові аспекти та зробити відповідні висновки у [3].

Варто зазначити, що позитивна динаміка розвитку ІТ-сектора не може вважатися вичерпним показником стану галузі. Оптимістичні заголовки, що акцентують на зростанні експорту під час вторгнення, не дають повної карти ситуації. В суспільній свідомості укорінена настійлива асоціація між ІТ-галуззю та економічним зростанням, що призводить до уявлення про безпроблемність цього сектору. Проте ця асоціація приховує значні виклики, з якими стикається ІТ-сектор, і вимагає більш ретельного вивчення для виявлення та вирішення цих проблем.

Прогнози на 2023 рік не видаються особливо оптимістичними, що є відображенням дійсної ситуації. Проблематика трансформації українського ІТ-сектора наразі залишається актуальною.

Згідно з даними НБУ, у 2022 році український ІТ-сектор забезпечив валютні надходження у сумі $7,34 млрд, що є приростом на $400 млн або 5,8% порівняно з 2021 роком. Це досить позитивний результат, особливо з урахуванням складних умов для багатьох експортоорієнтованих галузей, які мають від'ємний баланс. Також варто відзначити, що кількість ІТ-фахівців в Україні досягла рекордних 300 тис. люд.

Проте, для об'єктивної оцінки цих даних, слід зазначити, що з 2015 по 2021 роки експорт комп'ютерних послуг зростав у середньому на 26,8% щорічно. Таким чином, можна констатувати помітне сповільнення темпів зростання ІТ-галузі.

За 2022 рік українські ІТ-компанії становили приблизно 44% від загального обсягу експорту послуг країни. Однак, в січні 2023 року прибутки від ІТ-послуг в порівнянні з груднем 2022 року значно знизилися, на 223 млн.дол.

Згідно з песимістичними прогнозами, у 2023 році галузь інформаційних технологій може не зростати або навіть зазнати зниження. Це може порушити довготривалі тенденції, які протягом більш ніж двох десятиріч визначали український ІТ-сектор. Проте існує й інший, більш позитивний сценарій, за яким деякі експерти передбачають

навіть 6% зростання галузі. Багато буде залежати від тривалості конфлікту.

Для того, щоб точніше визначити перспективи розвитку ІТ сектору в Україні в період війни, необхідно зробити стратегічний аналіз його переваг та недоліків за допомогою методики SWOT. Результати SWOT-аналізу, отримані нами у даному дослідженні, наведені на рис.1.

Рис. 1. SWOT-аналіз ІТ сектору в Україні в період війни

Більш детально сильні та слабкі сторони, а аткож можливості та загрози описані нижче.

Сильні сторони

1. Талановиті ІТ-фахівці: Україна володіє потужним талант-пулом в галузі ІТ. Країна має велику кількість кваліфікованих програмістів, інженерів та інших ІТ-фахівців, що створює конкурентні переваги для розвитку сфери в умовах війни.

2. Конкурентоспроможна цінова пропозиція: Українські ІТ-компанії можуть запропонувати конкурентні ціни за свої послуги порівняно з іншими країнами. Це створює можливості для приваблення клієнтів, особливо в умовах скорочення бюджетів внаслідок війни.

3. Гнучкість та адаптивність: ІТ-сфера характеризується швидкими змінами і розвитком технологій. Українські ІТ-компанії можуть швидко адаптуватися до нових умов та змінювати свою стратегію відповідно до ринкових потреб.

4. Сильний аутсорсинговий напрямок: Україна є визнаною світовим напрямком для аутсорсингу ІТ-послуг. Українські компанії володіють великим досвідом у розробці програмного забезпечення, тестуванні, технічній підтримці та інших областях, що сприяє привабливості країни для замовників з-за кордону.

5. Інноваційність та стартап-екосистема: В Україні активно розвивається стартап-екосистема. Багато молодих підприємців вкладають свої зусилля в створення нових інноваційних продуктів та послуг. Це стимулює розвиток ІТ-сфери та сприяє появі нових стартапів.

Слабкі сторони

1. Залежність від зовнішніх ринків: Українські ІТ-компанії великою мірою залежать від зовнішніх ринків, зокрема від

замовників з-за кордону. Війна може призвести до зменшення попиту на послуги IT-компаній та скорочення замовлень, що негативно вплине на їхній бізнес.

2. Обмежений доступ до інфраструктури: Війна вже призвела до обмеження доступу до електроенергії, інтернет-зв'язку та інших необхідних інфраструктурних послуг взимку 2022/2023 рр, внаслідок обстрілів та руйнування критичної інфраструктури. Це може повторитися та створити перешкоди для нормального функціонування IT-компаній та розвитку нових проектів.

3. Скорочення персоналу, особливо джунів: велика кількість новачків у сфері IT, яким складно знайти роботу, піддається скороченню першими. Згідно з даними українського сайту з пошуку роботи для IT-спеціалістів Djinni, кількість доступних вакансій у цій галузі за рік зменшилася практично вдвічі. У той же час, кількість кандидатів, які шукають роботу в цій галузі, зросла удвічі. Це свідчить про те, що ринок праці в сфері IT перетворюється на ринок роботодавця, де кількість вакансій перевищує кількість потенційних працівників. Взагалі, наймання IT-персоналу в 2022 році скоротилося на 13%, особливо постраждали початківці (джуни), які мають обмежений досвід або його зовсім не мають. Кількість вакансій, на які вони можуть претендувати, зменшилася на 70% за останній рік, а конкуренція зросла більш ніж утричі [3].

4. Залежність від зовнішніх інвестицій: Війна може спричинити зменшення іноземних інвестицій в IT-сферу через збільшення ризику та невизначеність в державі.

Можливості

1. Розширення міжнародних партнерств: Українські IT-компанії можуть залучати нових зарубіжних партнерів, які бажають підтримати Україну в період війни. Це відкриває шлях для спільних проектів, обміну знаннями та технологіями.

2. Розвиток локального ринку: Українські IT-компанії можуть скористатися можливістю розвивати внутрішній ринок, пропонуючи інноваційні рішення та послуги. В умовах війни може збільшитися попит на технологічні рішення для оптимізації бізнесу та забезпечення безпеки, у тому числі військові замовлення.

3. Підтримка влади: Уряд та державні органи можуть сприяти розвитку IT-сфери шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, зниження податкових тягарів, надання фінансової та інфраструктурної підтримки.

4. Використання державних програм: Уряд може запровадити спеціальні програми та фонди для підтримки розвитку IT-сектору в умовах війни. Це може включати надання фінансування на дослідження та розвиток, створення інкубаторів та акселераторів для стартапів.

5. Розширення спектру послуг: Війна може створити нові виклики та потреби, на які IT-компанії можуть відповісти шляхом створення нових послуг і забезпечення попиту, особливо у військовій сфері.

Загрози

1. Економічна нестабільність: Війна призводить до загострення економічної ситуації в країні. Несприятлива бізнес-атмосфера, низька інвестиційна активність та зменшення платоспроможності клієнтів можуть негативно позначитися на розвитку IT-сфери.

2. Обмежені ресурси: Війна може призвести до обмеження доступу до ресурсів, таких як електроенергія, інтернет-зв'язок та інші інфраструктурні послуги, що можуть вплинути на нормальне функціонування IT-компаній.

3. Кібербезпека: В період війни зростає загроза кібератак та витоку конфіденційної інформації. IT-компанії мають збільшити зусилля для забезпечення безпеки своїх систем, а також систем клієнтів.

4. Втрата талановитих кадрів: Війна може призвести до виїзду кваліфікованих IT-фахівців за кордон або до переорієнтації

їх зусиль на інші сфери, що може призвести до нестачі талановитих кадрів в ІТ-секторі. Крім того, досі не сформованих дієвий механізм бронювання важливих співробітників для ФОПів, адже більшу частину підприємств галузі складають саме вони.

5. Політична та правова нестабільність: Війна супроводжується політичними та правовими неспокоїв, що можуть створювати невизначеність і непередбачуваність для бізнесу, включаючи зміни в законодавстві, регулюючому ІТ-сектор.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ми з'ясували, що незважаючи на те, що український ІТ-сектор є єдиною прибутковою галуззю в даний час, він зазнає серйозних труднощів. Так, середньорічний темп зростання галузі сповільнився з 26,8% (за період 2015 - 2021 рр.) до 5,8% у 2022 році, тобто, у 4,6 рази. Результати виконаного в статті SWOT-аналізу свідчать, що основними загрозами галузі є політична, правова та економічна нестабільність, обмежені ресурси та зменшення зовнішніх інвестицій, загрози кібербезпеці. Разом з тим, навіть у період війни ІТ–галузь має певні можливості розвитку, а саме: розширення міжнародних партнерств, розвиток локального ринку, державна підтримка, розширення спектру послуг. Цими можливостями можна скористатися, використовуючи сильні сторони (талановиті ІТ-фахівці, конкурентоспроможна цінова пропозиція, гнучкість та адаптивність. сильний аутсорсинговий напрямок, інноваційність та стартап-екосистема) та подолавши слабкі сторони (залежність від зовнішніх ринків та зовнішніх інвестицій, обмежений доступ до інфраструктури).

Перспективами подальших досліджень є забезпечення економічної безпеки розвитку ІТ галузі в Україні в період війни.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Leading IT destination.: веб-сайт. URL: https://ukraine.ua/invest-trade/it-ukraine/

2. Povaliaieva O. (2023). Ukrainian IT specialists globalized the business, changed the type of activity, and even managed to attract millions of investmentsю Available at: https://good-time-invest.com/blog/ukrainian-it-adaptation-to-war/

3. IT 2023: що насправді відбувається з вітчизняним ринком (07.04.2023). : веб-сайт. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.html

4. Кораблінова І.А., Кульбацька Н.М (2017). Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. // Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997

5. Тимошенко, Н. Ю., Ронський, Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 384-388. : веб-сайт. URL:: 10.32782/2524-0072/2018-17-57.

6. Журавльов О. В. Статистичне дослідження ринку ІТ-послуг в Україні / О. В. Журавльов, О. А. Сімачов // Статистика України. 2018, № 4. С. 25-33. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2018_4_5.

7. Барвінок, В. Ю. Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 90-102. : веб-сайт. URL:: https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.07

8. Довгань Л. Є., Малик І. П. (2017). Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", 2017, № 14. С. 437-443. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_69

9. Дикань В. Л., Корінь М.В. (2015). Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту, 2015. вип. 154. С. 98-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2015_154_19

10. Токмакова І. В. , Чередниченко О. Ю., Войтов І. М. , Паламарчук Я. С. (2019). Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційногорозвитку. Вісник Економіки транспорту і промисловості, No 68, с.125-134.

11. Компанієць В. В. (2018). Концептуальний аналіз перспектив цифровізації економики та залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості : тези доповідей за матеріалами 14-ї наук.-практ. міжнар. конф. «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика» (7-9 червня 2018р. м. Харків). – 2018. – № 62 (додаток). – С. 197-200.

12. Овчиннікова В.О. (2019) Розвиток підприємств залізничного транспорту України вумовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості, No 68, с.175-181.

13. Винничук Р. О., Питльована А. І. (2022). Стан та тенденції працевлаштування на ІТ-ринку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 1, вип. 4, Серпень 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-4-07-01.

14. Щитов Д. М., Мормуль М. Ф., Щитов О. М., Романчук Л. А., Чупілко Т. А (2022). Аутсорсинг ІТ-послуг в Україні. Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. 2022. № 3. С. 85-90.

15. Nazarenko I.L., M.McKay Hoppman (2022). Intellectual entrepreneurship in Ukrain in wartime. Вісник економіки транспорту і промисловості, №80, 2022, с. 119 – 132.

REFERENCES

1. Leading IT destination.: website. URL: https://ukraine.ua/invest-trade/it-ukraine/

2. Povaliaieva O. (2023). Ukrainian IT specialists globalized the business, changed the type of activity, and even managed to attract millions of investments Available at: https://good-time-invest.com/blog/ukrainian-it-adaptation-to-war/

3. IT 2023: what really matters in the domestic market (07.04.2023). : Web site. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.html

4. Korablinova I.A., Kulbatska N.M. (2017). Actual problems of follow-up to the IT-market of Ukraine. // Effective economy. 2017. No. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997

5. Tymoshenko, N. Yu., Ronsky, B. Yu. Problems and prospects for the development of the IT industry in Ukraine // Ekonomika i suspilstvo. - 2018. - VIP. 17. - S. 384-388. : Web site. URL:: 10.32782/2524-0072/2018-17-57.

6. Zhuravlyov O. V. Statistical follow-up to the IT service market in Ukraine / O. V. Zhuravlyov, O. A. Simachov // Statistics of Ukraine. 2018, No. 4. S. 25-33. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2018_4_5.

7. Barvinok, V. Yu. Current trends and problems of the IT sector in Ukraine: preparation and migration of IT-fahivtsiv // Mechanism of regulation of the economy. 2020. No. 4. S. 90-102. : Web site. URL:: https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.07

8. Dovgan L. Y., Malik I. P. (2017). Trends and problems in the development of the field of information technology in Ukraine: personnel aspects // Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute", 2017, No. 14. P. 437-443. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_69

9. Dikan V.L., Korin M.V. (2015). The development of high-growing rush in Ukraine

based on the formation of virobnicho-logistic clusters. Collection of scientific works of the Ukrainian State University of Railroad Transport, 2015. no. 154. S. 98-103. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2015_154_19

10. Tokmakova I. V. , Cherednichenko O. Yu., Voitov I. M., Palamarchuk Ya. S. (2019). Digital transformation of railroad transport as a factor in yogo innovative development. Bulletin of the Economics of Transport and Industry, No 68, p.125-134.

11. Company V. V. (2018). Conceptual analysis of the prospects for the digitalization of the economy and railroad transport // Bulletin of the Economics of Transport and Industry: abstracts of additional evidence for the materials of the 14th sciences.-pract. international conf. "International transport infrastructure, industrial center and corporate logistics" (7-9 March 2018, Kharkiv). –2018. - No. 62 (addition). - S. 197-200.

12. Ovchinnikova V.O. (2019) Development of rail transport enterprises in Ukraine in digitalization. Bulletin of the economy of transport and industry, No 68, p.175-181.

13. Vinnichuk R. O., Pitlovana A. I. (2022). There are trends in the development of the IT market in Ukraine. Problems of current transformations. Series: economics and management, VIP. 1, VIP. 4, Serpen 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-4-07-01.

14. D. M. Shchitov, M. F. Mormul', O. M. Shchitov, L. A. Romanchuk, and T. A. Chupilko (2022). Outsourcing of IT services in Ukraine. Information technologies and computer engineering. 2022. No. 3. S. 85-90.

15. Nazarenko I.L., M.McKay Hoppman (2022). Intellectual entrepreneurship in Ukraine in wartime. Bulletin of the economy of transport and industry, No. 80, 2022, p. 119 - 132.

УДК 658.012.32

РОЗВИТОК КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Чужданова М. В., асистент (ХНУ ім. В. Н. Каразіна)
Торопова В. І., аспірантка (УкрДУЗТ)

У статті доведена необхідність перегляду інструментарію забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації. Встановлено, що використання принципів та інструментів цифровізації разом з перевагами містить і ризики, здебільшого пов'язані із недостатнім рівнем розвитку кадрової складової та наявністю опору з боку персоналу щодо впровадження цифрових інновацій. Сформовано дієвий підхід до кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, у межах якого виділено дві ключові взаємопов'язані компоненти, а саме: формування цифрової екосистеми кадрового забезпечення розвитку бізнесу та здійснення цифрової модернізації внутрішнього бізнес середовища у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Ключові слова: кадрове забезпечення, розвиток, бізнес, конкурентоспроможність, управління, кадровий потенціал, підхід.

© Чужданова М.В., Торопова В.І.

DEVELOPMENT OF PERSONNEL COMPONENT ENSURING THE COMPETITIVENESS OF MODERN BUSINESS

Chuzhdanova M. V., assistant (V. N. Karazin Kharkiv National University)
Toropova V. I., graduate student (USURT)

The article proves that ensuring the competitiveness of business in the conditions of digitalization is the basis of the functioning of modern business in modern economic conditions, which are based on the implementation of the provisions of digitalization, intellectualization, and globalization. It was established that the use of the principles and provisions of the digital economy, along with its advantages, also has risks, which are mostly associated with the insufficient level of development of the personnel component and the presence of human resistance to the introduction of digital innovations. An effective approach to personnel support of business competitiveness has been formed. Within the framework of this approach, two key, interrelated components are identified, namely: the formation of a digital ecosystem for business development in the field of the functioning of the personnel component, the main goal of which should be the creation of a complex of interrelated information technology solutions to ensure high-quality performance of functions entrusted to employees enterprises (for example, in relation to interaction with customers); digital modernization of the internal business environment in the field of managing the development of the company's personnel potential - the formation of a complex of interrelated organizational and information solutions for the maximum provision of highly intellectual development of personnel potential. For the full-fledged formation of a digital ecosystem of business development, it is advisable to create a digital platform for the development of existing products of the business entity, a digital platform for the development of innovative products, a digital platform for the development and implementation of investment projects. The formation of a digital ecosystem for business development, as well as ensuring the highly intelligent development of the company's personnel potential, will ensure the high-quality implementation of a client-oriented approach, because the digital modernization of the organization of management processes will make it possible to more effectively build a dialogue with the buyer, avoid errors in work and, as a result, increase the volume of production and sales, which is generally positive will affect the financial and economic condition of business entities.

Key words: personnel support, development, business, competitiveness, management, personnel potential, approach.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування вітчизняного бізнесу визначає стан економіки держави загалом. На жаль мінливий характер розвитку факторів макро- та мезосередовища наразі спричиняють виникнення безлічі загроз для розвитку бізнес-суб'єктів. Перш за все це трансформація світової економіки, що ґрунтується на засадах екологізації, інтелектуалізації та глобалізації. Крім того епідеміологічна ситуація у світі змінила плани розвитку підприємств майже всіх держав, не стала винятком і Україна. Пандемія поставила на межу виживання безліч українських підприємств та галузей економіки, особливо гостро дане питання стосується малого та середнього бізнесу. З ще більш вагомими дестабілізуючими факторами вітчизняні суб'єкти господарювання зіткнулися під час введення воєнного стану в державі в лютому 2022 року, що призвело до необхідності формування нових моделей

ведення бізнесу, які базуються на максимальному стимулюванні процесів цифровізації. Однак використання принципів та положень цифрової економіки разом з перевагами містить і ризики, здебільшого пов'язані із недостатнім рівнем розвитку кадрової складової та наявністю опору персоналу щодо впровадження цифрових інновацій. Таким чином, вкрай важливо сьогодні дослідити дані процеси та розглянути особливості формування кадрового забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки та наростання кількості дестабілізуючих факторів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, а також дослідженню окремих складових даного процесу, зокрема кадрової, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Дикань В., Токмакова І., Овчиннікова В., Толстова А., Маковоз О., Шраменко О., Благун І., Гринів Л., Вишневська Н., Кобиляцький Л., Лупак Р., Васильців Т., Драган О., Лич В., Мельничук Д., Назарова Г. та ін. [1-11]. Зважаючи на вагомість наявних наукових здобутків та ґрунтуючись на їх результатах вважаємо за потрібне зазначити, що зміна факторів макросередовища обумовлює необхідність подальшого опрацювання положень забезпечення конкурентоспроможності підприємств і зосередження уваги на кадровій складовій як ключовому фактору нарощення конкурентних переваг бізнес-суб'єктами.

Метою наукової статті є розроблення підходу до кадрового забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміна умов функціонування сучасних підприємств, пов'язана з глобалізацією, цифровізацією, посиленням та розвитком конкурентних відносин, зростанням числа нових технологій і розширенням можливостей їх використання, підвищенням та зміною очікувань споживачів, а також зростанням їх ролі на кожному етапі життєвого циклу створення продукції або послуги і, як результат, підвищенням технологічної складності їх створення зумовлює доцільність перегляду ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності бізнесу шляхом орієнтації на формуванні високоінтелектуального кадрового потенціалу і використанні цифрових рішень для підвищення професійної компетентності персоналу.

Аналіз практики господарювання вітчизняного бізнесу показав, що основною проблемою забезпечення конкурентоспроможності є відсутність в їх організаційно-управлінському арсеналі постійної та цілеспрямованої роботи з нарощення конкурентних переваг. Зазначене вказує на доцільність перегляду системи управління конкурентоспроможністю підприємства з метою забезпечення постійного та комплексного пошуку і ефективного використання конкурентних переваг. Реалізувати зазначене можливо шляхом формування сприятливих умов для інтелектуального розвитку персоналу і перегляду інструментів кадрового забезпечення розвитку бізнес-суб'єктів. Наразі зростання ролі кадрового ресурсу в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу зумовлено потребою найбільш повного задоволення вимог споживачів. Оскільки сьогодні вже недостатньо пропонувати нову або вдосконалену продукцію з метою утримання зацікавленості споживачів на достатньому рівні. Головними критеріями вибору продукції чи послуги стали інноваційність, винятковість, гарантія, якість, а також повний цикл послуг, починаючи від замовлення продукції до її подальшої експлуатації. З огляду на це в умовах сучасного ринку конкурентну боротьбу виграють ті підприємства, які вибудовують свою поведінку на засадах

ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу, застосовуючи для цього наявні та потенційні цифрові технології, методи, прийоми та інші інструменти, що орієнтують діяльність підприємства на задоволення потреб клієнта.

Вивчення теорії та практики управління конкурентоспроможністю [1-7] дозволило виділити три види конкурентної поведінки підприємств: пристосовницький, інноваційний та забезпечуючий.

Пристосовницький тип поведінки у конкурентній боротьбі характеризується попередженням дій суперників під час модернізації виробничих потужностей. Найчастіше даний тип притаманний тим підприємствам, які мало уваги та коштів приділяють власним інноваційним можливостям та вирішують застосовувати чужі розробки у своїй діяльності.

Забезпечуючий тип поведінки в конкурентній боротьбі характерний для тих підприємств, які надають перевагу інноваціям, спрямованим на розвиток власної продукції: збільшення якості продукції, рестайлінг, розширення асортименту та виду пропонованих послуг, забезпечення гарантійного обслуговування тощо. Цей тип конкурентної поведінки характеризується прагненням до збереження та стабілізації своїх позицій на ринку.

Інноваційний тип конкурентної поведінки характеризується діями, спрямованими на створення нових компонентів ринкових відносин, тобто нової продукції чи послуги, що забезпечує суттєву перевагу над конкурентами.

Проаналізувавши основні види конкурентної поведінки суб'єктів господарювання та методи її забезпечення, а також враховуючи те, що побажання кінцевого споживача є пусковим механізмом для створення будь-якої продукції або послуги, доцільним є вибір інноваційного типу поведінки з використанням нецінових методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства з цільовим фокусуванням на клієнті.

При формуванні дієвої моделі забезпечення конкурентоспроможності слід обов'язково мати на увазі, що сьогодні бізнес функціонує в умовах цифрової економіки і здавалося б в цих умовах інформація стає доступнішою (в інтернеті покупцям легко і просто можна знайти будь-який продукт, порівняти ціни на нього і обрати найкращий варіант, а представникам бізнесу – не складно зорієнтуватися в бізнес-середовищі), проте в результаті виходить все навпаки. Не одноразово можна спостерігати як суб'єкти господарювання реалізують стратегію скорочення витрат, орієнтуючись на те, що даний факт обов'язково призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та відповідно прибутку, проте в умовах цифровізації даного факту не достатньо, адже будь-яка управлінська дія повинна мати додаткову масштабну інформаційно-рекламну кампанію, яка сама по собі спроможна забезпечити більший ефект, ніж зниження цін.

Отже, зважаючи на вище зазначене та на виняткове значення високоінтелектуального кадрового потенціалу в сучасних умовах ведення бізнесу [8-11], а також ґрунтуючись на положеннях клієнтоорієнтованості [4], запропоновано підхід до кадрового забезпечення конкурентоспроможності приватного бізнесу в умовах цифрового бізнес-середовища функціонування, в межах якого виділено дві ключові взаємопов'язані компоненти (рис. 1):

1) формування цифрової екосистеми кадрового забезпечення розвитку бізнесу, спрямованої на створення комплексу взаємопов'язаних інформаційно-технологічних рішень для забезпечення високої якості виконання функцій, покладених на працівників підприємства (наприклад, відносно взаємодії з клієнтами).

Рис. 1. Підхід до кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації

Для повноцінного виконання даного завдання доцільним є створення цифрової платформи розвитку наявних у суб'єкта господарювання видів продукції, цифрової платформи розроблення інноваційної продукції, цифрової платформи розроблення і реалізації інвестиційних проєктів;

2)цифрова модернізація внутрішнього бізнес середовища у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства – формування комплексу взаємопов'язаних організаційно-інформаційних рішень для максимального забезпечення високоінтелектуального розвитку кадрового потенціалу. Даний процес в повній мірі реалізується, якщо має в своїй основі:

- цифрову модернізацію організації процесів управління персоналом та забезпечення розвитку нових цифрових компетенцій шляхом застосування як цифрових методів, так і врахування класичних принципів менеджменту персоналу: планомірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості, соціальної доцільності;

- цифрова модернізація організації процесів управління відносинами з клієнтами. Для цього слід використовувати високоінтелектуальні системи та технології, що допоможуть автоматизувати процеси і, відповідно, забезпечити ефективний діалог з покупцем, не допускати помилок у процесі його обслуговування, що в цілому сприятиме зростанню продажів продукції.

Впровадження запропонованого підходу сприятиме нарощенню стійких конкурентних переваг бізнесом і дозволить у подальшому забезпечувати застосування принципів та інструментів клієнтоорієнтованості на кожному етапі взаємодії із споживачем: період до продажу, період продажу та післяпродажний період. На етапі виробництва слід зосередити увагу на удосконаленні та оптимізації виробничих процесів, впровадженні інноваційних рішень, забезпеченні максимальної персоналізації продукції і повноцінного врахування вимог клієнтів, а також підвищенні кваліфікації працівників для реалізації вказаних завдань. Процес продажу складається із спеціалізованих відділів та висококваліфікованих фахівців, відповідальних за впровадження клієнтоорієнтованої політики, рекламно-маркетингову політику. Післяпродажне обслуговування ґрунтується на гарантійному обслуговуванні, ремонтних роботах, інформаційно-консультаційному супроводі в процесі використання продукції. Перелічені компоненти клієнтоорієнтованого підходу реалізуються в межах чинної нормативно-правової бази, яка ґрунтується на принципах цифровізації, а також міжнародних та національних стандартах і є ключовою метою підходу щодо кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Вище зазначене дозволяє стверджувати, що ефективна реалізація клієнтоорієнтованого підходу не можлива без якісного кадрового забезпечення і повинна проводитися при дотриманні наступних принципів:

- проведення постійного систематичного аналізу споживчих вподобань і діяльності конкурентів;

- розроблення та реалізації комплексу стратегій, заснованих на обліку споживчих переваг;

- оптимізації організаційної структури на основі вимог ринку з метою максимального задоволення наявних потреб клієнта та охоплення усіх етапів життєвого циклу продукції;

- використання інноваційних технологій при створенні та реалізації продукції або послуг, що дозволяють задовольняти потреби кінцевого споживача.

На основі аналізу конкурентної поведінки та кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації можна виділити наступні переваги запропонованого підходу:

- формування позитивної ділової репутації підприємства на ринку, що сприяє розбудові довгострокових та вигідних партнерських відносин;

- утворення кола лояльних клієнтів, що створює стійке становище на ринку;

- зростання продажів та збільшення обсягів виробництва;

- зниження витрат на рекламу за рахунок розвитку бренду, що сприяє пізнаваності підприємства.

Починати реалізацію запропонованого підходу підприємству необхідно з визначення ефективності власних внутрішніх переваг:

- результативність бізнес-процесів;

- наявність та якість системи навчання та мотивації персоналу;

- продуктивність трудових ресурсів;

- наявність необхідних відділів, що охоплюють всі процеси взаємодії з клієнтами;

- здатність до реалізації інноваційних підходів та ін.

Висновки. Формування дієвого підходу до кадрового забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифровізації є основою функціонування сучасного бізнесу, що характеризуються динамічністю, хаотичністю та подекуди категоричністю змін. У межах даного підходу виділено дві ключові, взаємопов'язані компоненти, а саме: формування цифрової екосистеми кадрового забезпечення розвитку бізнесу, спрямованої на створення комплексу взаємопов'язаних інформаційно-технологічних рішень для забезпечення високої якості виконання функцій, покладених на працівників підприємства (наприклад, відносно взаємодії з клієнтами); цифрова модернізація внутрішнього бізнес середовища у сфері управління розвитком кадрового потенціалу підприємства – формування комплексу взаємопов'язаних організаційно-інформаційних рішень для максимального забезпечення високоінтелектуального розвитку кадрового потенціалу. Для повноцінного виконання даного завдання доцільним є створення цифрової платформи розвитку наявних у суб'єкта господарювання видів продукції, цифрової платформи розроблення інноваційної продукції, цифрової платформи розроблення і реалізації інвестиційних проєктів. Формування цифрової екосистеми розвитку бізнесу, а також забезпечення високоінтелектуального розвитку кадрового потенціалу підприємства забезпечать якісну реалізацію клієнтоорієнтованого підходу. Адже цифрова модернізація організації процесів управління відносинами з клієнтами сприятиме формуванню ефективних комунікацій з покупцями, передбаченню і уникненню помилок у процесі їх обслуговування, що в цілому сприятиме зростанню продажів продукції і покращенню фінансово-економічного стану суб'єктів бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

3. Благун І., Гринів Л. Коцептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2012. № 3(15). С. 3-11.

4. Вишневська Н. М. Брендінг як складова політики підвищення конкурентоспроможності продукції. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2010. № 2. URL: www.nbuv.gov.ua/ejournals/eui/ 2010_2/10vnmpkp.pdf (дата звернення: 22.05.2023).

5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. К. :

Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.

7. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАККіМ, 2006. 160 с.

8. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

9. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

10. 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.

11. Назарова Г. В. Економіка праці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

REFERENCES

1. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) Osnovy biznesu [Business basics], Kharkiv: USURT (in Ukrainian).

2. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) Stratehichne upravlinnya [Strategic management] Kyiv: "Center of educational literature" (in Ukrainian).

3. Blahun I., Hryniv L. (2012) Kotseptual′ni zasady formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Conceptual principles of forming a competitive strategy of an enterprise]. *Regional business economy and management*. No. 3(15). P. 3-11.

4. Vishnevska N. M. (2010) Brendinh yak skladova polityky pidvyshchennya konkurentospromozhnosti produktsiyi [Branding as a component of the policy of increasing the competitiveness of products]. *Economy. Management. Innovations. Series: Economic sciences*. 2010. No. 2. URL: www.nbuv. gov.ua/ejournals/eui/2010_2/10vnmpkp.pdf.

5. Kobylyatsky L.S. (2003) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu : navch. posib. [Management of competitiveness: training. Manual] Kyiv: Foreign trade. 304 p.

6. Lupak R.L., Vasyltsiv T.G. (2016) Konkurentospromozhnist′ pidpryyemstva [Competitiveness of the enterprise: education] Lviv: LKA (in Ukrainian).

7. Dragan O.I. (2006) Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv: teoretychni aspekty [Management of the competitiveness of enterprises: theoretical aspects]. Kyiv: DAKKKiM (in Ukrainian).

8. Lych V. M. (2009) Lyuds′kyy kapital Ukrayiny: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennya [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction]. Kyiv: KNUBA (in Ukrainian).

9. Melnychuk D.P. (2015) Lyuds′kyy kapital: priorytety modernizatsiyi suspil′stva u konteksti polipshennya yakosti zhyttya naselennya [Human capital: priorities of modernization of society in the context of improving the quality of life of the population]. Zhytomyr: Polissya (in Ukrainian).

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

11. Nazarova G. V. (2019) Ekonomika pratsi [Labor economics] Kharkiv: HNEU named after S. Kuznetsa (in Ukrainian).

УДК 339.5:656.2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРИКОРДОННИХ ПЕРЕДАВАЛЬНИХ СТАНЦІЯХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Берестов І.В., к.т.н., доцент,
Пестременко-Скрипка О.С., к.т.н., ст. викладач,
Берестова Т.Т., ст. викладач (УкрДУЗТ)

Ефективність організації міжнародних перевезень вантажів залежить від злагодженої організації роботи прикордонної передавальної станції, яка здійснює повний перелік операцій у взаємодії з митною та іншими державними контролюючими службами. Для якісної роботи та швидкої переробки міжнародних вагонопотоків виникає необхідність в покращенні інформаційної складової перевізного процесу. Таку можливість дає використання системи аналізу та управління ризиками.

Ключові слова: міжнародні вантажні перевезення, прикордонні передавальні станції, система управління ризиками.

ASSESSMENT THE EFFICIENCY OF INFORMATION TECHNOLOGIES AT BORDER TRANSMISSION STATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Berestov I.V., Ph.D., associate professor,
Pestremenko-Skrypka O.S., Ph.D., Art. teacher,
Berestova T.T., art. teacher (USURT)

The article is devoted to the research of proposals on the organization of rational customs control, processing and passing of trains at the border transfer stations of Ukraine in the service international traffic. For quality work and fast processing of cars there is a need to improve the information component of the transportation process export and import freight flows through border transmission stations.

This possibility is provided by the use of the risk management system during the control of international cargo operations..

International transportation of goods is a necessary detail that makes it possible to realize trade relations between states. It is an effective tool of foreign economic activity, without which it would be almost impossible. The efficiency of the organization international cargo transportation significantly depends on the coordinated organization of the work the border transfer station, which carries out a complete list of operations in cooperation with customs, border and other state control services. In order to increase the technology of passing international freight flows through border transfer stations, it is necessary to introduce the latest information and control systems that will reduce the duration of train processing at border transfer stations and, as a result, reduce downtime and delayed cars. Research on the development of technologies and means electronic data exchange that provide information support for international cargo transportation is promising. The electronic data exchange system must comply with the international transport infrastructure,

© Берестов І.В.,
Пестременко-Скрипка О.С.,
Берестова Т.Т.

be based on agreed technical parameters and meet the needs of compatibility of transportation technologies as a criterion for the integration of the national transport system into the world system To reduce the technological time of train processing, it is proposed to introduce a risk management system.. This will reduce the processing time of an international freight train.

The introduction of a risk analysis system based on selective control will enable the border transmission stations of Ukraine to use available resources more effectively, as well as to simplify and speed up customs control and customs clearance procedures for the movement of goods and vehicles.

Keywords: international cargo transportation, border transmission stations, risk management system.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна та митна політика держав і союзів під впливом глобалізації, інтеграційних процесів і пов'язаних з ними викликів сучасності є мінливою динамікою, яка шляхом постійної трансформації та адаптації веде до нових економічних і торгових умов**.** Для нарощування експортних можливостей української економіки Україна та Польща здійснюватимуть спільний митний контроль та планується створення спільного залізничного підприємства [1]. Тому діючі пункти пропуску потребують модернізації, встановлення сучасних інформаційних технологій для скорочення часу проведення митних та прикордонних процедур при здійсненні міжнародних вантажних перевезень залізничним транспортом. Впровадження інноваційних технологій має забезпечити автоматизоване обладнання для перевірки вантажів при перетині митного кордону, створення та здійснення сканування всіх необхідних митних документів в електронному вигляді, визначення митної вартості та коду товару за допомогою технології штучного інтелекту і таке інше. Таким чином існує необхідність вдосконалення процедур митного контролю та оформлення при перевезенні міжнародних вантажів залізничним транспортом в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інформатизації, автоматизації та цифрової трансформації митної системи України є предметом дослідження багатьох науковців, практиків та спеціалістів таких, як Бережнюка І.Г. [2], Пашка П.В. [3,4], Івашова Л.М., Кийда Л.І. [5, 6], Семеног А.Ю. [7], Разумей М.М. [8]. Питанням пов'язаним із актуальними проблемами функціонування системи управління митними ризиками в Україні приділена досить значна увага в працях зарубіжних вчених [9; 10]. Слід зазначити, що вчені все більше цікавляться інноваційним розвитком митної політики на основи підвищення рівня його інформатизації відповідно до сучасних прагнень розвинених країн. У той же час, охоплюють переважно авторські дослідження та публікації з питання вдосконалення митної політики у сфері автоматизації та спрощення митних процедур для іноземних суб'єктів господарювання. Питання спрощення та інформатизація митних процедур у контексті митного контролю міжнародних вантажів на залізничному транспорті вивчені недостатньо.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Система електронного обміну даними повинна відповідати міжнародній транспортній інфраструктурі, базуватися на узгоджених технічних параметрах і задовольняти потреби сумісності технологій перевезень як критерій інтеграції національної транспортної системи в світову систему. Для прискорення обміну даними, що пов'язані з перевезенням вантажів,

доцільне впровадження новітніх інформаційних систем, що забезпечать взаємодію різних електронних систем окремих залізниць [11].

Метою статті є оцінка ефективності інформаційних технологій на прикордонних передавальних станціях для прискорення виконання митних формальностей з міжнародним вантажопотоком на залізничному транспорті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із факторів, що впливає негативно на транспортний процес, є нерівномірність залізничних перевезень. Неузгодженість дій вантажовласників із суміжними органами держави призводить до затримок вагонів через тривале проведення митних операцій.

Простій затриманих вагонів на прикордонних передавальних станціях призводить до нераціонального невиробничого використання колійного розвитку станції, додаткового використання локомотивного і вагонного парку, сортувальних пристроїв, скорочення пропускної спроможності напрямів, що зв'язують сусідні держави, збільшення часу обороту вагонів. Вирішити ці проблеми дозволить застосування системи управління ризиками (СУР) [12].

Система управління ризиками в митних органах – це спрощення митного контролю з використанням принципу оцінки ризику. Раніше в європейських державах здійснювався тільки вибірковий контроль, тобто досконально оглядалися 10-15% від усього товаропотоку. Таким чином, виникла система митного контролю, при якій співробітники митних органів повинні заздалегідь знати про те, які вантажі, на яких напрямках і в яких обсягах повинні бути перевірені. Важливим моментом є застосування автоматизації та інформаційних технологій у цьому питанні.

Для оцінки ризику та визначення величини його впливу, можуть використовуватись різноманітні рейтингові системи. Здебільшого, поширена система «високий, середній та низький ступінь ризику» або використовуються три зони: зелена, жовта і червона. Використання даних про ризик, його оцінка, повинні застосовуватись, враховуючи основні фактори впливу при здійсненні експортно-імпортних операцій, а саме: вид сполучення (імпорт, реімпорт, експорт, реекспорт, транзит, тимчасове ввезення/вивезення), класифікація вантажу, походження вантажу, обсяг вантажу, митна вартість вантажу, декларування вантажу, дані про характеристики/властивості вантажу, дані про підстави надання пільг зі сплати митних платежів, довжина поїзда, тип рухомого складу, кількість обслуговуючих бригад та кількість працівників у них, технічне обладнання прикордонної передавальної станції, митне оформлення та ін.[12].

Високий ступінь ризику (червона зона), як правило, говорить про те, що із високою імовірністю ризик може виникнути та мати серйозні наслідки. Заходи по запобіганню таких ризиків повинні доводитись до вищого керівництва та, можливо, узгоджуватись із загальним планом контрольних заходів (документальний контроль і повний фізичний огляд).

Ризики середнього ступеню (жовта зона) має меншу імовірність виникнення. Здійснюється документальний контроль і по його результатах ухвалюється рішення про необхідність проведення фізичного огляду (повного або часткового).

Низький ступінь ризику (зелена зона) вважається прийнятним і може бути оцінений як стандартний. Він необов'язково вимагає виконання будь-яких дій або процедур.

Структурну схему процедури проведення митного контролю в умовах застосування СУР наведено на рисунку 1.

Рис. 1. Структурна схема процедури проведення митного контролю

Отже, при впровадженні даних інформаційних системах на прикордонних передавальних станціях залізниця одержує для себе ряд переваг таких як зниження експлуатаційних витрат на перевезення за рахунок:

- зменшення трудових затрат на підготовку, передачу, обробку перевізних документів при міжнародних перевезеннях вантажів, разом з транзитними перевезеннями;
- зменшення втрати часу, що пов'язані з очікуванням обробки перевізних документів та виконання митних процедур при перетинанні межі в пунктах пропуску;
- покращення використання транспортних засобів та транспортного обладнання (приклад: зменшення випадків повернення через недостовірну інформацію);
- зменшення випадків втрати вантажів, роз'єднання вантажів та документів на них.

Отримання додаткового прибутку за рахунок:

- розширення транспортних послуг та застосування сучасних транспортних технологій та удосконалення інформаційного забезпечення;
- організація додаткових інформаційних послуг власникам вантажів, експортерам та імпортерам по спостеріганню за процесом перевезення.

Прибутки залізничного транспорту в значній мірі залежать від раціональної організації вагонопотоків у поїзди. За умов ринкових відносин залізниця повинна мінімізувати свої затрати, причому основним напрямком повинна бути раціональна організація роботи та удосконалення технології функціонування прикордонних передавальних станцій України. Запровадження СУР, заснований на вибірковому контролі, дасть змогу прикордонним передавальним станціям України більш ефективно використовувати наявні ресурси, а також спростити та прискорити проведення процедур митного контролю та митного оформлення при переміщенні товарів і транспортних засобів.

Розроблена модель визначення економічної ефективності при суцільному контролі міжнародного вантажопотоку через прикордонні передавальні станції України. Умовний прибуток при суцільному контролі дорівнює:

$$П = E_{штр} \cdot \alpha \cdot \beta \cdot n - E_{вит} \cdot n - E_{невияв} \cdot \beta(1-\alpha) \cdot m \quad (1)$$

де α – ймовірність виявлення порушень митних правил чи будь-яких порушень при контролі;

β – ймовірність наявності порушень митних правил чи будь-яких порушень в потоці об'єктів (вагонів);

$E_{штр}$ – умовний дохід, тобто штраф за виявлення порушень митних правил чи будь-яких порушень, грн.;

$E_{вит}$ – питома вартість витрат на проведення контрольних функцій, грн.;

$E_{невияв}$ – умовні збитки при невиявлені одного з будь-яких порушень, грн.;

m – кількість вагонів, які підлягають вибірковому контролю з їх загальної кількості n, $m \in n$.

Розроблена модель визначення економічної ефективності при здійсненні вибіркового контролю, з урахуванням СУР, міжнародного вантажопотоку через прикордонні передавальні станції України. При здійсненні вибіркового контролю умовний прибуток складає різницю між умовним доходом (штрафом за виявлення порушень) і витратами на проведення контрольних функцій та втратами держави, яких не вдається запобігти при невиявлені будь-яких порушень:

$$П_{виб} = E_{штр} \cdot \alpha \cdot \beta \cdot m - E_{вит} \cdot m - E_{невияв} \cdot \beta(n - \alpha \cdot m) \quad (2)$$

При $E_{вит} < \beta \cdot \alpha(E_{штр} + E_{невияа})$ переваги матиме вибірковий контроль.

Таким чином, застосування системи управління ризиками дасть змогу прикордонним передавальним станціям України створити сприятливі умови для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, підвищити ефективність роботи, знизити простої вагонів на ППС, що сприятиме подальшому впровадженню євроінтеграційних процесів в Україні.

Висновок. Єдина інформаційно-керуюча система прикордонних передавальних станцій транспортної системи залізниць України повинна з часом привести до становлення злагодженої системи обміну інформаційними даними між вантажовідправниками, вантажоодержувачами, станціями, прикордонними, митними та іншими органами державного контролю, власниками вантажів, рухомого складу, тощо.

Використання інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації на прикордонних передавальних станціях, таких як система управління ризиками, нададуть переваги у здійсненні митних формальностей з міжнародним вантажопотоком.

Для створення єдиного інформаційного ресурсу необхідно розробити Єдину автоматизовану інформаційну систему митних органів, що підвищить ефективність вибору об'єктів митних перевірок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine, Poland agree on joint customs control to ease movement of people, goods. Reuters : URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukrain

e-poland-agree-joint-customs-control-ease-movement-people-goods-2022-05-23/?taid=628b06c69c851e00019da5ab&utm_campaign=trueAnthem:+Trending+Content&utm_medium=trueAnthem&utm_source=twitter (дата звернення 22.05.2023).

2. Бережнюк І.Г. Управління ризиками в митній справі: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4934 (дата звернення 22.05.2023).

3. Пашко П.В. Реалізація функцій митної політики України в умовах глобалізації. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 4. С. 5-12.

4. Пашко П.В. Митні інформаційні технології. URL: https://westudents.com.ua/knigi/213-mitn-nformatsyn-tehnolog-pashko-pv.html (дата звернення 22.05.2023).

5. Івашова Л.М., Кийда Л.І. Діджиталізація митних процедур: сучасний стан та перспективи розвитку митної справи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3(22). С. 218–230.

6. Івашова Л.М., Кийда Л.І. Спрощений митний контроль у контексті економічної безпеки: проблеми та шляхи їх розв'язання. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2012. № 1(6). С. 146–152.

7. Семеног А.Ю. Аналіз світових рейтингів оцінки формування та розвитку цифрової економіки та місце України в них. *Науковий вісник Міжнародного Гуманітарного Університету*. 2020. №43. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-6

8. Разумей М.М. Особливості застосування автоматизованої системи аналізу та управління ризиками, основною метою якої є забезпечення вибірковості митного контролю. URL: http://chp.com.ua/all-news/item/60270-osoblivosti-zastosuvannya-avtomatizovanojisistemi-analizu-ta-upravlinnya-rizikami-osnovnoyu-metoyu-yakoji-e-zabezpechennya-vibirkovost-imitnogo-kontrolyu (дата звернення: 22.05.2023).

9. Biljan J. and Trajkov A. (2012). Risk management and Customs performance improvements: The case of the Republic of Macedonia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.44, pp. 301–313. URL: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.033 (дата звернення: 12.05.2023).

10. Urciuoli L. Hintsa J. and Ahoka J. (2013). Drivers and barriers affecting usage of e-Customs — A global survey with customs administrations using multivariate analysis techniques *Government Information Quarterly*, vol. 30, iss. 4, pp. 473-485. URL: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.001 (дата звернення: 12.05.2023).

11. Пестременко-Скрипка О.С., Берестова Т.Т. Удосконалення системи передачі міжнародного вагонопотоку на прикордонних передавальних станціях. *Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В Лазаряна*. 2019. Випуск 17. С.48-54. URL: http://tstt.diit.edu.ua/article/view/178215/pdf_157 (дата звернення: 20.05.2023).

12. Пестременко-Скрипка О.С., Альошинський Є.С. Застосування системи управління ризиками на прикордонних передавальних станціях України при здійсненні міжнародних вантажних перевезень. *Українська залізниця*. Харків, 2017. № 9-10 (51-52). С.50-53.

REFERENCES

1. Ukraine, Poland agree on joint customs control to ease movement of people, goods. Reuters : Available at: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-poland-agree-joint-customs-control-ease-movement-people-goods-2022-05-23/?taid=628b06c69c851e00019da5ab&utm_campaign=trueAnthem:+Trending+Content&utm_medium=trueAnthem&utm_source=twitter (accessed 22 May 2023).

2. Beregnyuk I.G. Upravlinnya ryzykamy v mytniy spravi: zarubignyi dosvit ta vitchyzniana praktika.

http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4934 (accessed 22 May 2023). (in Ukrainian)

3. Pashko P.V. Realizatcia funkciy mytnoi polityky Ukrainy v umovah globalizatcii. Visnyk KNTEU. 2009. № 4. pp. 5-12. (in Ukrainian)

4. Pashko P.V. Mytni informatciyni tehnologii. URL: https://westudents.com.ua/knigi/213-mitn-nformatsyn-tehnolog-pashko-pv.html (accessed 22 May 2023). (in Ukrainian)

5. Ivashova L. M., Kyida L. I. (2019) Didzhytalizatsiia mytnykh protsedur: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku mytnoi spravy [Digitalization of customs procedures: current state and prospects of customs development]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 3(22), pp. 218–230. (in Ukrainian)

6. Ivashova L. M., Kyida L. I. (2012) Sproshchenyy mytnyi kontrol' u konteksti ekonomichnoyi bezpeky: problemy ta shlyakhy yikh rozv'yazannya [Simplified customs control in the context of economic security: problems and ways to solve them]. *Visnyk Akademiyi mytnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya "Derzhavne upravlinnya"*, no. 1(6), pp. 146–152. (in Ukrainian)

7. Semenog A.Yu. (2020) Analiz svitovyh rejtyngiv ocinky formuvannja ta rozvytku cyfrovoi' ekonomiky ta misce Ukrainy v nyh. *Naukovij visnik Mizhnarodnogo gumanitarnogo universitetu*, 43, pp. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-6 (in Ukrainian)

8. Razumey M. M. (2019) Osoblyvosti zastosuvannya avtomatyzovanoyi systemy analizu ta upravlinnya ryzykamy, osnovnoyu metoyu yakoyi ye zabezpechennya vybirkovosti mytnoho kontrolyu [Features of application of an automated system of risk analysis and management, the main purpose of which is to ensure the selectivity of customs control]. Available at: http://chp.com.ua/all-news/item/60270-osoblivosti-zastosuvannya-avtomatizovanojisistemi-analizu-ta-upravlinnya-rizikami-osnovnoyu-metoyu-yakoji-e-zabezpechennya-vibirkovost-imitnogo-kontrolyu (accessed 22 May 2023). (in Ukrainian)

9. Biljan J. and Trajkov A. (2012). Risk management and Customs performance improvements: The case of the Republic of Macedonia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.44, pp. 301–313. URL: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.033 (accessed 12 May 2023).

10. Urciuoli L. Hintsa J. and Ahoka J. (2013). Drivers and barriers affecting usage of e-Customs — A global survey with customs administrations using multivariate analysis techniques *Government Information Quarterly*, vol. 30, iss. 4, pp. 473-485. URL: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.001 (accessed 12 May 2023).

11. Pestremenko-Skrypka O.S., Berestova T.T. (2019) Udoskonalennia systemy peredachy mizhnarodnoho vahonopotoku na prykordonnyh peredavalnyh stantsiyah. *Zbirnyk naukovyh prats DNUZT im. akad. Lazariana.* issue 17. C. 48-54. doi: https://doi.org/10.15802/tstt2019/178208 (in Ukrainian)

12. Pestremenko-Skrypka O.S., Alyoshinskiy E.S. Zastosuvannya cyctemy upravlinnya ryzykamy na prikordonnyh peredavalnyh stantciah Ukrainy pry zdiysnenni mighnarodnyh vantaghnyh perevezenniah. *Ukrainska zaliznytcia*. Harkiv, 2017. № 9-10 (51-52). pp.50-53. (in Ukrainian)

УДК 338.46.656.02

ЛОГІСТИЧНІ ПІДХОДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

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

Статтю присвячено дослідженню логістичних підходів в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. Виділено основні логістичні підходи в організації пасажирських перевезень, які можуть включати в себе такі елементи, як планування маршрутів, забезпечення належної підготовки вагонів для пасажирів, управління запасами, контроль якості та забезпечення безпеки. *Окреслено сфери можливого застосування логістичних підходів. Визначено переваги застосування логістичних підходів в організації пасажирських перевезень.*

Ключові слова: логістика, логістичні підходи, пасажирські перевезення, залізничний транспорт, оптимізація.

LOGISTICS APPROACHES IN THE ORGANIZATION OF PASSENGER TRANSPORTATION BY RAIL TRANSPORT

Volokhova I.V., candidate of economic sciences, associate professor
Luk'janova O.M., candidate of economic sciences, associate professor (USURT)

Features of the use of logistic approaches in the management of passenger transport relate to the variety of services and forms of transport infrastructure organization. Transport logistics in such conditions allows to smooth out contradictions between carriers and passengers. The model of strategic management of passenger railway transportation should be based on the political and social sphere; formation of a list of factors affecting the choice of a passenger transportation route; calculations of the required resources, matching them with the available ones and determining the trajectory of the development of the logistics system.

The article is devoted to the study of logistic approaches in the organization of passenger transportation on railway transport. The main logistics approaches in the organization of passenger transportation are highlighted, which may include such elements as route planning, ensuring proper preparation of passenger cars, inventory management, quality control and security. Areas of possible application of logistic approaches are outlined. The advantages of using logistic approaches in the organization of passenger transportation are determined.

Logistical approaches have several advantages compared to other methods of organizing passenger transportation by rail. Here are some of them: efficiency, comfort, - flexibility, security, increasing customer satisfaction.

Other advantages include reducing the environmental impact of transport on the environment. For example, the use of efficient routes and transport schedules can reduce the amount of harmful emissions into the atmosphere and improve air quality in cities. In addition, the use of new technologies such as electric and hybrid trains can reduce fuel consumption and carbon emissions.

Improving the organization of passenger transport on railway transport using logistic approaches will contribute to improving the accuracy of schedules, optimizing the use of carriages, increasing the speed and reducing the cost of transportation, improving the

© Волохова І.В.,
Лук'янова О.М.

reservation system and the convenience of passengers, introducing the technologies of "smart" carriages and railway stations, improving the service and quality of passenger service.

Keywords: logistics, logistic approaches, passenger transportation, railway transport, optimization.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

У сучасному світі, де швидкість і зручність пересування є необхідністю, організація пасажирських перевезень є важливою складовою транспортної системи країни. Розвиток та впровадження логістичних підходів в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті спрямований на зменшення часу, необхідного для здійснення перевезень, збільшення точності та ефективності перевезень, а також зниження витрат на транспортування. Також, у зв'язку зі зростанням населення в містах та їх приміських зонах, попит на ефективні та комфортні транспортні послуги зростає. Тому організація пасажирських перевезень є дедалі більш важливою задачею сектору пасажирських перевезень.

Проблема, яка досліджується цією публікацією, полягає в тому, що організація пасажирських перевезень у приміському сполученні на залізничному транспорті часто є неефективною. Часто виникають проблеми з графіком руху поїздів, з комфортністю перевезень для пасажирів, зі збереженням маршрутів при зміні перевізників та інші. Таким чином, проведення дослідження логістичних підходів в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті є важливим для того, щоб знайти оптимальні шляхи вирішення цих проблем та покращити якість обслуговування пасажирів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Логістичним категоріям присвячено наукові праці Кальченко А. [1], Кобзєвої К. В. [2,3], Мельник О. В. [4], Пономарьової Ю. В. [5], Чурилова С. В.[6] та інших. Впровадження логістичних підходів в організації пасажирських перевезень у своїх працях висвітлювали такі вчені, як Крикавський Є. В. [7], Ларіна Р. Р. [8], Мішина С. В. [9] та Копитко В.І. [13].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Для розвитку пасажирських перевезень в умовах зростання мегаполісів і відповідного розвитку регіонів особливо актуальним є питання перевезень пасажирів, які стають усе більш вимогливими. Вони потребують особливих підходів в організації. Тому привертає увагу проблема впровадження та реалізації логістичних підходів у сфері пасажирських перевезень, які залишаються не достатньо розкритими та потребують подальших досліджень.

Метою статті є дослідження логістичних підходів в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті у приміському сполученні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливості використання логістичних підходів в управлінні пасажирським транспортом стосуються різноманітності послуг і форм організації транспортної інфраструктури. Транспортна логістика у таких умовах дозволяє згладити протиріччя між перевізниками та пасажирами. Модель стратегічного управління пасажирськими залізничними перевезеннями повинна базуватися на політичній та соціальній сфері; формуванні переліку факторів, що впливають на вибір маршруту перевезення пасажирів; розрахунках потрібних ресурсів, узгодження/і їх з наявними та визначенні траєкторії розвитку логістичної системи.

Логістичні підходи в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті можуть включати в себе такі елементи, як планування маршрутів, забезпечення належної підготовки вагонів

для пасажирів, управління запасами, контроль якості та забезпечення безпеки.

До основних логістичних підходів в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті можуть бути віднесені наступні:

- розкладний підхід. Передбачає планування графіку руху потягів, який базується на прогнозуванні попиту на перевезення пасажирів. Розкладний підхід передбачає певну організацію роботи залізничної станції, де встановлюється графік прибуття та відправлення потягів, забезпечуючи зручний пересадочний процес та зменшуючи час очікування пасажирів.

- комбінований підхід. Цей підхід передбачає використання різних видів транспорту для забезпечення максимальної ефективності перевезень пасажирів. Наприклад, можуть використовуватися автобуси або міські електрички для доставки пасажирів на залізничну станцію, де вони пересідають на потяг.

- індивідуальний підхід. Передбачає надання персоналізованих послуг для пасажирів. Наприклад, можуть пропонуватися послуги з доставки пасажирів на залізничну станцію, забезпечення затишного простору очікування або послуги з доставки багажу до місця призначення.

- клієнтський підхід. Цей підхід передбачає надання послуг, спрямованих на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Наприклад, можуть пропонуватися послуги з безкоштовного Wi-Fi, зарядки мобільних пристроїв, або надання інформації про стан руху потягу.

Кожен з цих підходів може бути використаний для організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті, але успішне впровадження будь-якого з них залежить від ряду факторів таких, як тип транспорту, вартість, регіональні особливості та рівень попиту на послуги перевезення пасажирів.

Наприклад, в залежності від типу потягів (швидкісних, регіональних тощо) може використовуватися розкладний підхід або комбінований підхід. Якщо попит на перевезення пасажирів дуже високий, то можна застосовувати індивідуальний підхід та надавати персоналізовані послуги для забезпечення максимальної задоволеності клієнтів.

Логістичні підходи можуть бути корисними у плануванні та координації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. Нижче подано деякі з можливих застосувань логістичних підходів у цій сфері:

- планування маршрутів: логістичні методи дозволяють побудувати оптимальні маршрути, враховуючи обмеження на максимальну швидкість, вантажопотік, інтервали поїздів, час відправлення та прибуття та інші фактори.;

- оптимізація графіків: застосування логістичних моделей може допомогти зменшити час очікування для пасажирів, підвищити ефективність використання потягів та зменшити кількість затримок;

- планування запасів: логістичні методи можуть допомогти вирішити проблему недостатнього або надлишкового запасу місць у потягах, забезпечуючи оптимальне використання місць для пасажирів, які хочуть подорожувати на певній ділянці;

- керування транспортним рухом: логістичні моделі дозволяють прогнозувати рух потягів та розв'язувати проблеми зі зміною шляху руху, що дозволяє зменшити час затримок та підвищити ефективність використання потягів;

- управління витратами: застосування логістичних методів може допомогти зменшити витрати на паливо та інші ресурси, зменшити витрати на технічне обслуговування та збільшити ефективність використання потягів, що може привести до зниження вартості перевезення на пасажирських потягах.;

- застосування технологій: логістичні підходи можуть включати в себе використання сучасних технологій, таких як GPS-навігація, системи реєстрації та

моніторингу, що дозволяють в реальному часі відслідковувати рух потягів та давати інформацію пасажирам про час відправлення та прибуття потягів.

- координація робіт: логістичні методи дозволяють координувати роботу різних відділень залізничного транспорту таких, як відділ ремонту та технічного обслуговування, відділ пасажирських перевезень та інші, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності роботи всього залізничного транспорту.

Застосування логістичних підходів може допомогти вирішити проблеми, що виникають в сфері пасажирських перевезень на залізничному транспорті, та забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищення ефективності роботи всього залізничного транспорту.

Логістичні підходи мають декілька переваг порівняно з іншими методами організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті. Ось деякі з них:

- ефективність: допомагають зменшити витрати на роботу та збільшити продуктивність, що забезпечує ефективну організацію перевезень.
- комфорт: деякі логістичні підходи такі, як індивідуальний підхід, дозволяють забезпечити високий рівень комфорту для пасажирів, що підвищує задоволеність клієнтів.
- гнучкість: комбінований підхід дозволяє змінювати розклад перевезень залежно від потреб ринку та забезпечує більш гнучкий підхід до організації перевезень.
- безпека: логістичні підходи можуть забезпечити високий рівень безпеки під час перевезення пасажирів за рахунок використання новітніх технологій та безпечних методів організації перевезень.
- підвищення задоволеності клієнтів: висока якість обслуговування та комфортні умови перевезення, що можуть бути досягнуті за допомогою логістичних підходів, підвищують задоволеність клієнтів та роблять перевезення на залізничному транспорті більш привабливим.

До інших переваг можна віднести зменшення екологічного впливу транспорту на навколишнє середовище. Наприклад, застосування ефективних маршрутів та розкладів перевезень може зменшити кількість шкідливих викидів в атмосферу та покращити якість повітря в містах. Крім того, застосування новітніх технологійтаких, як електричні та гібридні поїзди, може зменшити споживання палива та викиди вуглецю.

У порівнянні з іншими методами організації пасажирських перевезень, залізничний транспорт має деякі переваги. Наприклад, залізничний транспорт може бути більш ефективним для перевезення великих кількостей пасажирів на великі відстані, особливо якщо існує добре розвинена залізнична мережа та регулярні рейси. Він є більш екологічним та безпечним порівняно з автомобільним транспортом, особливо якщо використовуються новітні технології та логістичні підходи [9].

Вдосконалення організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті з використанням логістичних підходів сприятимуть покращенню точності розкладів, оптимізації використання вагонів, збільшенню швидкості та зниженню вартості перевезення, удосконаленню системи бронювання та зручності пасажирів, впровадженню технологій "розумних" вагонів і залізничних станцій, покращенню сервісу та якості обслуговування пасажирів [10].

Висновок. Загальною метою застосування логістичних підходів в організації пасажирських перевезень на залізничному транспорті є забезпечення ефективної та якісної роботи всієї системи перевезень, що дозволяє знизити витрати та покращити якість обслуговування пасажирів.

Дослідження довели, що використання логістичних підходів

допомагає забезпечити більш ефективну, комфортну та безпечну організацію пасажирських перевезень на залізничному транспорті, що підвищує задоволеність клієнтів та сприяє розвитку транспортної інфраструктури. Окрім того, вони дозволяють забезпечити більш ефективне використання ресурсів, що підвищує загальну продуктивність транспортної системи. Наукова новизна даного дослідження полягає у подальшому розвитку логістичних підходів, що впливають на 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 інноваційних підходів з формування логістичних підходів, що враховують специфіку залізничного транспорту у сучасних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 284 с. - ISBN 966–574–484–4.

2. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства [Електронний ресурс] / К. В. Кобзєва. – Режим доступу до журн. : http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichnimi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.

3. Кобзєва К. В. Теоретичне обґрунтування становлення логістики як науки / К. В. Кобзєва // 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-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&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. Є. 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.

10. Лінецька Т. О., Малахова О. А. Удосконалення перевезення пасажирів із застосуванням логістичних підходів. Collected scientific works of Ukrainian State University of Railway Transport. 2013. № 140. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://doi.org/10.18664/1994-7852.140.2013.92240 (дата звернення: 19.05.2023).

11. Дейнека О.Г., Петриковець Ю.І. Логістичний підхід до пасажирських перевезень залізничним транспортом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/12345

6789/534/1/Дейнека.pdf (дата звернення: 20.05.2023).

12. Лебедюк Т. А. Особливості розвитку пасажирських перевезень на залізничному транспорті / Ефективна економіка / 2014, № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3653 (дата звернення: 10.05.2023).

13. Копитко В.І. Маркетингові дослідження залізничних перевезень як передумова ефективного менеджменту / В.І. Копитко // Вісн. Нац. ун-ту "Львівська політехніка". . – 2007. – № 580: Логістика. – С. 263–269.

REFERENCES

1. Kaljchenko A. Gh. (2003) *Logistyka: Pidruchnyk.* [Logistics] Kyiv. KNEU. (in Ukrainian).

2. Kobzjeva K. V. (2022) Metodologhichni pidkhody v upravlinni loghistychnymy zatratamy promyslovogho pidpryjemstva [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 loghistyky 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 loghistyci [New conceptual approaches in logistics]. *Efektyvna ekonomika,* no. 2. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2013_2_57 (accessed 11 January 2023)

5. Ponomarjova Ju. V. (2003) *Loghistyka*: Navch. posib [Logistics]. Kyiv. CNL. (in Ukrainian)

6. Churylov S. V. (2012) Loghistychne 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. (accessed 12 January 2023).

7. Vaselevsjkyj M., Bilyk I., Dejnega O. (2008) Ekonomika loghistychnykh system [Economics of logistics systems]. Ljviv: Nacionaljnyj Universytet „Ljvivsjka politekhnika" (in Ukrainian)

8. Larina R. R. (2006) Efektyvnistj funkcionuvannja mikrologhistychnykh 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 loghistychnoji dijaljnosti [Comprehensive evaluation of the efficiency of logistics activities]. *Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky : zbirnyk naukovykh pracj*, vol. 237, pp. 1202-1209.

10. Linecjka T. O., Malakhova O. A. (2013) Udoskonalennja perevezennja pasazhyriv iz zastosuvannjam loghistychnykh pidkhodiv [Improving passenger transportation using logistics approaches] *Collected scientific works of Ukrainian State University of Railway Transport*, no. 140. URL: https://doi.org/10.18664/1994-7852.140.2013.92240 (accessed: 19 May 2023).

11. Dejneka O.Gh., Petrykovecj Ju.I. (2018) Loghistychnyj pidkhid do pasazhyrsjkykh perevezenj zaliznychnym transportom [Logistics approach to passenger transportation by rail] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Journal of Transport and Industry Economics], no.62, pp.79-80, Available at: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/534/1/Дейнека.pdf (accessed: 20 May 2023).

12. Lebedjuk T. A. (2014) Osoblyvosti rozvytku pasazhyrsjkykh perevezenj na zaliznychnomu transporti [Features of the development of passenger transportation by rail] / *Efektyvna ekonomika* [Effective economy], no.12, Available at: URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3653 (accessed: 10 May 2023).

13. Kopytko V.I. (2008) Marketynghovi doslidzhennja zaliznychnykh perevezenj jak peredumova efektyvnogho menedzhmentu [Marketing research of railway transportation as a prerequisite for effective management] Visnyk nacionaljnogho universytetu "Ljvivsjka politekhnika" [Visnyk of Lviv Polytechnic National University] no. 580, pp. 263–269.

УДК 656.072

ДОСВІД ЕВОЛЮЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК НАПРЯМОК ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Громова О.В., к.е.н, доцент (УкрДУЗТ)

Стаття присвячена аналізу досвіду Європейського союзу в будуванні дієвої стратегії транспортної інфраструктури. Нова транспортна політика Європейського Союзу ставить далекосяжні цілі. Вона зосереджена на співпраці між видами транспорту та розвитку сучасних технологічних рішень. Досвід та провідні рішення можуть бути добрим підґрунтям для будови нових реформ в нашій державі на шляху до Євроінтеграції.

Ключові слова: Європейський Союз, види транспорту, стратегія розвитку, транспортна галузь, ринкова економіка

THE EXPERIENCE OF THE EVOLUTION OF THE EU TRANSPORT POLICY AS A DIRECTION FOR STRATEGIC PLANNING OF THE UKRAINIAN TRANSPORT SECTOR

Gromova O.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)

The article analyzes the experience of the European Union in building an effective transport infrastructure strategy. The new transport policy of the European Union sets far-reaching goals. It focuses on cooperation between transport modes and the development of modern technological solutions.

A well-developed economic infrastructure is an important determinant of economic growth and sustainable development of regions. One of its main components is transportation infrastructure.

Many years preceding Ukraine's political and economic transformation were characterized by a steady level of investment spending. The principles of financing infrastructure investments applied at that time did not guarantee sufficient funds for the

© Громова О.В.

construction of new infrastructure facilities and the maintenance and repair of existing facilities.

As a result, the technical and economic decapitalization of the infrastructure was progressing, creating barriers to meeting existing transportation needs.

Regional development is an important research issue. Answers are sought to questions concerning its determinants and variations in various aspects.

The researchers are looking for answers to the questions concerning its determinants and variations in various aspects. One of these aspects is the importance of transport infrastructure for the region. transportation infrastructure. The development of transport infrastructure should be carried out in close connection with the needs of the economy and society.

The complexity of the elements of the economy affected by transport infrastructure, including railways, is very high. They can be internal, from the point of view of the transportation system, and external, i.e. related to other areas of the economy.

Modern economic realities require a holistic view of economic problems, from different perspectives, taking into account various factors. In addition, it is necessary to remember that the nature of these interactions has the characteristics of a feedback loop, and the strength and importance of these factors change over time. Therefore, a systematic approach is justified.

Experience and leading solutions can be a good basis for building new reforms in our country on the way to European integration.

Keywords: European Union, modes of transport, development strategy, transport industry, market economy

Постановка проблеми. Динамічний розвиток транспортної галузі призвів до високих, а в деяких сферах навіть дуже високих технологічних, технічних та екологічних стандартів, стандартів якості, безпеки та організації. Незважаючи на це, все ще необхідно координувати функціонування всіх галузей транспорту як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Постійно зростаючі транспортні потреби населення і вимоги до якості послуг, що надаються, в поєднанні з обмеженими людськими, фінансовими і, перш за все, природними ресурсами (пропозиція легкодоступної і відносно дешевої сирої нафти дуже обмежена, і необхідно замінювати її альтернативними видами палива), підтверджують необхідність поліпшення використання існуючих ресурсів і формулювання напрямків розвитку європейської транспортної політики.

Конкуренція є однією з характеристик ринкової економіки. Постійне суперництво підприємців для досягнення однієї і тієї ж мети (максимізації прибутку) є важливим фактором успіху або невдачі компанії на конкретному ринку.

При виборі постачальника транспортних послуг клієнти керуються різними критеріями і беруть до уваги різні фактори. Важливість окремих критеріїв і факторів може залежати як від ринкової позиції компанії, її стратегії, так і від середовища, в якому вона працює.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню розвитку стратегічного розвитку та планування транспортних змін у Євросоюзі та Україні приділили увагу наступні науковці: О.Г. Дейнека [2], В.Л. Дикань [3], А. М. Поручник [4], Р. Барчік [5], К. Бентковська- Сенатор [6], Й. Бурневіч [7], М. Гарліковська [11], Й. Нейдер [12], А. Маршалек [13], Й. Раковська [14] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми.

З технічним і технологічним прогресом та зростанням мобільності суспільства у сфері транспорту можна виявити нові проблеми (такі як затори, забруднення повітря та інші), які існували раніше, але до цього часу мали другорядне значення через те, що найважливішим питанням на той час була якнайшвидша лібералізація сектору.

Варто зазначити, що нові виклики вирішуються інакше, ніж раніше. Якщо раніше заходи транспортної політики зосереджувалися переважно на проблемах окремих видів транспорту, то сьогодні Європейська Комісія будує свої заходи на основі транспортних сегментів, тобто поділяє транспорт на середньо- і далекомагістральний та міський, не розмежовуючи його гілки.

Це пов'язано з фокусуванням на інших дилемах для транспортного сектору, ніж раніше. Підхід до транспортної політики ЄС змінився з секторального на горизонтальний. Заходи в окремих галузях транспорту не були відкинуті, але були відсунуті на другий план у контексті пошуку загальних, системних рішень конкретних горизонтальних проблем.

Метою статті є вивчення європейського досвіду становлення транспортної галузі, детальне дослідження покрокового розвитку та запровадження реформ, що надалі зможуть слугувати прикладом для розвитку України.

Виклад основного матеріалу. У створенні та подальшій реалізації транспортної політики беруть участь різні суб'єкти, як національні (на всіх рівнях державного управління), так і міжнародні.

Найважливішу роль відіграють органи законодавчої влади, а також, хоча і в значно вужчому обсязі, органи виконавчої влади.

В Україні це Верховна Рада України, зокрема на питання реформування транспорту безпосередньо впливають Міністр розвитку громад, територій та інфраструктури, Міністр з питань стратегічних галузей промисловості та Міністр з Економіки.

У Польщі це відповідно Сейм і Сенат, а також, хоча і в значно вужчому обсязі, органи виконавчої влади - Міністр інфраструктури, Міністр інвестицій та розвитку і Міністр навколишнього середовища.

Метою Спільної транспортної політики є поступове усунення бар'єрів у кожному транспортному секторі шляхом гармонізації податкового, соціального, екологічного та технологічного регулювання, сприяння необмеженій конкуренції між компаніями та усунення випадків дискримінації перевізника на основі країни його походження.

Основною метою створення Європейського економічного співтовариства (ЄЕС) було поглиблення економічного, політичного та соціального співробітництва в рамках Європейського об'єднання вугілля та сталі, створеного в 1951 році. Шість країн-засновниць включають: Бельгія, Франція, Нідерланди, Люксембург, Німеччина та Італія. Однією з головних цілей ЄЕС було створення спільного ринку, що вимагало, як зазначено в статті 3 Римського договору, створення умов для вільної, неспотвореної конкуренції як між компаніями, так і між різними галузями транспорту. Транспортна політика, разом з аграрною політикою, вважалася наріжним каменем Співтовариства.

Тема транспорту була вперше порушена ще в Мессінській резолюції 1955 року: «Розширення торгівлі та переміщення людей вказують на необхідність спільного створення широкомасштабних хороших комунікацій. З цією метою будуть проведені спільні дослідження щодо європейської мережі каналів, автомагістралей, електричних залізниць і стандартизації обладнання...". Також зазначалося, що "через свою транскордонну природу транспорт передбачає міжнародне співробітництво» [13].

У Римському договорі від 25 березня 1957 року про заснування ЄЕС транспортна політика була описана як одна з трьох «спільних». Положення договору передбачали прийняття єдиних правил для міжнародних перевезень, транзиту та умов, за яких компанії, що не є членами ЄС, могли надавати транспортні послуги в межах Співтовариства. У договорі також перераховані фактори, що сприятимуть підвищенню безпеки на транспорті.

Початкові домовленості договору стосувалися переважно автомобільного та залізничного транспорту, згадувався внутрішній водний транспорт, а повітряний і морський транспорт були повністю проігноровані. Такий стан справ був зумовлений переважно розташуванням транспортних потреб держав-засновниць, а також характером пасажирських і вантажних перевезень. Договірні припущення на високому рівні узагальнення визначали правила надання державної допомоги перевізникам, згадували зобов'язання щодо надання суспільних послуг і наголошували на необхідності враховувати економічний стан перевізників.

Починаючи з 1950-х років, автомобільний транспорт почав стрімко розвиватися за підтримки урядів штатів. Рівень дорожньо-транспортної інфраструктури покращувався з кожним роком, а будівництво міських об'їзних доріг почало сприяти покращенню міжміських перевезень [11]. У наступні роки було підготовлено багато звітів і програм, найважливіші з яких включають:

- Шауський меморандум 1961 року, який визначив три основні цілі спільної транспортної політики: усунення всіх бар'єрів, що негативно впливають на створення та функціонування єдиного транспортного ринку, гарантування вільного руху транспортних послуг та загальну організацію транспортної системи Співтовариства [14],

- Програма дій щодо спільної транспортної політики 1962 року, перша так звана Біла книга, яка окреслила загальні принципи транспортної політики, більшість з яких залишаються чинними і сьогодні, а саме: вільна конкуренція, рівні правила доступу до ринку, рівне ставлення до перевізників з боку влади, соціальна та фіскальна гармонізація, регулювання цін та контроль пропозиції, координація структурних інвестицій у масштабах Співтовариства [7],

- Рішення Ради № 65/27/ЄЕС, що стосувалося гармонізації певних умов у фінансовій та фіскальній сферах, державного втручання та соціальних питань - це стосувалося лише громадського автомобільного транспорту,

- 1973 рік - розробка Спільної транспортної політики, документ додав повітряний та морський транспорт до Спільної транспортної політики, це було пов'язано з тим, що Данія, Ірландія та Великобританія приєдналися до ЄЕС у 1972 році. Документ також наголошував на важливих екологічних питаннях.

Однак реалізація багатьох запланованих заходів виявилася складною для ЄЕС. До співтовариства приєдналися країни з гіршою інфраструктурою, ускладнився процес прийняття рішень, а процедури досягнення одностайності унеможливили проведення переговорів і прийняття правил, які б інтегрували та лібералізували транспортну політику на кшталт Римського договору [5].

Цілі та завдання, викладені у вищезгаданих документах, на жаль, не знайшли відображення в реальних діях. У 1983 році бездіяльність Європейського Парламенту призвела до того, що ЄК подала позов до Суду ЄС проти Ради, стверджуючи, що її бездіяльність призвела до невиконання Договору про ЄЕС у питаннях спільної транспортної політики. Суд визнав обґрунтованість скарги і зобов'язав Раду посилити свої дії щодо СТС, що призвело до появи у 1985 році Білої книги [8] під назвою «Завершення

формування внутрішнього ринку», яка передбачала створення спільного європейського транспортного ринку до кінця січня 1993 року.

У 1992 році була підготовлена Біла книга «Майбутній розвиток спільної транспортної політики. Глобальний підхід до сталої транспортної системи», яка поширювала цілісний, глобальний підхід до сталої транспортної системи [9]. Найважливішими проблемами на той час вважалися перевантаженість мережі транспортної інфраструктури, нерівномірний розподіл перевезень (попиту) між видами транспорту, наявність вузьких місць, існування численних «периферійних зон», недостатнє фінансування інвестицій в інфраструктуру, яке постійно зменшується, збільшення забруднення повітря транспортом та низький рівень безпеки дорожнього руху.

Цілі транспортної політики на той час включали:

- усунення існуючих бар'єрів для каботажу для компаній, що працюють в межах Європейського Союзу,
- відмова від кількісних обмежень, двосторонніх квот на перевезення вантажів,
- усунення факторів, що негативно впливають на конкуренцію, з метою створення системи галузевої рівноваги на транспорті,
- скорочення викидів CO2 від видів транспорту,
- підвищення безпеки на всіх видах транспорту,
- лібералізація морського та повітряного транспорту в межах Співтовариства,
- підвищення соціальних стандартів шляхом, зокрема, запровадження Соціальної хартії на транспорті,
- зміцнення транспортних зв’язків з країнами, що не входять до Спільного ринку ЄС, особливо зі Швейцарією та деякими сусідніми країнами, такими як Греція [12].

Зелена книга Європейської Комісії (ЄК) від грудня 1995 року. У цьому документі Комісія прагнула закласти основу для створення ефективної та справедливої системи тарифоутворення в транспортному секторі, яка б відображала ці витрати, тим самим зменшуючи викривлення конкуренції всередині та між видами транспорту. У цьому контексті обговорювалися, зокрема, податкові заходи. У наступні роки стало зрозуміло, що інтерналізація цих витрат є надзвичайно складним завданням.

У опублікованій згодом Зеленій книзі від липня 1998 року Європейська комісія звернула увагу на проблему відмінностей між країнами-членами щодо застосовних транспортних зборів. Це призвело до багатьох викривлень конкуренції всередині та між видами транспорту. Також було висловлено заперечення, що існуючі системи збору недостатньо враховують екологічні та соціальні аспекти транспорту.

Першим європейським актом, який запровадив транспортні збори, була Директива 62/1999 від 19 червня 1999 року про стягнення плати з великовантажних транспортних засобів за використання певних об'єктів інфраструктури (OJ 1999 № 187). Директива мала на меті гармонізувати системи стягнення плати в державах-членах, створивши механізм рівномірного стягнення з перевізників плати за будівництво доріг та утримання транспортної інфраструктури. Акт регулював не лише плату за користування інфраструктурою, а й встановлював мінімальний розмір щорічного податку на транспортні засоби [6].

Для транспортних засобів з максимальною дозволеною масою не менше 12 000 кг встановлено два види плати за проїзд:

- плата за проїзд (толл), тобто сума, що підлягає сплаті за проїзд між двома пунктами на дорозі, перетин мостів, тунелів і гірських перевалів,

- плата за користування (віньєтка), тобто сума, після сплати якої транспортний засіб має право користуватися дорогами в даній країні протягом певного періоду [12].

Було передбачено, що плата за проїзд та віньєтки не можуть вводитися одночасно за користування однією і тією ж інфраструктурою. У країні, де діють віньєтки, проїзд платними автомагістралями повинен бути безкоштовним.

На практиці значна частина формулювань Директиви 62/1999 виявилася незрозумілою і неточною. У травні 2006 року була опублікована нова Директива 38/2006, яка суттєво змінила положення попередньої Директиви (EU OJ 2006 № 157). Положення нової директиви надали державам-членам більшу свободу у визначенні доріг, за проїзд по яких стягуватиметься плата. Було запроваджено можливість стягувати плату за проїзд з транспортних засобів, повна маса яких перевищує 3 500 кг.

Обидві директиви передбачають, що держави-члени повинні використовувати електронні системи збору плати за проїзд замість ручного збору плати за проїзд на пунктах збору плати за проїзд. Ці системи повинні використовувати супутникове позиціонування або мікрохвильову технологію з використанням GMS - GPRS-зв'язку [13]. Системи, що використовуються в різних країнах-членах, відрізняються і не є сумісними одна з одною. На практиці, транспортні засоби, що використовуються для міжнародних перевезень, зазвичай мають кілька пристроїв для збору плати за проїзд з різних країн-членів, прикріплених до лобового скла.

Винятком є TELEPASS, який дозволяє стягувати плату за проїзд одночасно у Франції та Іспанії, Португалії та Італії, а також Toll2Go, який є комбінацією плати за проїзд у Німеччині та Австрії.

Європейським Союзом в 2019 році запроваджено EETS, що, означає:

- єдиний електронний постачальник послуг з оплати за проїзд,

- єдиний контракт з постачальником, що охоплює всі країни-члени ЄС,

- єдиний бортовий пристрій (OBU), що приймає сигнали, обробляє, зберігає та надсилає дані [16].

EETS має на меті охопити всю Європу та об'єднати дві технології - супутникову та мікрохвильову - в одному пристрої. Це пов'язано з повною готовністю до співпраці на регіональному рівні між цими країнами.

У Польщі система viaTOLL на основі мікрохвильової технології була запроваджена 1 липня 2011 року. Контроль над Національною системою збору плати за проїзд здійснюється з листопада 2018 року. GITD. Наразі вона базується на супутникових технологіях і допомагає користувачам уникати заторів.

Зміна ставлення до охорони навколишнього середовища та оцінки реальних наслідків діяльності транспорту, завдяки вдосконаленню методів оцінки зовнішніх витрат, прискорила роботу в напрямку збалансування його майбутнього розвитку. Значний крок у цьому напрямку було зроблено на Європейській Раді в Гетеборзі в червні 2001 року, яка прийняла Стратегію сталого розвитку Європейського Союзу.

Вона визнала, що найважливішими політичними цілями сталого розвитку є:

- зупинити поточну тенденцію, за якої економічне зростання спричинило більш ніж пропорційне збільшення потреб у транспорті,

- підвищення конкурентоспроможності альтернативних видів транспорту (переважно залізничного, внутрішнього водного та морського),

- підвищення транспортної доступності сільської місцевості та

вирішення проблеми транспортних заторів в урбанізованих центрах.

Прийняття Стратегії сталого розвитку Європейського Союзу призвело до розробки ще одного документу транспортної політики ЄС - наступної Білої книги під назвою "Європейська транспортна політика до 2010 року - час приймати рішення", яка була опублікована 12 вересня 2001 року. У ній була представлена більш конкретна концепція спільної транспортної політики Співтовариства. Особливий акцент було зроблено на:

- розвитку мережі транспортної інфраструктури (TEN-T)
- дерегуляції транспортного сектору,
- подальшій лібералізації транспортних ринків.

Фундаментальною проблемою, визначеною в Білій книзі, був факт зростаючого динамічного попиту на транспорт, в основному на вантажні автомобільні перевезення, що призводило до значних транспортних заторів. У документі увагу також було приділено негативному впливу транспорту на здоров'я європейців та навколишнє середовище. Всі заходи, які мали бути вжиті, не могли бути несумісними із загальними принципами спільної транспортної політики, встановленими від початку створення Співтовариства, а саме: забороною дискримінації, прагненням до повної лібералізації ринку, свободою пересування і вибору засобів пересування.

У наступній Білій книзі розглядалися країни-кандидати на вступ до структур ЄС та інтеграція їхніх транспортних систем до системи ЄС. Це було зроблено в рамках програми TINA (Оцінка потреб транспортної інфраструктури), ініційованої Комісією в 1996 році, в якій брали участь "10" країн плюс Румунія.

Приєднання 10 нових країн 1 травня 2004 року призвело до нижчих, ніж очікувалося, темпів економічного зростання в "15" країнах, інтенсифікації процесів консолідації ринків, зростання ролі логістики в торгівлі та виробництві, а також глобалізації. Це викликало необхідність переглянути деякі цілі, викладені в обох Білих книгах, і, перш за все, оцінити ступінь їх досягнення. У відповідь на це Європейська Комісія підготувала ще один документ у 2006 році – «Зберігаємо Європу в русі. Стала мобільність для нашого континенту» (COM (2006) 314 від 12 липня 2007 року).

Згідно з цим документом, було успішно створено спільний лібералізований ринок автомобільних перевезень (як і раніше, існували лише певні обмеження на каботажні перевезення). Проблема зменшення відмінностей у заробітній платі та вартості робочої сили між країнами-членами виявилася складною.

У березні 2011р. Європейська Комісія прийняла чергову Білу книгу «Дорожня карта до єдиного європейського транспортного простору - на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи» [10]. У цьому документі визначено існуючі недоліки, занадто велику кількість дорожньо-транспортних пригод, затори, забруднення та надмірні викиди парникових газів .

У книзі сформульовано низку цілей, які мають бути досягнуті до кінця 2050 р. Простіше кажучи, йдеться про те, щоб транспорт споживав менше енергії, краще використовував наявну інфраструктуру та зменшив негативний вплив на навколишнє середовище і природні ресурси. За цей період було визначено, що транспортний сектор повинен скоротити викиди CO_2 щонайменше на 60% порівняно з 1990 роком.

Це має бути досягнуто шляхом виконання 10 завдань у трьох групах.

До першої групи належать заходи, спрямовані на поліпшення співвідношення

видів палива і рушіїв, що використовуються на транспорті.

Друга група включає заходи, спрямовані на краще використання екологічно чистих видів транспорту і технологій.

Третя група спрямована на більш широке використання інтелектуальних транспортних систем для підвищення ефективності та безпеки транспорту.

У документі викладено бачення Комісії щодо майбутнього європейського транспорту, яке зводиться до забезпечення:

- зростання транспортного сектору та сприяння мобільності з одночасним досягненням мети скорочення викидів CO2 на 60% порівняно з 1990 р,
- ефективної мультимодальної транспортної мережі та міжміських перевезень,
- рівних умов в усьому світі для міжміських та міжконтинентальних вантажних перевезень,
- екологічно чистий міський транспорт.

Як зазначено в цьому документі, основні цілі, необхідні в галузі транспорту, включають:

- розробку та впровадження нових видів палива і сталих рушійних систем,
- оптимізацію роботи мультимодальних логістичних ланцюгів, у тому числі шляхом більш широкого використання більш енергоефективних видів транспорту,
- використання важких транспортних засобів для перевезення вантажів на короткі та середні відстані,
- досягнення майже нульового рівня смертності на автомобільному транспорті до 2050 року, скорочення вдвічі кількості жертв дорожньо-транспортних пригод до 2025 року,
- підвищення ефективності використання транспорту та інфраструктури за допомогою інформаційних систем та ринкових стимулів,
- просування до повного застосування принципів «користувач платить» і «забруднювач платить».

В обговорюваній Білій книзі, що стосується транспорту, розглядаються питання, що стосуються міжнародних аспектів, які не можуть бути вирішені на національному рівні, і тому повинні координуватися на рівні ЄС. Такий масштаб дій може дати кращі результати і посилити зусилля в ряді областей, таких як розбудова потенціалу, дослідження, збір інформації та даних, обмін кращими практиками, розвиток і співпраця.

Метою має стати перетворення всієї транспортної системи Європейського Союзу на стійку систему до 2050 року. Єдиний транспортний ринок формально розпочав свою роботу 1 січня 1993 року. Для мандрівників це означало зниження цін на квитки та вищу якість транспортних послуг, досягнуту завдяки більшій конкуренції на ринку. В результаті цих покращень мобільність європейців значно зросла.

Висновок.

Добре розвинена економічна інфраструктура є важливою детермінантною економічного зростання та сталого розвитку регіонів. Однією з її основних складових є транспортна інфраструктура.

Отже, основними стовпами стратегії розвитку транспорту в ЄС є:

- добре функціонуючий внутрішній ринок (що вимагає гармонізації та скорочення непотрібної раціоналізації для зменшення адміністративного тягаря та підвищення глобальної конкурентоспроможності бізнесу в країнах ЄС),
- чесна конкуренція та повага до прав працівників,
- декарбонізація (на міжнародній зустрічі ООН з питань зміни клімату в Парижі 12 грудня 2015р. - обговорювалося скорочення викидів CO2, в основному від важких транспортних засобів, шляхом

підвищення ефективності інфраструктури),

- діджиталізація (шляхом запровадження стандартизації та інтероперабельності, особливо щодо електронного збору плати за проїзд).

Тому це має стати основними засадами для стратегічного планування розвитку транспортної галузі України.

В умовах післявоєнної розбудови економічні реалії вимагатимуть від України цілісного погляду на економічні проблеми, з різних точок зору, з урахуванням різних факторів.

Досвід та провідні рішення можуть стати гарним підґрунтям для побудови нових реформ у нашій країні на шляху до євроінтеграції.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Стратегія відновлення життєздатності залізниць у країнах Європейського співтовариства: Офіційний документ «Біла книга» / Комісія Європейського співтовариства. - Брюссель, 30.07.96 COM (96) 421, остаточна редакція.

2 Дейнека О.Г., Божок А.Р. Реформування залізничного транспорту України в контексті світового досвіду. *Вісник економіки транспорту і промисловості*: збірн. наук. праць. Харків, УкрДАЗДТ. 2010. № 29. С. 213- 217.

3 Дикань В.Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості: з*бір. наук. праць. Харків, УкрДАЗДТ. 2011. № 33. С. 13-19.

4 Поручник А. М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія. Київ. КНЕУ, 2008. 352 с.

5 Barcik R., Biesok G., Polityka transportowa Państw Unii Europejskiej (cz. 1), Logistyka, 2, 2004.

6 Bentkowska-Senator K., Kordel Z., Waśkiewicz J., Polski transport samochodowy rynek – koszty – ceny, Wydawnictwo Instytutu Transportu Samochodowego, Warszawa 2012.

7 Burnewicz J., Ekonomika transportu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.

8 Completing The Internal Market, White Paper: веб-сайт. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4ff490f3-dbb6-4331-a2ea-a3ca59f974a8/language-en (дата звернення: 10.05.2023).

9 Przyszły rozwój wspólnej polityki transportowej, Biała Księga. : веб-сайт. URL: http://www.transforum-project.eu/pl/transforum/biala-ksiega-transportu.html (дата звернення: 10.05.2023).

10 Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencji i zasobooszczędnego systemu transportu. : веб-сайт. URL: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:pl:PDF (дата звернення: 10.05.2023).

11 Garlikowska M., Ewolucja celów polityki transportu kolejowego w Europie, Problemy Kolejnictwa, 149, 2009.

12 Neider J., *Transport Międzynarodowy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

13 Marszałek A. (red.), Integracja europejska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

14 Rakowska J., Transformacja Wspólnej Polityki Transportowej UE, Logistyka, 3, 2010.

15 Schaus Memorandum, European Commission, 1961: веб-сайт. URL: http://aei-dev.library.pitt.edu/view/eusubjects/H033006.html (дата звернення: 10.05.2023).

16 Тарифи дорожнього збору: веб-сайт. URL: www.toll-collect.de (дата звернення: 10.05.2023).

REFERENCES

1 Strateghija vidnovlennja zhyttjezdatnosti zaliznycj u krajinakh Jevropejsjkogho spivtovarystva: Oficijnyj dokument «Bila knygha» (1996) [Strategy for restoring the viability of railways in the countries of the European Community: Official document «White Paper»] / Commission of the European Community. Brussels.

2 Dejneka O.Gh., Bozhok A.R. (2010) Reformuvannja zaliznychnogho transportu Ukrajiny v konteksti svitovogho dosvidu [Reform of railway transport of Ukraine in the context of world experience.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti,* Kharkiv: UkrDAZDT..№ 29. pp. 213- 217.

3 Dykan V.L., Korin M. V. (2011) Efektyvnistj roboty transportnoji systemy Ukrajiny v umovakh ghlobalizaciji ekonomichnykh system [The efficiency of the transport system of Ukraine in the conditions of globalization of economic systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, Kharkiv: UkrDAZDT. №33. pp. 13-19.

4 Poruchnyk A. M. (2008) Nacionaljnyj interes Ukrajiny: ekonomichna samodostatnistj u ghlobaljnomu vymiri [National interest of Ukraine: economic self-sufficiency in the global dimension]: monoghrafija. Kyjiv: KNEU, 2008. p. 352

5 Barcik R., Biesok G., Polityka transportowa Państw Unii Europejskiej (cz. 1), Logistyka, 2, 2004.

6 Bentkowska-Senator K., Kordel Z., Waśkiewicz J., (2012) Polski transport samochodowy rynek – koszty – ceny, Wydawnictwo Instytutu Transportu Samochodowego, Warszawa.

7 Burnewicz J., (1993) Ekonomika transportu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

8 Completing The Internal Market, White Paper: веб-сайт. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4ff490f3-dbb6-4331-a2ea-a3ca59f974a8/language-en (accessed 10 May 2023).

9 Przyszły rozwój wspólnej polityki transportowej, Biała Księga. Available at: http://www.transforum-project.eu/pl/transforum/biala-ksiega-transportu.html(accessed 10 May 2023).

10 Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencji i zasobooszczędnego systemu transportu.: Available at :https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:pl:PDF (accessed 10 May 2023).

11 Garlikowska M., (2009) Ewolucja celów polityki transportu kolejowego w Europie, Problemy Kolejnictwa, p. 149

12 Neider J., (2010) Transport Międzynarodowy, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

13 Marszałek A. (2004) Integracja europejska. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

14 Rakowska J. (2010) Transformacja Wspólnej Polityki Transportowej UE, Logistyka,.

15 Schaus Memorandum, European Commission. Available at: http://aei-dev.library.pitt.edu/view/eusubjects/H033006.html (accessed 10 May 2023).

16 Taryfy dorozhnjogho zboru [Toll tariff]. Available at: www.toll-collect.de (accessed 10 May 2023).

УДК 338.47:656.2

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Кириленко А. А., аспірант,
Сидорець Д. П.., аспірант (УкрДУЗТ)

У статті розкрито напрями економічного забезпечення та організації ефективного управління транспортно-логістичними системами залізничного транспорту. Зазначено, що задоволення попиту на транспортні послуги залізничним транспортом передбачає вдосконалення роботи залізничного транспорту в умовах жорсткої конкуренції з боку інших видів транспорту, а також підвищення вимог до якості та цінової політики послуг з боку клієнтів. Визначено, що логістичне обслуговування транспортної компанії є багатокомпонентним процесом, який містить різні види діяльності. Окреслено, що процес управління економічної діяльності транспортно-логістичного комплексу визначається як послідовність п'яти фаз: планування, організація, облік, регулювання та аналіз. Розглянуто принципи, на яких засноване технічне забезпечення попиту на перевезення.

Ключові слова: перевезення, логістика, транспорт, попит та пропозиція, ефективність, система

FEATURES OF THE ORGANIZATION OF THE ECONOMIC PROVISION OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM OF RAILWAY TRANSPORT

Kirylenko A. A. , graduate student,
Sydorets D. P., graduate student (USURT)

From the point of view of a transport company, the management of its logistics service involves the selection of the following as the main types of activities - work with customers and marketing, organization of transportation and related services, inventory management (free vehicles and free drivers), management of funds flows, as well as management of information flows and service of orders. Railway transport has certain features in the economic provision of the transport and logistics process. In domestic transport markets, the discrepancy between the structure of production and the structure of demand is largely caused by the legacy of soviet times, when the transport sector developed under conditions far from market conditions, and therefore only very indirectly related to the requirements of end users. The uneven use of production resources is associated with both technical and technological problems and the peculiarities of market demand. Note that the power characteristics of rolling stock are more fully used when transporting goods in a loaded direction, as opposed to an empty one. At the same time, the need for empty mileage is caused by uneven demand. And one hundred percent economic implementation of the technical parameters of production facilities cannot be achieved due to the complexity of the system and the heterogeneity of its constituent elements. Quality improvement can be achieved by improving transport performance in the direction of ensuring cargo safety, ensuring timely deliveries and speeding up cargo deliveries. Thus, the rational

© Кириленко А.А.,
Сидорець Д.П.

organization of the activity of the transport and logistics system has a number of features related to the nature of the problems that are solved during the implementation of economic activity and the interaction of the subjects of transport services markets. The study of the economic support of the transport and logistics complex should be accompanied by the identification and analysis of these features with their further accounting during the logistic analysis of the activities of transport and logistics system companies and attempts to improve the organization of their activities. Economic support involves the study of demand and supply function indicators in various markets, which from the point of view of the transport and logistics system is reduced to the markets of transport services. From the side of the demand function, the most important issues are the structure and size of costs. A feature of the transport and logistics system is the variety of forms that indirect costs take (as opposed to direct costs, directly related to the implementation of transport activities and expressed in the depreciation of equipment, wages, costs of materials, etc.).

Keywords: transportation, logistics, transport, supply and demand, efficiency, system

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Метою логістики є забезпечення підвищення ефективності організації економічної діяльності підприємства через раціональний підхід до організації управління потоками, у тому числі потоками грошових коштів, на виробництві та у сфері обігу товарів і послуг.

З погляду транспортної компанії, управління її логістичним обслуговуванням передбачає виділення як основних видів діяльності наступних - робота з клієнтами та маркетинг, організація перевезень та супутніх послуг, управління запасами (вільні транспортні засоби та вільні водії), управління потоками коштів, а також управління інформаційними потоками та обслуговуванням замовлень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Логістичний підхід до організації управління процесам виробництва та розподілу продукції сучасної транспортної компанії пропонує раціональні основи для підвищення ефективності та якості виробничої діяльності Особливістю даного підходу, який зумовив його успішність у теорії та на практиці, що розкрито в роботах Ломотька Д.В., Бакали Є.І., Кислого В.М., Біловодської О.А., Панченка С.В., Прохорченка А.В. та ін. [1-5], є системність, що звертає увагу на проблеми виробництва та обігу продукції, матеріалів, ресурсів та інформації, у контексті впливу на всю логістичну систему, покликану забезпечити задоволення кінцевого споживчого попиту.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Та, пропри істотний науковий доробок у створенні сучасних транспортно-логістичних систем, удосконаленні управління транспортом в цілому та окремих підприємств, а також підвищенні економічної ефективності системи транспортного та логістичного обслуговування, необхідно уточнити підходи до управління роботою транспортно-логістичних систем транспортних компаній. Адже наявність значного рівня зносу інфраструктури вітчизняних транспортно-логістичних систем, їх складів, колій та наземного технологічного обладнання вносить постійні зміни в їхню діяльність, а оновлення потребує значних інвестицій, що викликає необхідність визначення джерел залучення інвестицій у створення транспортно-логістичних центрів на мережі залізниць на основі державно-приватного партнерства, визначення більш сучасної прозорої системи ціноутворення та тарифоутворення на транспортні та логістичні послуги, правильної організації супутніх потоків коштів у наданні цих послуг. Тому для створення ефективної системи керування транспортом необхідно змінювати підходи до управління

транспортно-логістичними системами на транспорті, в тому числі й на залізничному.

Метою статті. Мета дослідження полягає у розробленні напрямів економічного забезпечення та організації ефективного управління транспортно-логістичними системами залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація логістичного обслуговування транспортної компанії є складною проблемою, що включає величезну кількість різнорідних завдань, а саме: побудова найкращої організаційної структури логістичного обслуговування та найкращої стратегії управління на довгостроковий період, знаходження оптимального оперативного управління на короткостроковий період, оптимізація потоків коштів, оптимальне антикризове управління у надзвичайній ситуації тощо [6].

Відзначимо, що логістичне обслуговування транспортної компанії є багатокомпонентним процесом, що містить різні види діяльності, у тому числі [7]:

- безпосередня робота з клієнтами;
- прогнозування попиту та маркетинг;
- взаємодія з іншими транспортними компаніями;
- перевезення;
- складування;
- управління запасами та закупівлями, поводження з матеріалами;
- інформаційний супровід;
- складання фінансової та податкової звітностей;
- перспективне планування (визначення місця розташування виробництва та складів і т.д.);
- ремонт та утилізація списаного обладнання та ін.

Залізничний транспорт має певні особливості в економічному забезпеченні транспортно-логістичного процесу. Згідно з роботами [1;4; 5] як фундаментальні економічні проблеми вантажних перевезень на залізничному транспорті слід виділити такі:

- невідповідність структури виробничих ресурсів транспорту структурі попиту на вироблені товари та послуги;
- нерівномірність використання виробничих ресурсів транспорту за часом та за потужністю;
- неможливість стовідсоткової економічної реалізації технічних властивостей виробничих потужностей.

Зауважимо, що на вітчизняному транспортному ринку невідповідність структури виробництва структурі попиту багато в чому спричинено спадщиною радянських часів, коли транспортна сфера розвивалася на умовах далеких від ринкових, а тому лише дуже опосередковано пов'язаних із вимогами, з боку кінцевих користувачів.

Нерівномірність використання виробничих ресурсів пов'язана як з технічними та технологічними проблемами, так і з особливостями ринкового попиту [8]. Зауважимо, що потужнісні характеристики рухомого складу більш повно використовуються при транспортуванні вантажів у навантаженому напрямку, на відміну від порожнього. Разом з тим, необхідність порожнього пробігу викликана нерівномірністю попиту. І стовідсоткової економічної реалізації технічних параметрів виробничих потужностей досягти не вдається через складність системи та різнорідності складових її елементів. Наприклад, попри конструктивні особливості рухомого складу, що допускає значні швидкості перевезень, дозволена швидкість руху вантажних поїздів на мережі залізниць становить у середньому близько 70 км/год. Однак, з урахуванням розгону та уповільнення технічна швидкість вантажних поїздів знижується до 50 км/год; дільнична швидкість (з урахуванням простоїв на проміжних станціях) падає до 40 км/год. Зрештою, швидкість доставки вантажів для кінцевих споживачів становить лише 12-13 км/год, що практично у десять разів менше, ніж дозволяють

технічні можливості рухомого складу [4].

Задоволення попиту на транспортні послуги залізничним транспортом передбачає вдосконалення його роботи в умовах жорсткої конкуренції з боку інших видів транспорту, а також підвищення вимог до якості та цінової політики послуг з боку клієнтів. Зауважимо, що встановлення цін багато в чому пов'язано з витратами в галузі і вплинути на них досить складно [9].

Підвищення якості може досягатися покращенням показників роботи транспорту у напрямку забезпечення безпеки вантажу, забезпечення своєчасних постачань та прискорення транспортного обслуговування вантажів [10]. Останнє може бути досягнуто в результаті успішного впровадження змішаних перевезень, коли залізниці здебільшого використовуються для магістральних перевезень на далекі відстані, в той час, як автомобільний транспорт використовується на початку і в кінці шляху в якості фідерних маршрутів, що забезпечують отримання вантажу та його доставку у зручних для вантажовідправника та вантажоодержувача місцях. Безумовно, забезпечення успішного впровадження та ефективної роботи змішаних перевезень можливо лише з використанням логістичних технологій у рамках транспортно-логістичного комплексу.

Згідно з висновками досліджень [1; 5; 6; 9], технічне забезпечення попиту на перевезення має бути засноване на наступних принципах:

- інноваційний характер проєктів, що розробляються, з переходом від розширення парку морально застарілого обладнання до впровадження принципово нових зразків техніки;

- збалансованість розвитку технічних засобів транспорту з метою недопущення «вузьких місць» у розвитку залізничної транспортної інфраструктури;

- підтримка єдиних темпів розвитку залізничного транспорту та економіки країни, покликаних забезпечити адекватну пропозицію транспортних послуг, що підтримують обсяг, який постійно збільшується, результатів економічної діяльності;

- адекватність програм ресурсної бази залізничного транспорту, що дозволяє забезпечити раціональне витрачання фінансових та інших засобів для досягнення цілей структурних змін на залізничний транспорт;

- поступовість розвитку та оновлення, що дозволяє своєчасну оцінку результатів фактичного ходу реформ та своєчасне прийняття дій для внесення коригувань.

Крім особливостей формування попиту та пропозиції на ринках транспортних послуг, важлива специфіка може спостерігатися в методологічних основах аналізу та прогнозування результатів діяльності транспортно-логістичного комплексу.

Відповідно до [4; 6; 7] процес управління економічною діяльністю транспортно-логістичного комплексу можна визначити як послідовність п'яти фаз: планування, організація, облік, регулювання та аналіз. Всі ці фази взаємопов'язані та спираються на результати один одного в успішній реалізації своїх функцій. Зокрема, фаза аналізу та прогнозування результатів тісно залежить від попередніх фаз планування, організації, обліку та регулювання, оскільки та підсистема транспортно-логістичного комплексу, яка піддається аналізу, ймовірно, була істотно змінена в цих фазах процесу управління. Осмислений аналіз такої складної системи, як транспортно-логістичний комплекс, можна провести за допомогою імітаційного моделювання, цілями якого можуть бути:

- збір інформації про передбачувані (прогнозовані) результати діяльності (під)системи транспортно-логістичного комплексу за допомогою проведення імітаційних експериментів з побудованою моделлю;

- перевірка гіпотез та теорії в умовах

лабораторного експерименту;

- організація міжпрофесійної взаємодії у процесі досліджень;

- побудова теорії, яка ґрунтуються на результатах експериментів, проведених за допомогою імітаційної моделі.

Слід зазначити, що в економічних аспектах функціонування транспортно-логістичного комплексу як великої та складної системи межують і взаємодіють керовані, детерміністські та стихійні явища. Частина з них характеризується свободою вибору у прийнятті рішень та діях окремих суб'єктів системи, тоді як інші зумовлені або ж мають суттєвий випадковий характер, ступінь контрольованості якого досить не висока. Підходи до імітаційного моделювання подібної системи повинні вміти враховувати різну природу явищ, які досліджуються, тим більше, що всі вони є вагомими при впливі на результати діяльності транспортно-логістичної системи.

Висновки. Таким чином, раціональна організація діяльності транспортно-логістичної системи має ряд особливостей, пов'язаних з природою проблем, які вирішуються під час здійснення господарської діяльності та взаємодії суб'єктів ринків транспортних послуг Вивчення економічного забезпечення транспортно-логістичного комплексу має супроводжуватися виявленням та аналізом цих особливостей з подальшим їх обліком у ході логістичного аналізу діяльності компаній транспортно-логістичної системи та спроб вдосконалення організації їхньої діяльності.

Економічне забезпечення передбачає вивчення показників функцій попиту та пропозиції на різних ринках, що з точки зору транспортно-логістичної системи зводиться до ринків транспортних послуг.

З боку функції попиту найважливішими питаннями стають питання структури та розміру витрат. Особливістю транспортно-логістичної системи є різноманітність форм, які приймають непрямі витрати (на відміну від прямих, пов'язаних безпосередньо зі здійсненням транспортної діяльності та виражених в амортизації обладнання, заробітній платі, витратах на матеріали тощо). Так, значну частку «витрат» у транспортній сфері становлять різного роду тимчасові затримки, пов'язані як з неефективною організацією транспортно-логістичного комплексу, так і з дією різних випадкових факторів (стихійних лих, аварій, а також навмисного та ненавмисного впливу людського фактору). На ці важливі характеристики транспортних послуг безпосередньо впливає структура організації перевезень: насамперед, вид транспорту чи поєднання видів транспорту у разі здійснення змішаного перевезення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ломотько Д. В., Балака Є. І., Резуненко М. Є. Логістичні підходи щодо оптимізації складу маршрутних поїздів в системі «вантажовласник – залізниця». *Залізничний транспорт України*. 2020. № 4. С. 3-11

2. Прогнозування обсягів пасажирських перевезень в дальньому залізничному сполученні на основі багатофакторного аналізу / Є. Балака, М. Резуненко, С. Резуненко, М. Попов. *Зб. наук. праць Укр. держ. ун-ту залізнич. трансп. Харків.* 2019. Вип. 185. С. 6-14

3. Кислий В.М., Біловодська О.А., Олефіренко О.М., Соляник О.М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

4. Панченко С. В., Балака Є. І., Панченко В. В., Резуненко М. Є. Еволюція транспорту та сучасна проблема української залізниці. *Зб. наук. праць Укр. держ. ун-ту залізнич. трансп.* 2022. Вип. 199. С. 89-98.

5. Прохорченко А. В., Кравченко М. А., Гурін Д. О. Дослідження впливу технології перевезень вантажів за

розкладом руху на макропоказники залізничної системи України. *Зб. наук. праць ДУІТ. Сер. Транспортні системи і технологї*. 2020. № 36. С. 184–198. URL: https://doi.org/10.32703/2617-9040-2020-36-19

6. Ломотько Д. В., Дерев'янко О. В., Дворецький П. О. Підвищення ефективності роботи з контейнерами в умовах перевантажувальних вузлів за участю залізниць. *Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна*. 2016. Вип. 11. С. 48-54

7. Каличева Н. Є. Покращення функціонування логістичних систем за рахунок удосконалення транспортних послуг. *Наука й економіка.* 2015. Вип. 2 (38). С. 80 – 83.

8. Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. Вип. 44. С. 11-17

9. Токмакова І. В. Принципи забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2012. Вип. 40. С. 116- 120.

10. Каличева Н. Є. Роль транспортно-логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 58. С. 103-109.

REFERENCES

1. Lomotko D. V., Balaka Ye. I., Rezunenko M. Ye. (2020). Lohistychni pidkhody shchodo optymizatsii skladu marshrutnykh poizdiv v systemi «vantazhovlasnyk – zaliznytsia». [Logistical approaches to optimizing the composition of route trains in the "cargo owner - railway" system]. *Railway transport of Ukraine*, no. 4, pp. 3-11.

2. Balaka Ye., Rezunenko M., Rezunenko S., Popov M. (2019). Prohnozuvannia obsiahiv pasazhyrskykh perevezen v dalnomu zaliznychnomu spoluchenni na osnovi bahatofaktornoho analizu.[Forecasting the volume of passenger transportation in long-distance railway connections based on multifactorial analysis]. *Coll. of science works of Ukraine state railway university transp,* vol. 85, pp. 6-14

3. Kyslyi V.M., Bilovodska O.A., Olefirenko O.M., Solianyk O.M. (2010). Lohistyka: Teoriia ta praktyka: Navch. posib. [Logistics: Theory and practice: Education. Manual]. K: Center for Educational Literature, (in Ukrainian)

4. Panchenko S. V., Balaka Ye. I., Panchenko V. V., Rezunenko M. Ye. (2022). Evoliutsiia transportu ta suchasna problema ukrainskoi zaliznytsi. [Evolution of transport and the modern problem of the Ukrainian railway]. *Coll. of science works of Ukraine state railway university transp,* vol. 199, pp. 89-98.

5. Prokhorchenko A. V., Kravchenko M. A., Hurin D. O. (2020). Doslidzhennia vplyvu tekhnolohii perevezen vantazhiv za rozkladom rukhu na makropokaznyky zaliznychnoi systemy Ukrainy.[Study of the influence of the technology of cargo transportation according to the schedule of traffic on the macro indicators of the railway system of Ukraine]. *Coll. of science works by DUIT. Ser. Transport systems and technologies,* no. 36, pp. 184–198. Available at: : https://doi.org/10.32703/2617-9040-2020-36-19.

6. Lomotko D. V., Derevianko O. V., Dvoretskyi P. O. (2016). Pidvyshchennia efektyvnosti roboty z konteineramy v umovakh perevantazhuvalnykh vuzliv za uchastiu zaliznyts. [Increasing the efficiency of working with containers in the conditions of transshipment nodes with the participation of railways]. *Collection of scientific works of DNUZT named after Acad. V. Lazaryan,* vol. 11, pp. 48-54.

7. Kalycheva N. Ye. (2015). Pokrashchennia funktsionuvannia lohistychnykh system za rakhunok udoskonalennia transportnykh posluh. [Improving the functioning of logistics systems

due to the improvement of transport services]. Science and economics, vol. 2 (38), pp. 80 - 83.

8. Dykan V.L. (2013). Ukrainska model ekonomichnoi systemy yak nova kontseptsiia rozvytku natsionalnoi ekonomiky. [The Ukrainian model of the economic system as a new concept of the development of the national economy]. *Herald of the economy of transport and industry: a collection of scientific and practical articles*, vol. 44, pp. 11-17.

9. Tokmakova I. V. (2012). Pryntsypy zabezpechennia harmoniinoho rozvytku zaliznychnoho transportu. [Principles of ensuring the harmonious development of railway transport]. *Herald of transport and industry economics,* vol. 40, pp. 116-120.

10. Kalycheva N. Ye. (2017). Rol transportno-lohistychnykh system u zabezpechenni stiikoho rozvytku ekonomiky. [The role of transport and logistics systems in ensuring sustainable development of the economy]. *Bulletin of the economy of transport and industry,* no. 58, pp. 103-109.

УДК 338.47:656.2

СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,
Обруч Г. В., д.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

У статті доведено виключну роль стратегічного управління в процесі забезпечення техніко-технологічного розвитку залізничного транспорту України. Відзначено, що наразі своєчасно сформовані та реалізовані стратегічні ініціативи є дієвим інструментом реалізації стратегії. Обґрунтовано, що стратегічні ініціативи доцільно формувати відповідно до загальнокорпоративних складових та в напрямках, що відповідають імперативам розвитку світової економіки, ключовими з яких є: інноваційна, енергетична, соціальна, інвестиційна, екологічна складова та складова міжнародної співпраці і експорту транспортних послуг.

Ключові слова: стратегія, стратегічні ініціативи, залізничний транспорт, розвиток, економічний інструмент.

STRATEGIC INITIATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF RAIL TRANSPORT IN UKRAINE

Ovchynnikova V. O., Doctor of Economics, Professor,
Obruch H. V., Doctor of Economics, Associate Professor (USURT)

The article proves the exclusive role of strategic management in the process of ensuring technical and technological development of railway transport of Ukraine. It has been proven that currently timely formed and implemented strategic initiatives are an effective tool for strategy implementation. It is expedient to form strategic initiatives in accordance with general corporate components and in directions that correspond to the

© Овчинніков В.О., Обруч Г.В.

imperatives of the development of the world economy, currently they are: innovative, energy, social, investment, environmental component and component of international cooperation and export of transport services. For the innovative component: ensure highly intelligent development of railway transport; to improve the quality of passenger and cargo transportation based on highly intelligent development; to ensure innovative and technological leadership of railway transport; to ensure effective use of the intellectual potential of the industry; to form an intra-corporate system of creation, commercialization and implementation of intellectual property objects. For the component of international cooperation and export of transport services: expand the presence of the domestic industry in global logistics chains; expand participation in the implementation of international infrastructure projects for the development of railway transport; ensure integration into the global transport and logistics system; to improve the quality of business processes in the international market of transport services. For the energy component: increase the energy efficiency of business processes in the industry; promote the development and active implementation of lean production tools in railway transport; ensure energy security of railway transport. For the social component: promote the development of corporate competencies of employees; ensure the development of social partnership; to improve the quality of working life of industry workers. For the investment component: ensure the investment attractiveness of railway transport; increase the credit rating of the industry; increase the efficiency of the industry based on the transparency of investment projects and business decisions. For the environmental component: reduce the resource intensity of operational activities; reduce the negative impact of railway transport on the environment; create the image of an environmentally responsible business entity. The established tasks became the basis for outlining the priority strategic initiatives that will allow the domestic industry to achieve the desired strategic development results.

Keywords: strategy, strategic initiatives, railway transport, development, economic tool.

Постановка проблеми. В умовах загострення конкуренції на світовому та внутрішньому ринку транспортних перевезень і постійного удосконалення методів конкурентної боротьби детально опрацьована та сформована відповідно до умов господарювання стратегія розвитку залізничного транспорту є дієвим інструментом досягнення встановлених стратегічних орієнтирів галузі. Поряд з цим наявність низки невирішених протягом багатьох років системних проблем розвитку залізничного транспорту свідчить про тактичний характер інструментів реалізації змін у галузі і відсутність суттєвих зрушень у напрямі досягнення стратегічних цілей розвитку залізничного транспорту. Критичний стан залізничної галузі вказує на доцільність перегляду стратегічних орієнтирів розвитку залізничного транспорту і використання стратегії як ефективного інструменту їх розроблення і подальшого втілення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні положення стратегічного управління досліджено в працях Диканя В., Корінь М., Маковоз О., Сумець О., Смоліна І., Токмакової І., Толстової А., Шраменко О. та ін. [1-4]. Особливості стратегічного управління залізничним транспортом висвітлено такими науковцями, як: Овчиннікова В., Обруч Г., Каличева Н. та ін. [5-9]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у розроблення концептуальних засад стратегічного управління, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо формування стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту, що враховували б умови

сьогодення і забезпечували його сталий розвиток в довгостроковій перспективі.

Метою наукової статті є формування стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту України в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залізничний транспорт наразі, не зважаючи на введений у державі воєнний стан, залишається стрижнем єдиної транспортної системи країни і в перспективі зможе забезпечувати позитивний вплив на економічний розвиток усіх регіонів України та підвищення мобільності населення. Стратегія для такого велетня як АТ «Укрзалізниця» є основою його ефективного господарювання, яка повинна насамперед враховувати загальносвітові тенденції розвитку економіки, перебудову глобальних ланцюгів постачань і відповідно напрямів переміщення транзитних вантажопотоків сировини та готової продукції. Поза увагою не повинні при розробці стратегії залишитися й постійно зростаючі вимоги вантажовласників та пасажирів до якості транспортних послуг.

Нажаль вже понад 17 років поспіль [7, 8], не зважаючи на критичний техніко-технологічний та економічний стан залізничного транспорту, керівництво найбільшої корпорації в державі не в змозі визначитися з її структурою та складовими. Саме тому вважаємо своєчасним і вельми необхідним формування сьогодні нової стратегії розвитку залізничного транспорту України, яка стане основою для випереджаючого розвитку галузі на основі формування конкурентних переваг за рахунок комплексної інтелектуалізації і впровадження інновацій, поглиблення міжгалузевої стратегічної співпраці та збалансованого розвитку виробничо-ресурсного потенціалу. Опорні завдання стратегії доцільно формувати відповідно до наступних загальнокорпоративних складових:

1) для інноваційної складової: забезпечити високоінтелектуальний розвиток залізничного транспорту; підвищити якість пасажирських та вантажних перевезень на основі високоінтелектуального розвитку; забезпечити інноваційно-технологічне лідерство залізничного транспорту; забезпечити ефективне використання інтелектуального потенціалу галузі; сформувати внутрішньокорпоративну систему створення, комерціалізації та впровадження об'єктів інтелектуальної власності;

2) для складової міжнародної співпраці та експорту транспортних послуг: розширити присутність вітчизняної галузі у глобальних логістичних ланцюгах; розширити участь у реалізації міжнародних інфраструктурних проєктів розвитку залізничного транспорту; забезпечити інтеграцію у світову транспортно-логістичну систему; підвищити якість бізнес-процесів на міжнародному ринку транспортних послуг;

3) для енергетичної складової: підвищити енергоефективність бізнес-процесів у галузі; сприяти розвитку та активному впровадженню інструментів ощадливого виробництва на залізничному транспорті; забезпечити енергобезпеку залізничного транспорту;

4) для соціальної складової: сприяти розвитку корпоративних компетенцій працівників; забезпечити розвиток соціального партнерства; підвищити якість трудового життя працівників галузі;

5) для інвестиційної складової: забезпечити інвестиційну привабливість залізничного транспорту; підвищити кредитний рейтинг галузі; підвищити ефективність галузі на основі транспарентності інвестиційних проєктів та бізнес-рішень;

6) для екологічної складової: знизити ресурсоємність експлуатаційної діяльності; зменшити негативний вплив

залізничного транспорту на навколишнє середовище; створити імідж екологічно відповідального суб'єкта господарювання.

Встановлені завдання мають стати базисом для окреслення першочергових стратегічних ініціатив, які дозволять вітчизняній залізничній галузі досягти бажаних стратегічних результатів її розвитку.

Одним з таких стратегічних результатів є підвищення екологічності залізничного транспорту. Обсяги шкідливих викидів галузі сьогодні є колосальними, адже залізничний транспорт є вельми розгалуженим та охоплює всі регіони держави, а тому стратегічні проєкти та програми, що будуть спрямовані на впровадження екотехнологій у галузі та сприятимуть підвищенню рівня екологічної безпеки в державі, забезпечать якісний стан навколишнього середовища.

Реалізація стратегічних ініціатив повинна мати позитивні наслідки для працівників залізничного транспорту. Позбавляючись сьогодні від неліквідних об'єктів господарювання, залізничний транспорт звільняється від надлишкового соціального навантаження, а тому АТ «Укрзалізниця» водночас повинна приділяти вагому увагу формуванню дієвої соціальної політики, яку доцільно розглядати як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної залізничної компанії.

Для цього, перш за все, доцільно сформувати комплексні програми соціально-трудових гарантій для працівників галузі, які повинні бути орієнтовані, як на самих працівників галузі, так і членів їх родин та ветеранів і пенсіонерів галузі. Так, наприклад, доцільно сформувати молодіжну соціальну програму залізничного транспорту. Вона повинна передбачати комплекс цілеспрямованих заходів (удосконалення функціонування дитячих залізниць; іменні стипендії для молоді, що обрала професію «залізничник»; спеціальні заходи з працевлаштування молодих фахівців і сприяння їх професійному зростанню). Окремо слід сформувати соціальну програму, яка б стосувалася потреб ветеранів і пенсіонерів залізничного транспорту.

Вагому увагу слід приділити й іншим напрямам соціального інвестування залізничної галузі. Зокрема слід забезпечити задоволення соціальних потреб працівників залізничного транспорту за рахунок повноцінної реалізації вимог колективного договору АТ «Укрзалізниця». Для забезпечення вітчизняної залізничної галузі високопрофесійними кадрами, здатними до продуктивної, творчої праці, в стратегії повинні бути передбачені ініціативи, що сприятимуть підвищенню рівня підготовки фахівців і керівників, спрямуванню кадрового менеджменту на забезпечення ефективності праці, ініціативній участі робітників залізничного транспорту в новітніх розробках та їх впровадженні і, нарешті, збільшенню привабливості професії «залізничник», зокрема за рахунок удосконалення взаємовідносин з персоналом галузі, що передбачать прозорість та зацікавленість в результатах праці.

Щодо стратегічних ініціатив у загальнокорпоративному напрямку «міжнародний інжиніринг та експорт транспортних послуг», то перш за все необхідно забезпечити формування та реалізацію програм, що будуть сприяти розширенню присутності АТ «Укрзалізниця» в глобальних логістичних ланцюгах. Так, у рамках співпраці з іншими представниками транспортного бізнесу доцільно підвищити якість послуг інфраструктури і розширити географічні сегменти діяльності. Бізнес-партнерам слід надати принципово інші, більш якісні можливості для здійснення основної діяльності, в тому числі для участі в перспективних транспортно-логістичних

проєктах.

Для закордонних бізнес-партнерів розширення присутності залізничного транспорту України у міжнародній транспортній системі дозволить:

- використовувати унікальне геополітичне розташування держави і транзитний потенціал України в якості міжконтинентального сполучення для транзитних вантажів;

- отримати комплексні транспортні послуги, що відповідають високим стандартам якості;

- реалізувати нові спільні бізнес-проєкти і розширити ринки збуту.

Удосконалення транспортно-логістичного бізнес-напрямку буде позитивно впливати й на економічний стан вітчизняної промисловості (будуть створені нові робочі місця, підвищиться ефективність підприємств) і, як наслідок, сприятиме прискоренню темпів соціально-економічного розвитку держави. Якісно підвищиться і безпека залізничних перевезень у державі.

Наступна група стратегічних ініціатив розвитку галузі повинна стосуватися інноваційного розвитку, адже це дозволить досягти нових вагомих результатів майже в кожному бізнес-напрямку діяльності АТ «Укрзалізниця». Зазначені стратегічні ініціативи повинні бути націлені на високоінтелектуальний техніко-технологічний розвиток залізничного транспорту. Це, в першу чергу, застосування нанотехнологій, впровадження інтелектуальних транспортних систем, розробка якісно нового рухомого складу, локомотивів та багато чого іншого. Стратегічні ініціативи, що сприяють забезпеченню інноваційного розвитку залізничного транспорту, повинні стати ґрунтовною основою для високоінтелектуального розвитку всієї галузі, і сприяти зокрема: підвищенню якості наданих транспортно-логістичних послуг, забезпеченню безпеки транспортних перевезень, покращенню управлінської культури та соціальної відповідальності залізничного транспорту. Інакше кажучи, стратегічні ініціативи інноваційного розвитку галузі повинні бути техніко-технологічним фундаментом для реалізації стратегічних програм та проєктів з інших загальнокорпоративних напрямків.

Стратегічна ціль високоінтелектуального розвитку АТ «Укрзалізниця» повинна бути орієнтована на досягнення обраних стратегічних орієнтирів ефективності бізнесу, екологічної і енергетичної безпеки і конкурентоспроможності вітчизняного залізничного транспорту на внутрішньому та світовому ринках транспортних перевезень.

Стратегічні ініціативи високоінтелектуального розвитку повинні бути спрямовані на вирішенням наступних завдань:

1. Забезпечення ефективності діяльності вітчизняної галузі за рахунок застосування інноваційних форм і методів менеджменту, організації експлуатаційної діяльності, формування якісно нових всебічних форм обслуговування пасажирів та вантажовласників.

2. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів в галузі до рівня світових лідерів транспортного бізнесу.

3. Формування умов сталого, безпечного і ефективного функціонування залізничного транспорту як організуючого елемента транспортної системи країни для реалізації основних геополітичних і геоекономічних цілей.

4. Створення інтероперабельної транспортної системи як основи для інтегрованого транспортного співробітництва в державі.

5. Створення умов для ефективної співпраці залізничного транспорту з іншими видами транспорту, в основі якої доцільно використати положення транспортної логістики.

6. Формування умов для безперешкодного пересування до центрів

соціально-економічного розвитку держави, центрів ресурсного забезпечення. (не повинні бути винятком місця роботи, відпочинку, лікування, освіти).

7. Забезпечення підвищення якісних характеристик транспортних послуг та показників безпеки залізничних перевезень у відповідність до вимог клієнтів та відповідно до встановлених міжнародних стандартів.

8. Формування оптимального рівня резервних фондів в галузі для своєчасного та безперебійного забезпечення перевезень пасажирів та вантажів, не зважаючи на коливання вітчизняного та світового ринку.

9. Сприяння всебічній інтеграції вітчизняного залізничного транспорту до міжнародної транспортної системи.

10. Зростання рівня кредитного та інвестиційного АТ «Укрзалізниця».

11. Скорочення негативного впливу галузі на екологічну безпеку держави.

12. Впровадження високих стандартів організації праці, його максимальної продуктивності і досягнення на цій основі стійкого забезпечення перевізного процесу кваліфікованими кадрами.

Основним стратегічним орієнтиром розвитку АТ «Укрзалізниця» є забезпечення ефективності господарювання галузі на основі техніко-технологічного переозброєння, а також модернізація залізничної транспортної інфраструктури. Для цього необхідно забезпечити: якісне удосконалення і перегляд існуючих та втілення новітніх технологічних основ; втілення в діяльність залізничного транспорту інструментів та методів ощадливого виробництва; розвиток швидких та високошвидкісних перевезень на вітчизняному та світовому ринку перевезень; оцифрування комунікації між клієнтами, підрозділами центру фірмового транспортного обслуговування та центрами управління рухом на базі загальних інформаційних платформ і надійних ІТ-інструментів; розробку електронних торгівельних майданчиків, що дозволяють об'єднати в одному інформаційному і торговому просторі постачальників і споживачів транспортно-логістичних послуг; застосування мікропроцесорних систем управління та діагностики тяговим рухомим складом з інтегрованим комплексним локомотивним захисним спорядженням та ін.

Іншими словами, розвиток вітчизняного залізничного транспорту дозволить вирішити проблеми державного рівня, адже буде сформована інфраструктурна основа для забезпечення територіальної цілісності та обороноздатності країни, знижені територіальні диспропорції в розвитку інфраструктури залізничного транспорту, створені умови для прискорення зростання української економіки та ін. Високотехнологічний розвиток галузі буде сприяти також притоку додаткових інвестиційних ресурсів для подальшої модернізації та розвитку системи українських залізниць. Крім того, розвиток залізничного транспорту буде сприяти підвищенню якості пасажирських та вантажних перевезень до світового рівня, що, у свою чергу, буде стимулювати підвищення попиту на продукцію вітчизняних залізниць.

Детальне опрацювання та поетапне окреслення стратегічних ініціатив в інноваційній складовій корпоративної стратегії сприятиме зростанню швидкості та якості доставки вантажів, що забезпечить зменшення потреб виробничих підприємств у обігових коштах та відповідно сприятиме скороченню витрат на виробництво і збут товарів, що в цілому створить підґрунтя для забезпечення соціально-економічного зростання національної економіки.

Розробка та впровадження стратегічних інноваційних проєктів якісно вплине на соціальну складову вітчизняної економіки, адже буде забезпечено

розвиток кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці працівників залізничного транспорту загального користування. Інноваційний розвиток стане основою для істотного підвищення безпеки, екологічності та економічності залізничного транспорту, а також забезпечення безаварійного руху. Отже, відповідно до окреслених загальнокорпоративних орієнтирів і задач, а також визначених стратегічних ініціатив розвитку залізничного транспорту України, до стратегічних перспектив технологічного розвитку галузі поряд з енерго- і ресурсоефективними системами для рухомого складу та інфраструктури, перш за все, слід віднести створення високоінтелектуальної залізниці як перспективного загальносистемного напрямку стратегічного розвитку, що дозволить забезпечити максимально можливу реалізацію всіх вище окреслених загальнокорпоративних стратегічних напрямків.

Високоінтелектуальна залізниця являє собою єдиний інформаційний комплекс взаємопов'язаних систем обробки даних і систем автоматики в управлінні перевезеннями. В основі організації її експлуатаційної діяльності повинна знаходитися максимальна інтероперабельність бізнес-процесів на вітчизняних транспортних системах.

Впровадження високоінтелектуальної залізниці, що узгоджено функціонуватиме на основі єдиних принципів і організації діяльності транспортної системи, дозволить забезпечити гнучкість та високу швидкість реакції управлінських дій на висококонкурентному ринку транспортних послуг та стане основою забезпечення ефективності діяльності залізничного транспорту і України в цілому.

Беручи до уваги той факт, що ділові стратегії, які підпорядковуються корпоративній, повинні окреслювати шляхи досягнення обраного нею стратегічного орієнтиру в кожному бізнес-напрямку діяльності залізничного транспорту, слід розглянути і конкретизувати їх зміст.

Особливості залізничних перевезень, попит на них з боку пасажирів, а також ключові переваги в даному сегменті ринку головних конкурентів (автомобільний транспорт) ще раз доводять, що пасажирські залізничні перевезення слід концентрувати, перш за все, на швидкі та високошвидкісні перевезення в приміському та далекому сполученні.

Основними стратегічними задачами в даному бізнес-напрямку повинні бути: зростання частки ринку пасажирських перевезень в приміському та далекому сполученні; підвищення рівня задоволеності пасажирів за рахунок зростання якості наданих послуг; підвищення гнучкості пасажирських транспортних та супутніх послуг; розвиток швидких і високошвидкісних залізничних перевезень; формування цифрових сервісів для пасажирів.

У сфері організації пасажирських перевезень на базі високоінтелектуальних технологій повинні формуватися світові стандарти якості транспортних послуг, засновані на передовому досвіді забезпечення максимального рівня інтероперабельності транспортних систем в межах залізничного транспорту. За рахунок цього, комплекс послуг, що надаються пасажирам на всіх етапах поїздки від планування до надання широкого спектра додаткових сервісних послуг в пункті призначення, включаючи забезпечення їх особистої безпеки, може бути реалізований за рахунок:

- максимального використання мобільних пристроїв різних цифрових стандартів зв'язку та відповідних функціональних додатків, що забезпечують вибір параметрів подорожі: швидкість, комфорт та інші індивідуальні умови;
- створення можливості передачі та

отримання інформації в поїздках на залізничному транспорті в режимі реального часу на вокзалах, в транспортно-пересадочних вузлах і поїздах, завдяки чому реалізуються можливості on-line замовлення послуг, отримання інформації про поїздку та ін.;

- впровадження інтелектуальних систем управління вокзалами, що забезпечують функції інтелектуальних комплексів і передбачають: гнучке реагування на динамічні зміни обсягів, структури, характеру та спрямованості пасажиропотоків;

- реалізацію принципу «постійна інформованість пасажирів» на основі інтерактивного інформування, візуальної навігації та інших форм забезпечення мобільності різних категорій пасажирів на вокзалах і в транспортно-пересадочних вузлах, у т.ч. інтерфейс поїзд / платформа;

- маркетинговий інтерактивний вплив, який формує сценарії поведінки пасажирів на території транспортних об'єктів та відповідно гнучку технологію їх обслуговування;

- створення системи інтелектуального управління інженерною інфраструктурою вокзального комплексу.

Таким чином, для впровадження параметрів та функцій високоінтелектуальної залізниці в бізнес-напрямку «пасажирські перевезення» повинна бути реалізована новітня клієнтоорієнтована політика, яка дозволить за рахунок застосування IT-технологій не лише досягти максимального задоволення пасажирів якістю наданих транспортних послуг, але й ефективно організувати процес стратегічного та тактичного планування пасажирських перевезень на залізницях України за рахунок: своєчасного та максимально повного обліку попиту пасажирів на перевезення, врахування рівня мобільності населення (від міжнародного до локального рівня), і прогнозування впливу демографічних змін на потреби клієнтів; виділення трендів в оцінці якості послуг пасажирам, а також необхідних змін для збереження і збільшення обсягів перевезень в різних сегментах; постійного моніторингу мобільності населення та технічного забезпечення перевезень в різних сполученнях: високошвидкісних, швидкісних, далеких пасажирських, міжобласних і приміських. Отже, у даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинно стати формування високої якості послуг, що надаються пасажирам (від планування до надання широкого спектра додаткових сервісних послуг), заснованих на інтелектуальних системах транспортного обслуговування.

Одним із ключових бізнес-напрямків діяльності АТ «Укрзалізниця» є «вантажні перевезення та логістика», адже на даний вид діяльності покладений обов'язок максимального забезпечення прибутку залізниці за рахунок виконання вантажних перевезень, як внутрішніх, так і міжнародних.

Основними стратегічними задачами в даному бізнес-напрямку повинні бути: підвищення конкурентоспроможності та зростання вантажних перевезень на внутрішньому та зовнішньому ринках; розвиток логістичних послуг у сфері залізничних перевезень; зростання якості вантажних транспортно-логістичних послуг; підвищення гнучкості транспортно-логістичних послуг.

Для того, щоб максимально забезпечити виконання окреслених стратегічних завдань, необхідно, перш за все, максимально відповідати сучасним вимогам вітчизняних та закордонних вантажовласників щодо якості різного типу вантажних перевезень та надання відповідних логістичних послуг.

Отже, доцільно зосередити увагу на підвищенні якості транспортно-логістичних послуг, що можливо досягнути за рахунок розвитку технічної і експлуатаційної інтероперабельності

вантажних залізничних бізнес-процесів, яка, у свою чергу, базується на реалізації високоінтелектуальних технологій, що створюють безбар'єрне транспортне середовище для вантажовласників. Зазначене можна виконати, якщо забезпечити:

- недискримінаційний доступ клієнтів до інфраструктури залізниць на основі інтегрованої інформаційно-керуючої системи в області взаємин з клієнтами у сфері вантажних перевезень (CRM-система);
- максимальне використання в діловій практиці електронних торговельних майданчиків, що дозволяють об'єднати в одному інформаційному і торговому просторі постачальників, і споживачів транспортно-логістичних послуг;
- високий рівень автоматизації контактів між клієнтами, підрозділами Центру фірмового транспортного обслуговування та центрами управління рухом на базі загальних інформаційних платформ і надійних IT-інструментів;
- впровадження безпаперової технології (електронного документообігу), включаючи процедури на державних кордонах, підготовку і оперативну передачу на борт локомотива поїзних документів різного призначення з підтвердженням їх достовірності;
- клієнтоорієнтоване адаптивне управління перевізним процесом, що дозволяє впровадити реалізацію вимог клієнтів в частині оптимізації маршрутів, швидкості транспортування використання інфраструктури і «твердих» розкладів вантажного руху;
- надійність системи відстеження переміщення вантажів, вагонів, контейнерів, «від дверей до дверей», інформація в реальному режимі часу про їх фактичне і прогнозоване знаходження на мережі залізниць України;
- розробку та впровадження єдиної інтелектуальної системи управління і автоматизації виробничих процесів на залізничному транспорті;
- розробку відмовостійких і захищених від кібератак інтелектуальних систем управління рухом і вантажопотоками, систем залізничної автоматики і зв'язку, гармонізованих зі стандартами ERTMS.

Отже, у даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинно стати підвищення якості транспортно-логістичних послуг, що надаються за рахунок технічної і експлуатаційної інтероперабельності вантажних залізничних бізнес-процесів у галузі, яка базується на реалізації високоінтелектуальних технологій.

Наступним бізнес-напрямком діяльності АТ «Укрзалізниця» є «послуги тяги», який безпосередньо пов'язаний з усіма видами перевезень та є ключовою ланкою в діяльності залізничної галузі. Перспективні вимоги, які пред'являються до рухомого складу майбутнього, нерозривно пов'язані із загальнокорпоративним напрямком високоінтелектуального розвитку залізничного транспорту, де рухомий склад розглядається як об'єкт в системі управління перевізним процесом. Тому інноваційна модернізація тягового рухомого складу повинна здійснюватися вже на стадії проєктування і враховувати ряд особливостей при побудові: наявність мікропроцесорної системи управління та діагностики тяговим рухомим складом з інтегрованим комплексним локомотивних захисним спорядженням; єдина система автоматизованого управління рухом та інформаційного забезпечення експлуатації тягового рухомого складу, що дозволяє автоматизувати частину функцій машиніста при забезпеченні безпеки руху поїздів; асинхронний тяговий привід з повісним регулюванням моменту; ефективна система рекуперації електроенергії в контактну мережу; застосування в конструкції тягового рухомого складу накопичувачів

електроенергії для підвищення ефективності роботи в режимі тяги, на перегоні й на стоянці; адаптивна система управління дизель-генераторної установкою з електронною системою подачі палива, що дозволяє зменшити питому витрату пального в залежності від режимів завантаження; управління потужністю двигуна за рахунок зменшення кількості працюючих циліндрів.

Бізнес-напрямок «Інфраструктура» є не менш визначальним під час розвитку залізничної галузі, адже основні бізнес-процеси в галузі пов'язані із функціональним забезпеченням процесу перевезень на залізничному транспорті: електропостачання, ремонт та утримання залізничної колії, автоматика та зв'язок, інформаційне забезпечення, система управління рухом, залізничні станції і вокзали та ін. Відповідно до окреслених корпоративних напрямків ключовими стратегічними задачами в даному бізнес-напрямку повинні бути: удосконалення інфраструктури відповідно до потреб вантажовласників і пасажирів; забезпечення рівномірності використання залізничної інфраструктури; врахування інтенсивності вантажо- та пасажиропотоків при модернізації залізничної інфраструктури; підвищення рівня автоматизації та скорочення рівня ручної праці при виконанні робіт на залізничній інфраструктурі; гнучкість елементів залізничної інфраструктури відповідно до потреб клієнтів та галузі. Отже, в даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинен стати високоінтелектуальний розвиток залізничної інфраструктури, що базується на використанні цифрових технологій і забезпечує принципово нові високоякісні характеристики експлуатації залізничної колії, систем електропостачання, сигналізації та зв'язку, автоматизації процесу перевезень і сприяє підвищенню безпеки руху поїздів.

Щодо бізнес-напрямку «виробництво і сервіс», то слід зазначити, що після реструктуризації залізничного транспорту до складу АТ «Укрзалізниця» входять виробничі підприємства, головним призначенням яких є своєчасне та максимально повне забезпечення залізничного транспорту спеціалізованою технікою, рухомим складом, елементами СЦБ та зв'язку, верхньої будови колії та ін., модернізація та інноваційний розвиток яких повинні стати підґрунтям для інтелектуального розвитку всієї галузі. Автоматизація бізнес-процесів на виробничих філія АТ «Укрзалізниця» повинна стосуватися насамперед: виробничих процесів; контролю стану і розподілу ресурсів виробництва; поточного моніторингу та диспетчеризації виробництва; управління документами, які повинні супроводжувати випуск виробу; збору і зберігання технологічних і керуючих даних, циркулюючих в виробничому середовищі; управління персоналом; управління якістю продукції; управління виробничими процесами; управління виробничими фондами (техобслуговування); відстеження історії продукту; аналіз продуктивності. Отже, в даному бізнес-напрямку головним орієнтиром стратегічного управління розвитком залізничного транспорту повинно стати комплексна автоматизація виробництва і розвиток відповідного післяпродажного сервісного обслуговування рухомого складу, спеціалізованої техніки, комплектуючих, що дозволить створити підґрунтя для інтелектуального розвитку галузі.

Висновки. Мінливість, агресивність та непередбачуваність зовнішнього середовища вимагає від керівництва залізничного транспорту розробки нових дієвих інструментів стратегічного управління, які дозволили б подолати існуючий негативний бар'єр в розвитку АТ «Укрзалізниця» та забезпечили своєчасне втілення в життя окреслених стратегічних орієнтирів

розвитку. Дієвим інструментом в даному аспекті є стратегічні ініціативи, які доцільно розробляти відповідно до загальнокорпоративних складових та в напрямках, що відповідають імперативам розвитку світової економіки, ключовими з яких є: інноваційна, енергетична, соціальна, інвестиційна, екологічна складова та складова міжнародної співпраці і експорту транспортних послуг. До розробки та впровадження стратегічних ініціатив бажано залучити базові функціональні служби та підрозділи АТ «Укрзалізниця», спеціалістів і керівників всіх рівнів управління. Додатково можуть створюватися спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх стратегічних одиниць бізнесу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 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. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
4. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. Київ : КНТУ, 2004. 346 с.
5. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
6. Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 402 с.
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. Каличева Н. Є., Чередніченко О. Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 222–231.
9. Чаркіна Т. Ю., Бараш Ю. С. Основні моделі реформування залізничного транспорту в Європі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 211 − 215.

REFERENCES

1. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I.V., Shramenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Kyiv: “Center of educational literature”. (in Ukrainian)
2. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) Osnovy biznesu [Basics of business]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian).
3. Sumets O. M. (2021) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]. Kharkiv: KhNUVS. (in Ukrainian)
4. Smolin I. V. (2004) Stratehichne planuvannya rozvytku orhanizatsiyi [Strategic planning of organization development]. Kyiv: KNTU. (in Ukrainian)
5. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]. Kh.: UkrDUZT. (in Ukrainian)
6. Obruch H. 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. (in

Ukrainian)

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

8. Kalycheva N. E., Cherednichenko O. Yu. (2018) Aktyvizatsiya diyal′nosti derzhavnykh instytutiv v protsesakh reformuvannya zaliznychnoho transportu [Activation of the activity of state institutes in the processes of railway transport reform]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 64. P. 222–231.

9. Charkina T. Yu., Barash Yu. S. (2014) Osnovni modeli reformuvannya zaliznychnoho transportu v Yevropi [Main models of railway transport reform in Europe]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 46. P. 211–215.

УДК 656.072: 629.45:316.422:614.4: 001.89

МУЛЬТИКЛАСОВИЙ ПІДХІД У ФОРМУВАННІ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА АЛЬТЕРНАТИВНЕ ТЕХНОЛОГІЧНЕ РІШЕННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЗАЛІЗНИЦІ УКРАЇНИ

Чернявський А.В., здобувач ступеня доктора філософії,
Зоріна О.І., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)

Стаття присвячена інноваційним змінам у сфері пасажирського транспортного обслуговування залізницею та футуристичним підходом до створення та оновлення рухомого складу з урахуванням викликів та проблем сьогодення, що включатиме економічні, маркетингові, конструкторсько – технологічні та санітарно – епідеміологічні основи вирішення. Розглядаються сучасні проблеми та пропонується футуристичний підхід у розв'язанні проблем залізничних пасажирських перевезень, обумовленими в сучасності застарілими технологічними підходами та санітарно – епідеміологічними труднощами викликаними наслідками світовою пандемії Covid – 19 та виникаючими загрозами інших вірусних захворювань з якими зіштовхується людство в сьогоденні. Особливо актуальним є оновлення пасажирського рухомого складу в Україні, який окрім наявного конструкторсько та технологічно застарілий, ще й зазнав впливу військового понівечення внаслідок бойових дій у країні. Пропонується конструкторське – технологічне рішення з модернізації залізничних вагонів та створення мультикласових вагонів, що стане футуристичним підходом та підвищить норми санітарно – епідеміологічної безпеки подорожей залізницею та стане важливим напрямком у післявоєнному відновленні транспортної інфраструктури на залізниці.

Ключові слова: пасажирські перевезення, залізниця, транспорт, санітарно – епідеміологічна безпека, футуристичний підхід, модернізація, пандемія, післявоєнне відновлення.

© Чернявський А.В.,
Зоріна О.І.

A MULTI-CLASS APPROACH IN THE FORMATION OF PASSENGER TRANSPORTATION AND AN ALTERNATIVE TECHNOLOGICAL SOLUTION FOR THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF RAILWAYS OF UKRAINE

Cherniavskyi A.V., postgraduate student,
Zorina O.I. professor, doctor of economics (UkrSURT)

The article is devoted to innovative changes in the field of passenger transport services by railway and a futuristic approach to the creation and renewal of rolling stock taking into account the challenges and problems of today, which will include economic, marketing, design-technological and sanitary-epidemiological bases of solutions. Contemporary problems are considered and a futuristic approach to solving the problem of railway passenger transportation is propose, due to outdated technological approaches and sanitary - epidemiological difficulties caused by the consequences of the global pandemic Covid - 19 and emerging threats of other viral diseases with which a population is facing today. In this regard, the outdated approach encourages consumers of transport services to use alternative modes of transport and there is a global problem in passenger transport, due to the inability of carriers to ensure sanitary and epidemiological safety of passengers, and existing measures give low results, consumers of transport services a forced to refuse transports.

Proposed a design and technological solution for the modernization of wagon and the creation of multiclass wagon, which will be a futuristic approach and increasing the standards of sanitary and epidemiological safety of rail`s transportation. The advantages of the proposed solutions are given and in the research done SWOT - analysis of the proposed class of wagon with a reflection of the advantages and disadvantages. Given that at present the research in the field is conducted only from a medical point of view and in general there are no design and technological solutions in passenger traffic research of the chosen direction is relevant. Creation, implementation and operation of multi-class capsule cars allows you to change to an innovative, futuristic approach to transportation, which in turn allows for a separate marketing program to increase the competitiveness of passenger transportation, increase visibility and expand tools to maintain the positive image of passenger transportation, expanding the segment of consumers of transportation services, reduction of social, psychophysiological impact on consumers wishing solitary travel or transportation, increase of sanitary - epidemiological safety during transportation, convenience of transportation in comparison with other types of transport and multipurpose of capsules - compartments, more efficient operation of cars and increase the volume of traffic.

Keywords: passenger transportation, railway, transport, sanitary and epidemiological safety, futuristic approach, modernization, pandemic, postwar recovery.

Постановка проблеми. Застарілі технологічні підходи у залізничних пасажирських перевезеннях з кожним роком знижують попит та конкурентоспроможність перевезень, а з виникненням пандемії Covid – 19 у 2020 році [1] поставила під загрозу пасажирські перевезення, як такі.

У зв’язку з цим, застарілий підхід спонукає споживачів послуг перевезень користуватися альтернативними видами транспорту та виникла глобальна проблема в пасажирських перевезеннях, що обумовлена не можливістю забезпечення перевізниками санітарно – епідеміологічної безпеки пасажирів, а

наявні заходи дають низький результат, перевізники вимушені скорочувати пасажиропотік або взагалі відмовлятися від перевезень. Звичайно, окремим і вагомим впливом є військовий стан та бойові дії в Україні, під впливом яких, робота АТ «Укрзалізниця» та пасажирські перевезення набули зовсім іншого характеру. Так пасажирські залізничні перевезення розглядаються не як інструмент підприємницької діяльності, а як можливість евакуації та збереження життя від військових дій, де питання санітарно – епідеміологічної безпеки та комфорт і додаткові послуги відійшли на другий план, але попри це небезпека здоров'ю та життю залишається і навіть підвищується, оскільки міри попередження та розповсюдження "пом'якшені" та діють частково або взагалі відсутні [1;10]. Також останнім часом у світі підвищена небезпека від нового вірусу [11], що може стати новою глобальною загрозою для людства. На даний час засобами безпеки є санітарна обробка транспортних засобів, вакцинація працівників та пасажирів, носіння захисної маски чи респіратора, але жоден з них не зарекомендував себе як основний та ефективний метод захисту. І єдиним ефективним засобом є дистанція та захисне огородження від зовнішніх потенційних загроз, додатково до яких, як допоміжні заходи можна віднести вище зазначені заходи та методи забезпечення безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На даний час дослідження за напрямком проводиться лише з медичної точки зору [2 – 3] і загалом відсутні конструкторсько – технологічні рішення у пасажирських перевезеннях.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. На сьогоднішній час актуальним залишається вирішення питань підвищення санітарної – епідеміологічної безпеки під час подорожування, оновлення наявного та створення новітнього підходу до залізничних пасажирських перевезень застосовуючи сучасні технології. А зважаючи на військові дії в Україні, де основним засобом пасажирських перевезень став саме залізничний, відбувається знищення інфраструктури та рухомого складу, що у післявоєнний час створить дефіцит засобів пасажирських перевезень, а отже створить додаткове питання, вирішення якого необхідно розглядати вже зараз.

Мета статті. Дослідження та виявлення методів та способів по підвищенню санітарної – епідеміологічної безпеки під час подорожування та створення нового футуристичного підходу до класів вагонів пасажирського залізничного перевезення, що стане ланкою післявоєнного відновлення та модернізації залізничної інфраструктури.

Основний матеріал дослідження. Виділяючи наявні проблеми пасажирських перевезень та цілі і завдання для їх рішення, розглядається можливість впровадження технологічного рішення, що в комплексі забезпечить підвищення санітарно – епідеміологічної безпеки пасажирів, підвищить ефективність використання пасажирських місць у транспортному засобі, і в свою чергу фінансові показники з перевезень, створить інноваційний підхід в галузі залізничних перевезень, дозволить створити нову маркетингову стратегію та оновлення сприйняття перевізника споживачем за рахунок футуристичного підходу, як новітній підхід до конструктивних рішень у футуристичному вигляді внутрішнього оздоблення пасажирських вагонів [4], що стане елементами післявоєнного відродження країни, відновлення та модернізація залізниці та її інфраструктури.

Конструктивне рішення футуристичного підходу нестиме створення нового класу вагонів та буде виглядати, як капсульні купе (рисунок 1). Дане конструктивно – технологічне рішення дозволить забезпечити санітарно

– епідеміологічну безпеку пасажира шляхом більш ізольованих поїздок, що стало актуальним після світової пандемії та залишається й на сьогодні попри надзвичайні та військові дії в країні та у світі загалом.

Пропонуємий тип розміщення вже впровадження в нових форматах стаціонарних готелів, де капсульні номери користуються великою популярністю [5 – 6].

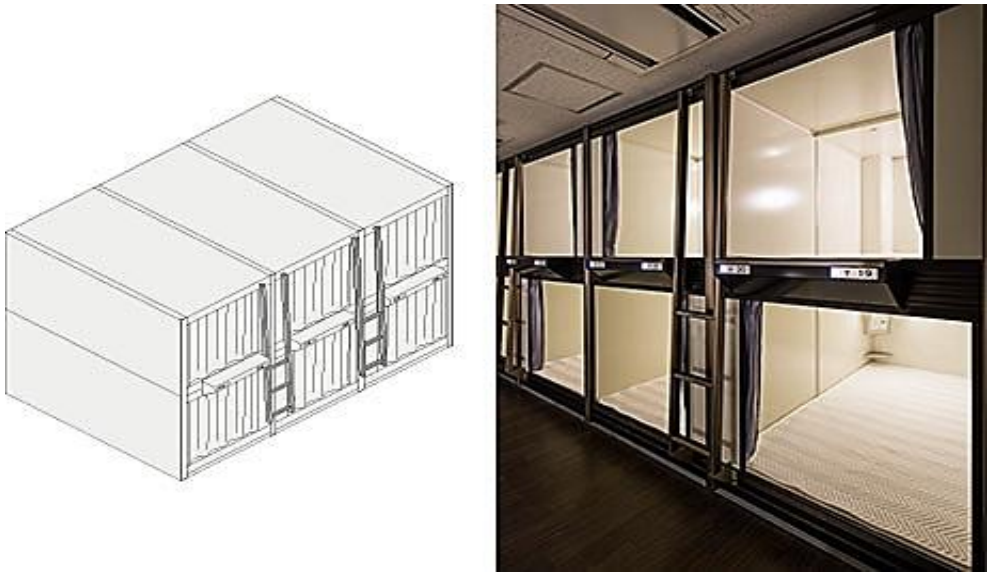


Рис. 1. Приклад стандартних капсул – купе

Розміщення таких капсул можливе не тільки на нових вагонах, а й на вже існуючих. так на купейних вагонах можливе розміщення до 36 капсул, що відповідає загальному числу місць у купейному вагоні.

Основним сегментом користування таких капсул – купе будуть «early adopters» або інноватори та шукачі нових вражень. Тобто дані капсул – купе отримають популярність, як за свою футуристичність, так і за санітарно – епідеміологічну безпеку, що є необхідністю в даний час, викликаною глобальними вірусними захворюваннями [1; 10 – 11].

На ринку вже є стаціонарні капсули, найбільшою популярністю користуються капсули японської компанії KOTOBUKI, зокрема купе "Loeuf Capsule" [7], яке обладнано письмовим столом і диваном, має розміри 2325×1584,5×2494 мм (зовнішні) і 2073x1116x1055 мм (внутрішні) – розміщення таких капсул буде відношенням до класичного купе та капсули "The № 90" 1100x2365x2340 мм. Останні сформують дещо інший тип розміщення – враховуючі габарити капсул та стандартні габарити купейних вагонів вітчизняного виробництва, розміщення "The № 90" можливе по боковим стінкам вагону, з обох сторін та проходом у центрі шириною 0,6 – 0,8м, зважаючи, що стандартна ширина завжди була 0,7м, дискомфорту це не викличе. Щодо самих капсул – купе, встановлення таких капсул забезпечить можливість для монтажу панорамних вікон у кожній капсулі (або без панорамного вікна, зображено на рисунку 2), таких підхід знизить «скованість» пасажира знаходячись у капсулі та для осіб, яких лякає замкнутий простір, а для любителів подорожей стане чи не самим популярним способом мандрівки, яка дозволить насолоджуватись краєвидами країни та

одночасно лежати у комфортному ліжку не залежно від погодних умов ззовні.

*Рис. 2. Приклад капсули бічного розміщення**
**(дзеркало розміститься на рухомій дверці, а на бічній стінці – панорамне вікно)*

Враховуючі габаритні показники капсул і внутрішнього простору вагону (пасажирський купейний вагон модель 61-779 та модель 61-779И вітчизняного виробництва «Крюківський вагонобудівний завод»[8]) можливо розмістити до 28 капсул. Тобто вагон матиме 26 ізольованих, безпечних, комфортних з панорамними вікнами місць та 2 багажні капсули для великогабаритних речей.

За допомогою впровадження нового типу вагону, можливо відійти від системи класності зв'язаної з вагоном и створити вагон з різними класами розміщенням, тобто клас та комфортність пасажира буде пов'язаний не з класом вагону, а з класом купе.

Таким чином, мультикласові вагони будуть слугувати для любителів класичної подорожі чи подорожі групою, сім'єю, створено декілька купе стандартного типу, для любителі незвичного, нового та футуристичного, а також підвищеної безпеки – капсули-купе.

Перевагою такого рішення буде відсутня необхідність при невеликому попиті на поїздки, створення потягів з вагонів різної класності при їх заповненості менше 50%, чи вилучення вагонів класності на які попит майже відсутній, але на сегмент пасажирів, які все ж віддають перевагу конкретному класу комфорту, вже не буде в повній мірі задоволення потреб при перевезенні.

Тобто, буде можливість сформувати потяг з 3 – 4 вагонів мультикласового типу зі 100% заповненістю, замість формування 10 вагонного потягу з різним класом вагонів та частковою заповненістю. Саме даний підхід дозволить знизити розходи на пасажирські перевезення у післявоєнний час та пришвидшити відновлення залізниці, зважаючи на те, що АТ «Укрзалізниця» матиме не втішні фінансові показники, виниклі внаслідок військової агресії "російської федерації".

Для відображення сильних та слабких показників впровадження мультикласових вагонів, а також розгляду можливостей і загроз проведено прогнозований аналіз з побудовою SWOT – таблиці, щодо пропонуємого вагону (таблиця1).

Таблиця 1

SWOT – таблиця мультикласового вагону

Strengths (Сильні сторони)	**Weaknesses (Слабкі сторони)**
Надання послуг перевезення широкому сегменту споживачів	Капсульні купе обмежені для перевезень осіб з обмеженими фізичними можливостями
Менший зовнішній соціальний, психофізіологічний вплив при перевезенні (усамітнення від інших пасажирів)	Неможливість розмістити багаж неопосередковано в купе
Вища санітарно – епідеміологічна безпека	
Зручність порівняно з перевезеннями іншими видами транспорту	
Багатофункціональність купе	
Відносно невисока собівартість первезень	
Вища заповненість та ефективна експлуатація вагонів	
Opportunities (Можливості)	**Threats (Загрози)**
Залучення більше туристів та любителів футуристичності	Несприйняття новітнього формату "консервативним сегментом" споживачів
Оновлення іміджу перевезень та підвищення впізнаваємості	Негативне сприйняття даного класу перевезень
Змінити сприйняття до перевезень	Вихід на ринок конкурентів з аналогічним типом розміщення та перевезень
Підвищення об’ємних показників перевезень	Відсутність фінансової підтримки держави та інвесторів для післявоєнного відновлення
Пришвидшення відновлення інфраструктури у післявоєнний час	
Підвищення конкурентоспроможності на ринку	

Загалом, слід зазначити, що сильні сторони та можливості переважають можливі загрози, обумовлені несприйняттям консервативного сегменту населення до капсульного класу купе та слабкі сторони, що визначаються способом розміщення у капсулі купе та меншим об’ємом, тим самим виключаючи можливість розміщення багажу у своєму купе. Але, як зазначалося вище для багажу виділено окремі багажні відділення, а функціональні особливості схожі зі подорожами на літаку. Щодо способу розміщення, то саме мультикласовість дозволить обирати і більш класичні, звиклі перевезення для споживачів на транспортному ринку України, купейні розміщення.

Висновки. Створення, впровадження та експлуатація мультикласових з капсульними купе вагонів дозволяє змінити на новаторський, футуристичний підхід перевезень, що в свою чергу дозволяє провести окрему маркетингову програму по підвищенні конкурентоспроможності пасажирських перевезень, підвищенню впізнаваності та розширення інструментів для підтримання

позитивного іміджу пасажирських перевезень, розширення сегменту споживачів послуг перевезень, зменшити соціальний, психофізіологічний вплив споживачів бажаючих усамітнені подорожі чи перевезення [9], підвищення санітарно – епідеміологічної безпеки під час перевезень, зручність перевезень в порівнянні з іншими видами транспорту та багатофункціональність капсул - купе, ефективніша експлуатація вагонів та збільшення об'ємних показників перевезень, пришвидшенню післявоєнного відновлення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коронавірус в Україні. веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/reference/coronavirus/ukraine/ (дата звернення: 15.02.2023).
2. Карантинні заходи. веб-сайт. URL: https://covid19.gov.ua/karantynni-zakhody (дата звернення: 15.02.2023).
3. Вакцина проти COVID-19. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8_COVID-19 (дата звернення: 20.02.2023).
4. Футуризм *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC (дата звернення: 22.02.2023).
5. В Киеве откроют первый футуристический капсульный отель. *ТСН:* веб-сайт. URL: https://tsn.ua/ru/tourism/v-kieve-otkroyut-pervyy-futuristicheskiy-kapsulnyy-otel-1375998.html (дата звернення: 20.03.2023).
6. В Киеве появился новый капсульный отель в космическом стиле. *ТСН:* веб-сайт. URL: https://tsn.ua/ru/video/video-novini/v-kieve-poyavilsya-novyy-kapsulnyy-otel-v-kosmicheskom-stile.html (дата звернення: 20.03.2023).
7. Capsule Bed "Sleep Capsule". *Kotobuki sleep capsule:* веб-сайт. URL: https://www.kotobuki-sleep-capsule.com/en/ (дата звернення: 08.05.2023).
8. Вагони пасажирські купейні модель 61-779 та модель 61-779И. *Крюківський вагонобудівний завод:* веб-сайт. URL: https://www.kvsz.com/index.php/ua/produktsiya/pasazhirske-vagonobuduvannya/pasazhirski-vagoni-lokomotivnoji-tyagi/item/1906-vahony-pasazhyrski-kupeini-model-61-779-ta-model-61-779y (дата звернення: 09.05.2023).
9. Зоріна О.І., Чернявський А.В. Маркетинг как иструмент исследования и выявления психофизиологической составляющей потребителя транспортных услуг. *Міжнародна транспортна інфраструкутра, індустріальні центри та корпоративна логістика*: матеріали шістнадцятої науково – практичної міжнародної конференції, Харків, УкрДУЗТ, 2020, С.107 - 110.
10. Затверджено особливості дії карантину в умовах воєнного стану. URL: http://www.dolc.dp.ua/wpress/?p=8480 (дата звернення: 09.05.2023).
11. Мавпяча віспа шириться світом. Що це за хвороба? *BBC:* веб-сайт. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news-61533649 (дата звернення: 21.02.2023).

REFERENCES

1. Koronavirus v Ukrajini. [Coronavirus in Ukraine] veb-sayt URL: https://index.minfin.com.ua/ua/reference/coronavirus/ukraine/ (accessed 15.02.2023).
2. Karantynni zakhody. [Quarantine measures] veb-sayt URL: https://covid19.gov.ua/karantynni-zakhody (accessed 15.02.2023).
3. Vakcyna proty COVID-19. [Vaccine against COVID-19] veb-sayt URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B

D%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8_COVID-19 (accessed 26.02.2023).

4. Futuryzm. [Futurism] veb-sayt URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC (accessed 22.02.2023).

5. V Kieve otkroyut pervyy futuristicheskiy kapsul'nyy otel'. [The first futuristic capsule hotel will be opened in Kyiv] veb-sayt URL: https://tsn.ua/ru/tourism/v-kieve-otkroyut-pervyy-futuristicheskiy-kapsulnyy-otel-1375998.html (accessed 20.03.2023).

6. V Kieve poyavilsya novyy kapsul'nyy otel' v kosmicheskom stile. [A new space-style capsule hotel has appeared in Kyiv] veb-sayt URL: https://tsn.ua/ru/video/video-novini/v-kieve-poyavilsya-novyy-kapsulnyy-otel-v-kosmicheskom-stile.html (accessed 20.03.2023).

7. Kotobuki sleep capsule. veb-sayt URL: https://www.kotobuki-sleep-capsule.com/en/ (accessed 08.05.2023).

8. Vaghony pasazhyrsjki kupejni modelj 61-779 ta modelj 61-779Y. [Passenger compartment wagons model 61-779 and model 61-779I] veb-sayt URL: https://www.kvsz.com/index.php/ua/produktsiya/pasazhirske-vagonobuduvannya/pasazhirski-vagoni-lokomotivnoji-tyagi/item/1906-vahony-pasazhyrski-kupeini-model-61-779-ta-model-61-779y (accessed 09.05.2023).

9. Zorina. O.I., Cherniavskyi A.V (2020) Marketing kak instrument issledovaniya I vyyavleniya psikhofiziologicheskoy sostavlyayushchey potrebitelya transportnykh USLUG [Marketing as a tool for research and identification of psychophysiological component of a consumer of transport services] (PhD Thesis). Kharkiv: Ukrainian State University of railway transport.

10. Zatverdzheno osoblyvosti diji karantynu v umovakh vojennogho stanu [Approved features of quarantine in martial law.] veb-sayt URL: http://www.dolc.dp.ua/wpress/?p=8480 (accessed 09.05.2023).

11. Mavpjacha vispa shyrytjsja svitom. Shho ce za khvoroba? [Monkeypox is spreading around the world. What is this disease?] veb-sayt URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news-61533649 (accessed 26.02.2023).

УДК 338.242

СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ

Воловельська І.В., к.е.н., доцент,
Гайдуков Б., магістр, (УкрДУЗТ)

В статті розглянуто та систематизовано шляхи становлення системи управління ризиками у світі та в Україні.

Необхідно зазначити, що проблеми, пов'язані з ризиками були присутні у людському суспільстві з моменту його існування. Це пов'язано з тим, що як у зовнішній, так і у внутрішній середі завжди існували, існують і існуватимуть події, непідвладні волі людини і які відбуваються незалежно від неї.

Проте, лише наприкінці 19 століття, у связі з початком глобалізації економіки, яке характеризувалося також посиленням інноваційного розвитку та промислового зростання, проблема управління ризиками стає найактуальнішою.

Формування сучасної теорії управління ризиками в Україні пов'язане із процесами становлення підприємництва та розпадом СРСР. За Радянського Союзу підприємства розглядалися як закрита система, всі ризики якої брала держава. Саме вона вирішувала, що, за які кошти та з яких матеріалів випускатиметься продукція, обирала постачальників та споживачів, встановлювала заробітні плати тощо.

У статті розглянуто періодизацію становлення системи управління ризиками для подальшої побудови методики мінімізації та нейтралізації внутрішніх та зовнішніх загроз підприємства на основі розробленого та реалізованого комплексу заходів економічного, правового та організаційного характеру з урахуванням особливостей та специфіки розвитку підприємств у сучасному світі.

Ключові слова*: *ризик; підприємництво; економіка

FORMATION OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE WORLD AND IN UKRAINE

Volovelska I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Gaydukov B., Master's degree, (USURT)

The article examines and systematizes ways of creating a risk management system in the world and in Ukraine.

It should be noted that problems related to risks have been present in human society since its existence. This is due to the fact that both external and internal delusions have always existed, exist and will exist events that are beyond the control of a person's will and that occur independently of him.

However, only at the end of the 19th century, at the beginning of the globalization of the economy, which was also characterized by the strengthening of innovative development and industrial growth, the problem of risk management became the most relevant.

The formation of the modern theory of risk management in Ukraine is connected with the processes of the formation of entrepreneurship and the collapse of the USSR. Under the Soviet Union, enterprises were considered as a closed system, all the risks of which were

© Воловельска І.В.,
Гайдуков Б.

taken by the state. It decided what, for what funds and from what materials the products would be produced, chose suppliers and consumers, set wages, etc.

The article examines the periodization of the formation of the risk management system for the further construction of the methodology for minimizing and neutralizing internal and external threats to the enterprise based on the developed and implemented set of measures of an economic, legal and organizational nature, taking into account the peculiarities and specifics of the development of enterprises in the modern world.

Keywords: risk; entrepreneurship; economy

Постановка проблемы. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин особливої актуальності набуває створення такої методики управління ризиками, 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.

При цьому особливу увагу треба приділяти розпізнанню та нейтралізації можливих негативних впливів мінливої та агресивної зовнішньої середи.

Таким чином, проблема аналізу та систематизації ризиків та їх впливу на підприємство набуває самостійного теоретичного і прикладного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.. Проблемам управління ризиками присвячено велику кількість праць таких науковців, як Дикань В.Л., Рогов М.А., Воловельска І.В. , Маслова В.О та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]. Ними розглянуто основні теорії управління ризиками та їх класифікації, засновані на різних критеріях в умовах ринкової економіки.

Але слід зазначити, що всі ці роботи не дають цілісного уявлення щодо комплексної системи створення системи протидії ризикам для підприємств в сучасних умовах в Україні та в світі.

Мета статті полягає в розгляді та систематизації шляхів становлення системи управління ризиками у світі та в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід зазначити, що проблеми, пов'язані з ризиками, були у людському суспільстві з часів його існування.

Це пов'язано з тим, що як у зовнішній, так і у внутрішній середі завжди існували, існують і існуватимуть події, непідвладні волі людини і які відбуваються незалежно від неї.

Проте, лише наприкінці 19 століття, у зв’язку з початком глобалізації економіки, яке характеризувалося також посиленням інноваційного розвитку та промислового зростання, проблема управління ризиками стає найактуальнішою.

Першими почали досліджуватися ризики виникнення збоїв та браку на виробництві. Це питання розглядали представники школи наукового управління, американські вчені на чолі із Фредеріком Тейлором.

Вважається, що перший план управління ризиком було створено США у 1890-х роках для компанії, яка займалася будівництвом залізниці.

У 30 роки 20 століття, як відомо, почалася так звана «Велика депресія», яка торкнулася не лише Сполучених Штатів Америки, а й усього світу, характеризувався цей період падінням виробництва і, відповідно, фінансової системи багатьох держав.

У цей час поняття ризиків і системи управління ними мало розглядалося, оскільки враховуючи масштаб і часовий проміжок негативного впливу, уникнути їх можливим не представлялося.

Після 2-ої світової війни, на початку 1950 років, інноваційний розвиток досяг нереальних масштабів, стали з'являтися невідомі досі і дуже дорогі технології, причому не тільки у виробництві, а й у економіці та політиці. Стала жорсткішою конкуренція, ринки стали нестабільні, що викликало появу великої кількості нових ризиків.

У цей час питання управління ризиками стає найбільш актуальним. З'являється нова професія – ризик-менеджер або керуючий ризиками.

Проте, процес появи професійних керівників, і навіть методик управління затягнувся на чверть століття і остаточне відокремлення науки управління ризиками відбулося лише на початку 1970 рр.

Прийнято поділяти розвиток ризик-менеджменту у світі на такі етапи (таблиця 1)

Таблиця 1.

Етапи становлення системи ризик менеджменту у світі

Період	Сфера використання	Характеристика
40-60 р XX століття	Страхування; фінансові інвестиції	Поява терміна «ризик-менеджмент»; Розробка методики оцінки фінансових ризиків інвестиційного портфеля
60-90 р XX століття	Страхування; виробництво; політика; екологія	Введення іспиту з ризик-менеджменту у страхових компаніях; Розробка перших систем управління ризиками; Створення міжнародних товариств, які об'єднують фахівців із ризик-менеджменту
1990 рр. – теперішній час	Усі напрямки підприємницької діяльності	Поява посади ризик-менеджера на підприємствах; створення відділів управління ризиками на підприємствах; Розробка стандартів з ризик-менеджменту

Формування сучасної теорії управління ризиками в Україні пов'язане із процесами становлення підприємництва та розпадом СРСР. За Радянського Союзу підприємства розглядалися як закрита система, всі ризики якої брала держава. Саме вона вирішувала, що, за які кошти та з яких матеріалів випускатиметься продукція, обирала постачальників та споживачів, встановлювала заробітні плати тощо.

Перший етап формування системи управління ризиками в Україні припадає на 1987-1995 роки.

Цей етап характеризується відсутністю науково обґрунтованої системи управління ризиками з одного боку, з іншого – збільшенням негативного впливу різних чинників ризику на вітчизняні підприємства.

У цей час у країні відбувається зародження підприємництва.

Починають з'являтися малі підприємства, основною характеристикою яких стає стихійне ведення діяльності, зумовлене невизначеністю довкілля.

На ринку агресивна конкурентна боротьба, недосконала законодавча база; держава не підтримує приватного бізнесу. Єдиним позитивним фактором є вирішення питання безробіття та наповнення внутрішнього ринку товарами.

Великий бізнес не розвивається: підприємства не в змозі адаптуватись до вимог ринку. Вони не можуть знизити витрати та задовольнити запити ринку, оскільки мають застаріле обладнання, роздуті штати, низьку продуктивність праці, високі податки та вартість матеріалів та енергоресурсів, а також відсутність висококваліфікованих кадрів. Таким чином вони не є привабливими і для інвесторів.

Крім того, не маючи власних фінансових ресурсів, вони не в змозі взяти кредит через високі банківські відсотки.

Другий етап формування системи управління ризиками в Україні припадає на 1996–1998. Малий бізнес стає реальною економічною силою, у той час, як великі підприємства не розвиваються, що викликає кризу в промисловості.

Як позитивний чинник можна відзначити, що змінюється ставлення держави до підприємництва – воно стає лояльнішим. Цей період характеризується також політичною нестабільністю, відсутністю законодавчої бази; незбалансованістю економіки – сировинна економіка; відсутність інвестицій, наростання тіньового бізнесу та ін.

Також слід зазначити поява у період бартерних угод (частка бартерних угод 1998 р. становила 42,5%; заборгованості підприємств становили близько 43% їх оборотних коштів) через відсутність у підприємств можливості розрахунку готівкою.

Тобто Україна зазнає кризи виробництва: обсяги виробництва знизилися на 28-37%. Знизилися чи не сплачувались заробітні плати. Спостерігається масштабна криза фінансової системи.

Проблеми ризику та управління ризиками на макро- та мікро- рівні починають досліджувати українські вчені.

Предмет з управління ризиками включається до програм багатьох навчальних закладів. Видаються перші вітчизняні підручники з цього предмета.

Третій етап посідає 1999-2000 рр. У країні криза (кінець 1998 – початок 1999). Обвал попиту через відсутність коштів у населення. Дешевшає вітчизняна валюта (у цей час у 2 рази).

Понад 30% малих та середніх підприємств припиняють своє існування. Вони намагаються вижити за рахунок скорочення заробітної плати; витрат за рекламу; та виробництва з більш дешевих, а отже не якісних матеріалів.

Протягом 1999-2000 р. у країні змінюються пріоритети, галузева структура та ін.

З промислово розвиненої країни Україна стає сировинною. Країна стає заручником світових ринків сировини: нафти, газу, золота та ін.

Саме цьому етапі ризик стає величиною, характеризує проблеми підприємства, викликані невірними управлінськими рішеннями. Підприємства починають робити перші кроки щодо мінімізації та нейтралізації ризиків.

Початок четвертого етапу припадає на 2000 рік. З 2000 по 2006 р. спостерігається постійне зростання ВВП (загалом на 8%); доходів населення (загалом на 22,5%); інвестицій у основний капітал (на 17,8%). Стабілізується курс національної валюти.

Проте відбувається збільшення впливу політичних ризиків, що впливає на розвиток підприємств; коливання ціни деякі види продукції (цукор, молоко та ін.). Збільшується дисбаланс між пропозицією робочої сили та попитом на неї.

У цей час починає виникати інтерес до вивчення проблеми щодо оцінки ризику. Банки не видають кредитів до оцінки ризиків кредитора. На підприємствах з'являється посада ризик-менеджера, в Університетах така спеціальність, яка стає затребуваною. Слід зазначити, що цей етап триває досі.

Висновки. Використовуючи наведену систематизацію становлення системи ризиків, значно швидше та простіше можливо ідентифікувати та систематизувати ризики для проробки стратегії їх нейтралізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань, В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. – Х.: УкрГАЖТ, 2011. – 243 с.
2. Дикань, В.Л. Управління бізнесом [Текст]: підручник / Дикань, В.Л., ПанченкоС.В., Маслова В.О., Воловельська І.В.- Х.: УкрДАЗТ, 2017. – 315 с.
3. Дикань В.Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками [Текст] / В.Л. Дикань, І.М. Посохов. – Бізнес-інформ. - №1. – 2014. – С. 314-318.
4. Оценка персонала по методике «360 градусов» https://hr-portal.ru/blog/ocenka-personala-po-metodike-360-gradusov
5. Воловельская И.В. Основные типы и характеристика негативного воздействия на экономическую безопасность предприятия [Текст] / И.В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 29. – Х.: УкрДАЗТ, 2010. – С. 317-320.
6. Рогов М.А. Риск-менеджмент [Текст] / М.А. Рогов. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 321 с.
7. Саушева О.С. Диагностика интеллектуальной и кадровой составляюоей экономической безопасности корпорации: угрозы и условия нейтрализации. Интернет-журнал «Науковедение». Т7, №5. 2015. http://naukovedenie.ru
8. Brehmer B. The Psychology of Risk // Risk and Decisions. Edited by W.T. Singleton and J. Hovden, Wiley, 1987.
9. John Wengler Managing Energy Risk: A Nontechnical Guide to Markets and Trading. Pennwell Pub, 1st edition, 2001. - 250 pp.
10. The Global Competitiveness Report 2021-2022[Электронный ресурс] – Режим доступа https://www.weforum.org

REFERENCES

1. Dykan VL, Volovelska IV, Makovoz OV (2011) Ekonomichna bespeka pidpriyemstva [Economic security of the enterprise]. - H .: UkrDAZT, (in Ukrrainian)
2. Dykan, VL, Panchenko SV, Maslova VO, Volovelska IV (2017) Upravlinnya bisnesom [Business management] . - Kh .: UkrDAZT, (in Ukrrainian)
3. Dikan V.L., Posokhov IV (2014) Doslidzennya miznarodnih standartiv upravlinnya risikami [Follow-up of international standards for risk management]. Business-inform, No. 1, pp 314-318.
4. Ozenka personala po metodike «360gradusov» [Personnel assessment according to the "360 degrees" method] https://hr-portal.ru/blog/ocenka-personala-po-metodike-360-gradusov
5. Volovelskaya I.V. (2010) Osnovnie tipi I characteristiki negativnogo vosdeystvia na economicheskuyu besopasnost predpriyayia [The main types and characteristics of the negative impact on the economic security of the enterprise] . Bulletin of Economics, Transport and Industry. - No. 29. Pp. 317-320.
6. Rogov M.A.(2001) Risk - management [Risk management]/ - M.: Finance and statistics, (in Russian)

7. Sausheva O.S.(2015) Diagnostika intellektualnoy I kadrovoy sostsvlyaushey economicheskoy besopasnosty korporatsii: ugrosy I uslovia neytralisatsii [Diagnostics of the intellectual and personnel components of the economic security of a corporation: threats and conditions for neutralization]. electronic journal . vol.7, no. 5. Aviable at: http://naukovedenie.ru

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

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

10. The Global Competitiveness Report (2021-2022). Aviable at: https://www.weforum.org

УДК 338.486

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Воловельська І.В., к.е.н., доцент,
Говорушенко А., магістр, (УкрДУЗТ)

Індустрия туризму - це одно із основних джерел грошових надходжень до бюджету, зокрема і валютних. Крім цього, ця галузь надає стимулюючий вплив на розвиток інфраструктури в країні та інноваційного розвитку.

Туристична індустрія є як найбільш прибутковою та швидко розвиваючейся, так і досить ризикованою та непередбачуваною.

В статті під час аналізу та досліджень доведено, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення, а також військової агресії з боку Росії, одним с головних питань відносно розвитку туристичної галузі в регіонах стає усунення існуючих проблем та виведення галузі на світовий ринок.

Для цього потрібно, використовуючи високий потенціал галузі, яка має ідеальний геополітичний стан, створити базу, яка би задовольняла усім вимогам споживачів, хоча , слід зазначити, що військова агресія Росії практично повністю зруйнувала індустрію туризму. Причому це стосується не тількі неможливості потрапити до країни, но й ті обєкти, які є унікальної культурної спадщини, архітектурой та природой.

Для досягнення найкращого результату необхідно створити абсолютно новий, відмінний від уже наявних покроковий механізм, який вкючає створення вільного інформаційного простору, відновлення зруйнованих обєктів , співпрацю всіх стейкхолдерів щодо цінової політики та забезпечення відповідного світовим стандартам якості послуг та законодавчої бази.

Ключові слова: туристична індустрія; регіональні підприємства; розвиток підприємств турістичної галузі; міжнародний туризм

© Воловельска І.В., Говорушенко А.

THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF REGIONAL ENTERPRISES OF THE TOURIST INDUSTRY

Volovelska I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Govorushenko A., Master (USURT)

The tourism industry is one of the main sources of cash receipts for the budget, including foreign exchange. In addition, this industry has a stimulating effect on the development of infrastructure in the country and innovative development.

The tourism industry is both the most profitable and the fastest growing, and quite risky and unpredictable.

It was noted that tourism is a connecting link between such branches of the national economy of countries as construction, agriculture, food industry, transport industry, being a powerful accelerator of scientific and technical progress.

The tourism industry is both the most profitable and the fastest growing, and quite risky and unpredictable.

This industry is one of the main sources of cash inflows to the budget, including foreign currency. In addition, it has a stimulating effect on the development of infrastructure in the country and innovative development.

In the article, during the analysis and research, it is proved that in the conditions of instability of the external environment, as well as military aggression on the part of Russia, one of the main issues regarding the development of the tourism industry in the regions is the elimination of existing problems and the introduction of the industry to the world market.

For this, it is necessary, using the high potential of the industry, which has an ideal geopolitical situation, to create a base that would satisfy all the demands of consumers, although it should be noted that Russia's military aggression almost completely destroyed the tourism industry. Moreover, this applies not only to the impossibility of entering the country, but also to those objects that are a unique cultural heritage, architecture and nature.

It has been proven that in order to achieve the best result, it is necessary to create a completely new step-by-step mechanism, different from the already existing ones, which includes the creation of a free information space, the restoration of destroyed objects, the cooperation of all stakeholders regarding the price policy and ensuring the quality of services and the legal framework in accordance with world standards.

Keywords: tourism industry; regional enterprises; development of tourism industry enterprises; international tourism

Постановка проблеми. В сучасних умовах особливої актуальності набуває створення такої системи хазяювання, при якої можливим стане виведення індустрії туризму на світовий рівень, тому що ця галузь є одною з основних джерел грошових надходжень до бюджету, зокрема і валютних. Крім цього, вона надає стимулюючий вплив на розвиток інфраструктури в країні та інноваційного розвитку.

Однак,сформована практика роботи вітчизняних підприємств туристичного сектора у сучасні часи призупинена у звязку з воєной агресією Россії. Особливо це стосується регіональних підприємств, тому, що воєнни дії призвели до руйнування багатьох споруд, релігійних закладів, історічниxx памяток .

Таким чином, проблема забезпечення стабільного розвитку регіональних підприємств туристичної індустрії набуває самостійного теоретичного і прикладного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених

складових загальної проблеми.. Проблемам розвитку системи туірістичної індустрії присвячено велику кількість праць таких науковців, як Дикань В.Л., Дикань Е.Л, Панченко С.В., Воловельска І В. , Маслова В.О; Овчиннікова В.О, Торопова Д.Д., та інші [4, 5, 8, 10]. Ними розглянуто основні концепції розвитку туристичної галузі в умовах сучасної економіки. Однак, слід зазначити, що основні постулати цих вчених про перспективи розвитку індустрії туризма потребують коригування з урахуванням реальних соціально-економічних умов, в яких існують вітчизняні підприємства.

Питанням розвитку туристичної галузі в умовах карантину та військової агресії Россіі присвячені труди таких вчених, як О.Бордун, В.Шевчук, М. Монастирський, РеваТ.Ю., та інші [1,2,3, 4, 8].

Але слід зазначити, що всі ці роботи не дають комплексного уявлення щодо оцінки системи перспективного розвитку турістичної індустрії України , зокрема регіонів, в сучасних умовах.

Мета статті полягає в аналізі сучасного стану та перспектив розвитку аспектів туристичної індустрії регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження Туристична індустрія є як найбільш прибутковою та швидко розвиваючейся, так і досить ризикованою та непередбачуваною.

Ця галузь одна із основних джерел грошових надходжень до бюджету, зокрема і валютних. Крім цього, вона надає стимулюючий вплив на розвиток інфраструктури в країні та інноваційного розвитку.

Україна знаходиться в ідеальному геополітичному стані для розвитку туристичної галузі: практично середина Європи; м'який клімат, унікальна флора та фауна, наявність моря, річок та озер.

Ось топ-10 найкрасивіших та найпривабливіших для туризму міст України [7]:

1. Київ.
2. Львів.
3. Одесса.
4. Харків.
5. Запоріжжя.
6. Вінниця.
7. Дніпро.
8. Чернівці.
9. Івано-Франківськ
10. Камяніць –Подільськ.

Щодо Харківської області. Як ми бачимо з рейтингу, Харків знаходиться на третьому місці за привабливістю для туристів. Більше того, Харківський регіон має унікальну культурну спадщину, архітектуру та природу. Також в регіоні є безліч оздоровчих санаторіїв і цілющі джерела Березовських мінеральних водах, Рощі, Рай-Оленівці.

Природно-заповідний фонд Харківської області має цінні унікальні природні територіальні комплекси, є складовою національної мережі заповедників України і та становить близько 2% від загальної площі регіону.
«Гомельшанський ліс» – природний парк, що знаходиться на території Зміївського та Первомайського районів. Це кліматичний курорт.

Ще один дуже відомий ландшафтний парк називається «Печенізьке поле». Тут знаходиться безліч рідкісних тварин і рослин, занесених до Червоної та Зеленої книги.

В області проводиться безліч заходів, присвячених дитячому та молодіжному туризму. Центри такого туризму знаходяться у Валківському та Чугуївському районах. Таким чином, не викликає сумнівів привабливість Харківського регіону для туризму.

Ось деякі показники до початку пандемії та військових дій, які це доводять [6]

Таблиця 1.

Турістична статистика України, 2019-2021

№пп	Назва показника	2019	2020	2021
1.	Кількість туристів, приїхавши в Україну, млн. чол	13,7	3,32	4,27
2	Податки в бюджет, млн..грн	174,2	130	78
3	Туристичний збір, млн. грн	196	130,6	244
4	Кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, загальна кількість		23540	16957
5	З них: -юридичні особи -фізичні особи		 7055 16485	 4515 12444

Як ми можем бачити, у 2021 році відбувається відновлення та поступовий ріст туристичного збору, збільшується кількіст туристів.

Причому, слід зазначити, що туристичного збору 68,7% були сплачені юридичними особами та ще 31,3% – ФОПами.

Обсяг надходжень у бюджет України понизився під час пандемії, але вже у 2021 році розпочався процес поступового відродження туристичної індустрії, індекс лояльності туристів збільшився до 60% по даним ДАРТ (()і намітилися позитивні тенденції зростання прибутку у туристичних підприємств, однак з лютого 2022 року припинилася будь-яка туристична діяльність, із-за воєнной агресії Россії.

І все ж таки, бюджет України отримав у 2022 році надходження від сплати податків готелями та санаторіями - майже 461 млн. грн. Ця сума приблизно на 30% менша, ніж у 2021 році.

Туристичні бази, дитячі табори, кемпінги сплатили на 60% менше податку.

Що до туристичних агентств, то вони сплатили податків навпаки у полтора рази більше. Це відбулось в завдяки ранньому бронюванню [11]

Туроператори сплатили податків на чверть менше, ніж у 2021 році.

На Україну і у минули роки припадало приблизно 1 % міжнародного туризм, але закриття повітряного простору суттєво впливають на внутрішньоєвропейський туризм [3].

Також у 2022 році діяльність підприємств, які займаються туристичною діяльністю стала наступна:

- Діяльність засобів тимчасового розміщення – 17%
- Діяльність готелів - 57%
- Діяльність туристичних агентств - 15%
- Діяльність туристичних операторів -11%

Воєнни дії призвели до руйнування багатьох споруд, релігійних закладів, історичиxx памяток в Україні.

З початку повномасштабного вторгнення війна завдала руйнувань щонайменше 183 релігійним спорудам в Україні за інформацією пресслужби Міністерства культури та інформаційної політики.

Найбільша кількість зруйнованих релігійних споруд розташовані у:

- Донецькій області - 45
- Луганській області -40,
- Київській області - 34
- Харківській області - 25.

Слід зазначити, що загальні потреби у відновленні капитальних активів України зараз складає більш, ніж 43% усіх витрат.

На нашу думку, при відновленні об’єктів туристичної галузі необхідно приділіти увагу і нової інфраструктурі. Тобто не тількі відновити розрушене, але й

створіти нове, причому на тому рівні, яка здовольнить туристів [2].

Щодо загальної суми сплачених податків суб'єктами туризму в Україні протягом 2022 року, то вона є меншою у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 18% та виглядає наступним образом :

- Одеська обасть -5%
- Київська область – 6%
- Харківська область – 4%
- Херсоньська область – 0%
- Хмельніцька область – 2%
- Івано-Франковська область – 9%
- Львівська область – 19% і др..

Слід зазначити, що Закарпаття має такі показники тому,що там зараз найбільша кількість переміщенних осіб.

Однак, слід пом'ятати, що сьогодні іде обговорення проектів, пов'язаних з запровадженням програми «постконфліктного туризму» в Україні. Основне завдання таких обговорень у підготовці туристичного ринку України до потреб та вимог сьогоднішнього суспільства, підвищенню якості послуг та культури турістичної індустрії нашої країни [1].

та закриттю повітряного простору, відбулася практично повна дестабілізація цієї отраслі .

Висновки: після аналізу та досліджень сучасного стану ту

Однак, слід зазначити, що впроваджуються такі дії на рівні

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13649/1/DSIM-2023-N1%20%281%29%2050-55.pdf

2. О.Бордун , В. Шевчук , В.Монастирський , О. Лучка Втрати та напрями порятунку турістичного бізнесу України в умовах війни . Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Випуск 62. С. 178–196 Visnyk of the Lviv University. Series Economics. 2022. Issue 62. P. 178–196. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214

3. Війна в Україні може завадити відновленню туризму. [Электронный ресурс] – Режим доступа :URL: https://news.un.org/ru/ story/2022/03/1420802 22.03.2022

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

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

6. За минулий рік Україну відвідало понад 4 мільйони туристів. Туристична статистика України, Дарт [Электронный ресурс] – Режим доступа :https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru

7. Найкрасивіші міста України: топ-15. [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://discover.ua/inspiration/naykrasivishi-mista-ukrayini-top-15-misc-dlya-poyizdki-na-vihidni

8. Овчинніко́ва В.О. Теоретичні аспекти забезпечення комплементарного розвитку підприємств турістичної індустрії [Текст] / Овчиннікова В.О. Торопова Д.Д. – науково-практичний журнал «Причерноморські економічні студії- № 72-1.- 2021.-С.133-137

9. ООН: В результате пандемии мировой туризм может потерять 2 трлн долларов. dw.com. URL: https://www.dw.com/ru/oon-v-rezultate-pandemii-mi rovoj-turizm-mozhet-poterjat-2-trln-dollarov/a-59964558

10. Підприємництво : підручник. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко,

В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 228 с.

11. Рева Т.Ю. Аналіз стану туризму в Україні під час війни [Текст] Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку
туризму та готельно-ресторанного господарства»
(м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя:
НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.338-341.

REFERENCES

1. Analis pokasnykiv industrii turismu v Ukraini ta sviti. URL: : http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13649/1/DSIM-2023-N1%20%281%29%2050-55.pdf

2. Bordun O. , Shevchuk V. , Monastirskiy V. , Luchka O (2022). Vtraty ta napryamy poratunku turistichnogo bisnesu Ukraini v umovah viyny . Visnyk of the Lviv University. Series Economics. 2022. Issue 62. P. 178–196. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214

3. Viyna v Ukraini moge savaditi vidnovlennu turismu. :URL: https://news.un.org/ru/ story/2022/03/1420802 22.03.2022

4. Dykan′ V. V., Dykan′ E. V., Beletskaya D. A. (2019) Formyrovanye ymydzhevoy pryvlekatel′nosty rehyona. Suchasni tendentsiyi ta innovatsiyni napryamy rozvytku turystychnykh destynatsiy : materialy Vseukr. nauk.-prakt. internetkonf. (29 bereznya 2019 r., m. Kharkiv). Kharkiv : Tsyfra-Prynt, pp. 156 – 161.

5. Dykan′, V.L., Volovel′s′ka I.V., Makovoz O.V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: navch. posibnyk. – KH.: UkrHAZHT, 243 p.

6. Za minuliy rik Ukrainu vidvidalo ponad 4 milyoni turistiv. Turistichna statistika Ukrainu, DART URL :https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru

7. Naykrasivishi mista Ukrainu: top-15. URL : https://discover.ua/inspiration/naykrasivishi-mista-ukrayini-top-15-misc-dlya-poyizdki-na-vihidni

8. Ovchinnikova V. , Toropova D., (2021). Teoretichni aspekti sabespechennya komplementarnogo rosvitku turistychnoi industrii. n-p gurnal «Prichernomorski economichni studii»№77-2.pp.133-137

9. dw.com: web-site (2021), “UN: Global tourism could lose $2 trillion as a result of the pandemic”, available at: https://www.dw.com/ru/oon-v-rezultate-pandemii-mirovoj-turizm-mozhet-poterjat-2-trln-dollarov/ a-59964558 (accessed: 25.12.2021).

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

11. Reva T.(2022) Analis stanu turismu v Ukraini pid chas viyni. [NU «Zaporiska politechnira». Analysis of the state of tourism in Ukraine during the war], Zaporigga.

УДК 338.24.01

СУЧАСНІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Воловельська І.В., к.е.н., доцент
Старченко Я., магістр (УкрДУЗТ)

В умовах глобалізації відбувається посилення конкурентної боротьби, оскільки багато підприємств пропонують ринку аналогічну продукцію за аналогічними цінами. Таким чином, лише від рівня ведення конкурентної боротьби залежить для цих підприємств ступінь їхнього виживання на ринку.

Конкурентна стратегія – це генеральний план підприємства щодо досягнення цілей, пов'язаних із розширенням або збереженням поточної ринкової позиції.

Для досягнення переваг в агресивній конкурентній боротьбі підприємство має знати своїх конкурентів настільки добре, щоб зуміти уникати їх атак і в той же час атакувати самим.

Підприємству необхідно досліджувати як свої сильні і слабкі сторони, а й позицію конкурента. Це потрібно для того, щоб згодом просувати свої сильні сторони із проведенням одночасного маркетингового удару по слабких сторонах супротивника.

Підприємство має бути лідером у кожній сфері своєї діяльності. Можна сфокусувати свої зусилля у кількох сферах, досягти у них відмінних результатів, і навіть лідирувати, залишаючись в інших сферах послідовником чи претендентом.

У статті розглянуто класифікацію сучасних конкурентних стратегій для подальшої побудови генеральної стратегії підприємства на основі та з урахуванням особливостей та специфіки розвитку підприємств у нестабільному зовнішньому середовищу.

Використовуючи наведену систематизацію конкурентних стратегій, значно швидше та простіше можливо значно простіше обрати стратегію для обраного підприємства.

***Ключові слова**: конкурент; стратегія; економіка*

MODERN COMPETITIVE STRATEGIES: THEORETICAL ASPECT

Volovelska I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Starchenko Y., Master's degree (USURT)

In the conditions of globalization, competition is intensifying, as many companies offer similar products to the market at similar prices. Thus, the degree of their survival in the market depends only on the level of competition for these enterprises.

A competitive strategy is a general plan of an enterprise to achieve goals related to the expansion or preservation of the current market position.

To achieve advantages in aggressive competition, the company must know its competitors well enough to be able to avoid their attacks and at the same time attack itself.

The company needs to examine both its strengths and weaknesses, as well as the competitor's position. This is necessary in order to later promote your strengths while conducting a simultaneous marketing attack on your opponent's weaknesses.

The enterprise must be a leader in every area of its activity. You can focus your efforts in several areas, achieve excellent results in them, and even lead, while remaining a follower or contender in other areas.

© Воловельска І.В.,
Старченко Я.

The article considers the classification of modern competitive strategies for the further construction of the general strategy of the enterprise based on and taking into account the peculiarities and specifics of the development of enterprises in an unstable external environment.

Using the given systematization of competitive strategies, it is much faster and easier to choose a strategy for the chosen enterprise.

Keywords: competitor; strategy; economy

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та розвитку ринкових відносин особливої актуальності набуває створення такої конкурентної стратегії, за якої комплексно охоплюються всі необхідні для успішного захисту та просування на ринку підприємства питання.

Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що сучасна практика ринкових відносин переважно націлена на агресивну конкуренцію, при цьому особлива увага кожного підприємства приділяється розпізнанню та нейтралізації можливих негативних впливів зовнішньої середи.

Таким чином, проблема аналізу стану конкурентів та розробки конкурентної стратегії підприємства набуває самостійного теоретичного і прикладного значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Проблемам стратегічного управління присвячено велику кількість праць таких науковців, як Дикань В.Л., Портер М, Воловельська І.В., Маслова В.О. та інші [1,2 ,3, 4,5,6,7,8, 9]. Ними розглянуто основні теорії стратегічного управління та їх класифікації, засновані на різних критеріях в умовах агресивної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Але слід зазначити, що всі ці роботи не дають цілісного уявлення щодо комплексної системи конкурентних стратегій для підприємств в сучасних умовах в Україні та в світі.

Мета статті полягає в розгляді та систематизації сучасних конкурентних стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації відбувається посилення конкурентної боротьби, оскільки багато підприємств пропонують ринку аналогічну продукцію за аналогічними цінами. Таким чином, лише від рівня ведення конкурентної боротьби залежить для цих підприємств ступінь їхнього виживання на ринку.

Конкурентна стратегія – це генеральний план підприємства щодо досягнення цілей, пов'язаних з розширенням або збереженням поточної ринкової позиції.

Для досягнення успіху підприємству необхідно дослідити не лише свої сильні та слабкі сторони, а й позицію конкурента. Це потрібно для того, щоб згодом просувати свої сильні сторони з проведенням одночасного маркетингового удару по слабких сторонах противника.

Вибір компанією конкурентної стратегії визначається взаємодією трьох факторів:

1. Конкурентною позицією фірми. (Чи є вона лідером ринку, претендентом на лідерство, послідовником або мешканцем ніші)
2. Стратегічним завданням. (Чи прагне фірма домінувати на ринку або розраховує зайняти зручну прибуткову нішу)
3. Ринковою ситуацією. (Чи знаходиться фірма на ранньому етапі зростання або у фазі пізньої зрілості)

Філіп Котлер виділив чотири види конкурентних стратегій, виходячи з частки ринку, яку займає фірма:

1. стратегії лідера ринку
2. стратегії претендента на лідерство
3. стратегії послідовника
4. стратегії мешканця ніші

Стратегія лідера підходить для підприємств, які займають основну частку ринку.

Для збереження своєї позиції такі підприємства використовують стратегії щодо розширення ринку, залучення нових споживачів, вони можуть собі дозволити незначне зниження цін за рахунок збільшення обсягів виробництва.

Для підприємств такого масштабу ризики практично відсутні, вони завжди мають можливість покрити витрати. Це величезні корпорації, такі як PEPSY, COCA-COLA, IBM, XEROX та інші.

Але все ж, щоб не втратити своїх позицій підприємство має знаходити способи розширення загального попиту, захищати свій сегмент ринку за допомогою добре спланованих наступальних та оборонних дій, та спробувати розширити свою частку ринку.

Щоб цього досягти фірма слід наступним стратегіям.

Розширення ринку. При розширенні ринку, як правило, перемогу здобуває лідер.

Реалізувати цю стратегію може наступними способами:

1. Залучення нових покупців
2. Нові способи застосування продукту
3. Збільшення інтенсивності використання товару.

Подібна стратегія зазвичай вибирається на початкових стадіях життєвого циклу товару, поки що попит ще розширюємо, а тиск конкурентів, за наявності великого потенціалу зростання, ще невеликий.

Оборонна стратегія. Ця стратегія передбачає захист своєї частки ринковими способами. Вона часто приймається молодим підприємством, якого після того, як вона відкрила новий ринок, атакують конкуренти-імітатори.

В даний час прийнято вважати, що таке підприємство має використовувати одну із шести оборонних стратегій:

1. Позиційна оборона.
2. Флангова оборона.
3. Запобіжна оборона.
4. Контратака.
5. Мобільна оборона.
6. Локаційна оборона.

Стратегії претендентів на лідерство. Претенденти на лідерство-це агресивно атакуючі лідера та інших конкурентів підприємства.

Претендент може вести цінову війну, знижувати витрати виробництва, отже, і ціни, виробляти престижні чи незвичайні товари, розширювати асортимент продукції, розробляти нові продукти, удосконалювати канали розподілу, підвищувати рівень послуг чи розгортати блискучу рекламну кампанію. Для цього використовуються такі стратегії:

1. Наступ на позиції лідера.
2. Атака на близькі за розмірами фірми-конкуренти
3. Атака на невеликі місцеві та регіональні фірми.

До атакуючих стратегій належать такі, як, наприклад:

- стратегія знижок;
- стратегія дешевших товарів;
- стратегія ексклюзивних товарів дрібними партіями;
- диверсифікація;
- просування інноваційних товарів;
- стратегія додаткового обслуговування;
- активніша реклама; та ін.

Зазвичай розширення частки ринку претенденту доводиться використовувати комплекс вищеописаних стратегій та її успіх визначається найефективнішим їх поєднанням.

Стратегії послідовників. До них відносяться компанії, які прагнуть зберегти свою частку на ринку, випускаючи продукцію, аналогічну до продукції лідерів після того, як продукція лідера зарекомендувала себе на ринку.

Виділяють 4 стратегії послідовників:

1. Імітатор, імітує продукт лідера та упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку чи сумнівним посередникам. Здебільшого підробки.

2. Двійник, що копіює продукцію, систему розподілу, рекламну кампанію конкурента аж до трохи зміненої маркової назви.

3. Наслідувач. Щось копіює у лідера, але зберігає різницю в упаковці, рекламі, цінах.

4. Пристосуванець. видозмінює чи покращує продукцію лідера.

Стратегії для мешканців ніш. Фірма обслуговує невеликі сегменти ринку і не становить особливої конкуренції великим фірмам. Її особливість – це спеціалізація на конкретному товарі/послуги. Проте останнім часом цієї стратегії стали приділяти увагу і великі фірми.

Такі підприємства відрізняються від підприємств масового виробництва тим, що виробляють вузькоспеціалізовану продукцію. Для таких підприємств характерні такі стратегії:

1. Спеціалізація щодо споживачів.

2. Спеціалізація щодо продуктів.

3. Спеціалізація в залежності від розмірів та важливості клієнтів.

4. Географічна спеціалізація.

5. Спеціалізація на якості товару та його ціни. Лише високий сегмент або низький сегмент

6. Спеціалізація на унікальності обслуговування.

Висновки. Використовуючи наведену систематизацію конкурентних стратегій, значно швидше та простіше можливо значно простіше обрати стратегію для обраного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

2. Глєбова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. Економічний форум. 2016. №3. С.182-188.

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

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

5. Дикань В.Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками [Текст] / В.Л. Дикань, І.М. Посохов. – Бізнес-інформ. - №1. – 2014. – С. 314-318.

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

7. Портер, М. Конкуренція / М. Портер; Пер. с англ. − М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. − 608 с.: ил. − Парал. тит. англ. – ISBN 5- 8459-0794-2.

8. Проблеми конкурентоспроможності національної економіки: сучасні проблеми економічного розвитку (матеріали «круглого столу») [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.niurr.gov.ua/ukr/ publishing/panorama%203~4_99/11.htm

9. Porter, M.E. The competitive advantage of Nations [Електронний ресурс]: EBSCOhost / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 1990. – MarchApril. P. 73-93. – Режим доступу: http://search.ebscohost.com.

10. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу www.rada.gov.ua

11. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім.. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу www.nbuv.gov.ua

12. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу www.ukrstat.gov.ua

REFERENCES

1. Gevko O.B., Shveda N.M. (2016) Strategichne upravlinnya [Strategic management. Ternopil: FOP Palyanitsya V. A (in Ukrainian)

2. Glebova O.A., Golub O.M. (2016) Osoblivosty formuvannya korporatyvnoy strategii na pidpriemstvah v umovah krisy [Features of the formation of a corporate strategy on enterprises in the minds of the crisis]. Economic forum. No3, pp.182-188.

3. Dykan VL, Volovelska IV, Makovoz OV (2011) Ekonomichna bespeka pidpriyemstva [Economic security of the enterprise]. - H .: UkrDAZT, (in Ukrrainian)

4. Dykan, VL, Panchenko SV, Maslova VO, Volovelska IV (2017) Upravlinnya bisnesom [Business management] . - Kh .: UkrDAZT, (in Ukrrainian)

5. Dikan V.L., Posokhov IV (2014) Doslidzennya miznarodnih standartiv upravlinnya risikami [Follow-up of international standards for risk management]. Business-inform, No. 1, pp 314-318.

6. Volovelskaya I.V. (2010) Osnovnie tipi I characteristiki negativnogo vosdeystvia na economicheskuyu besopasnost predpriyayia [The main types and characteristics of the negative impact on the economic security of the enterprise] . Bulletin of Economics, Transport and Industry. - No. 29. Pp. 317-320.

7. Porter, M. (2006) Konkurentsia [Competition] / M. Porter; tr. From English. – M.: Williams Publishing House, (in Russian)

8. Problemy konkurentospromosnosty natsionalnoi economicy: suchasny problem economichnogo rosvitku [Problems of competitiveness of the national economy and current problems of economic development] (materials of the "round table") [Electronic resource] – Aviable at: http://www.niurr.gov.ua/ukr/ publishing/panorama%203~4_99/11.htm

9. Porter, M.E. (1990) The competitive advantage of Nations [Electronic resource]: EBSCOhost / M.E. Porter // Harvard Business Review. – MarchApril. P. 73-93. – Aviable at: http://search.ebscohost.com

10. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine [Electronic resource]. – Aviable at: www.rada.gov.ua

11. Official site of the Vernadsky National Library [Electronic resource]. – Aviable at::www.nbuv.gov.ua

12. Official site of the Sovereign Statistics Committee of Ukraine [Electronic resource]. – Aviable at:: www.ukrstat.gov.ua

УДК 338.2

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ 4.0

Дикань О.В., д.е.н., професор
Стоян М.М., аспірант (УкрДУЗТ)

У статті досліджено вплив технологій Індустрії 4.0 на реалізацію стратегій диверсифікованого зростання бізнесу. Встановлено, що технології на основі Індустрії 4.0 сприятимуть реалізації кожної зі стратегій диверсифікованого зростання, оскільки можуть бути імплементовані з метою оптимізації всіх ключових процесів, пов'язаних з розробкою і запуском нового продукту, як на вже відомому, так і на незнайомому ринках.

Ключові слова: Індустрія 4.0, стратегія, бізнес, диверсифіковане зростання, технології, цифровізація, підприємство, компанія, Четверта промислова революція

© Дикань О.В., Стоян М.М.

IMPLEMENTATION OF DIVERSIFIED BUSINESS GROWTH STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE INTRODUCTION OF INDUSTRY 4.0 TECHNOLOGIES

Dykan O.V., doctor of economic sciences, professor,
Stoyan M., postgraduate student (USURT)

The article examines the influence of technologies of Industry 4.0 on the implementation of strategies for diversified business growth. To achieve this goal, the following tasks were solved: a study of scientific literature was carried out in order to outline the main types of diversified strategies and ways of their application in the context of Industry 4.0; the richness of the terminological component, continuous improvement of the conceptual apparatus, technologies and tools of Industry 4.0 have been established; the direct connection between Industry 4.0 and strategic business and its planning has been proven; illustrated approaches to implementation of diversified growth strategies (concentric, horizontal, diversification of conglomerates) using a portfolio of technologies related to Industry 4.0; it is substantiated that technologies based on Industry 4.0 will contribute to the implementation of each of these diversified growth strategies, as they can be implemented in order to optimize all key processes associated with the development and launch of a new product, both in already known and unfamiliar markets.

It is concluded that the Fourth Industrial Revolution is a well-established mechanism presented as a set of advanced technologies, digital business models that are implemented at all levels and various sectors of the economy, such as industry, transport, health care, agriculture and others. These advanced technologies are implemented through business processes to improve productivity, efficiency, increase competitiveness and create new opportunities for development. The Fourth Industrial Revolution is transforming the way we live, work and interact with the world around us, opening up many perspectives for innovation and change. Industry 4.0 and the technologies that this term combines represent an external factor influencing the activities and development of an enterprise (company) or any business unit (business structure, business organization). The impact depends on the individual strategic decisions of each business organization. It can be positive for proactive market participants, who, thanks to successful implementation in their activities, manage to turn technologies based on Industry 4.0 into an internal growth factor, creating prerequisites for increasing the competitiveness of their business. It can also be negative. Companies that do not take into account the impact of Industry 4.0 as an external factor and do not take responsibility for the necessary transition to digitalization and optimization of their activities will not have the necessary tools to compete in the market of the future and meet the growing demands of customers. Given the number of advantages offered by Industry 4.0 as an internal factor of business growth, it can be argued that it not only contributes to the development of relevant strategies, but in the future will become an indispensable factor for their implementation.

Keywords: Industry 4.0, strategy, business, diversified growth, technology, digitalization, enterprise, company, Fourth Industrial Revolution

Постановка проблеми. 21 століття – це ера, яка пов'язана з багатьма змінами в контексті сучасного динамічного економічного середовища, в умовах якого, бізнес-структури, що перебувають на європейському та міжнародному рівнях, зіштовхуються з невизначеністю та складністю. Серед основних драйверів цієї невизначеності можна виокремити: процеси глобалізації бізнесу; розвиток нових технологій; вимоги до прозорості по всьому ланцюжку поставок [12]; зростаючі вимоги клієнтів, що викликають серйозну динаміку ринкового попиту тощо.

За останнє десятиліття динаміка бізнес-процесів ще більше активізувалася з появою низки нових технологій, які об'єднані під терміном Індустрія 4.0 (4IR, Industry 4.0, Четверта промислова революція), а саме: Інтернет речей, кіберфізичні системи, радіочастотна ідентифікація, великі дані та ін.

Ці технології сприяють забезпеченню зв'язку між цифровим та фізичним світом, прозорості та простежуваності вздовж ланцюжка створення вартості, підвищенню продуктивності на підприємствах (в компаніях), що вносить зміни в ринкову рівновагу [5]. Компанії, що керують переходом до Індустрії 4.0, можуть відстежувати та налаштовувати кожен продукт відповідно до специфікацій клієнтів при витратах на масове виробництво [9] та скорочення часу виробництва. Чим більше компаній прийматимуть цю модель поведінки, тим більше ці тенденції будуть прискорюватися, тим швидше будуть створюватися нові продукти і послуги, що характеризуються зростаючою складністю.

Тому технології на основі Індустрії 4.0 мають потенціал створити конкурентні переваги, які призведуть до швидкого виходу з ринку тих компаній, які не годні здійснити необхідний технологічний перехід або не спроможні користуватися і управляти інструментами сучасного цифрового простору.

З цієї точки зору Індустрія 4.0 має організаційний вимір, тому впровадження таких технологій та їх ефективне використання з метою створення певних конкурентних переваг потребують детального технологічного та стратегічного планування [17, с. 90]. Індустрія 4.0 змінює спосіб здійснення всіх процесів по ланцюжку створення вартості і, відповідно, загальну логічну організацію діяльності в компаніях, що призводить до появи нових бізнес-моделей. Це, в свою чергу, вимагає змін у загальній стратегії зростання компаній, оскільки стратегія пов'язана з вибором бізнес-моделі (конкретного підходу), за допомогою якої компанія буде конкурувати на даному ринку [11, с. 196] і забезпечить реалізацію цілей, поставлених керівництвом. Саме виявлення впливу Індустрії 4.0 на реалізацію стратегій зростання бізнесу є предметом даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики Четвертої промислової революції присвячено праці таких вчених: С. Ілляшенка [1], О. Любовець [2], І. Манаєнко [3], В. Скіцька [4], A. Agrawal [5], R. Geissbauer [6], Klaus Schwab [6], D.T. Matt [8], L. Nunes [10] та інших [9,11-17].

Аналітичний огляд літературних джерел показав, що серед основних напрямів дослідження Індустрії 4.0 є наступні:

- визначення сутнісних ознак і змісту, викликів, які вона передбачає, і можливих варіантів відповідей на них [5- 6];
- встановлення фундаментальних відмінностей Четвертої промислової революції від всіх попередніх [6],
- аналіз особливостей та концептуальних засад виникнення та розвитку Індустрії 4.0, визначення місця України в цьому світовому тренді та окреслення перспектив розвитку [3,4];
- аналіз і систематизація можливих наслідків Індустрії 4.0 як позитивних, так і негативних, зокрема у соціальній сфері [1,2];
- розроблення рекомендацій щодо формування відповідних стратегій інноваційного розвитку, які б дозволяли використати сприятливі можливості для соціально-економічного зростання та запобігти несприятливим [1].

Проте, актуальними залишаються питання взаємозв’язку технологій на основі Індустрії 4.0 та реалізації стратегій диверсифікованого зростання підприємств (компаній) чи будь-яких бізнес-одиниць (бізнес-структур, бізнес-організацій).

Метою статті є дослідження впливу технологій Індустрії 4.0 на реалізацію стратегій диверсифікованого зростання

бізнесу. Для досягнення мети, визначеної в рамках дослідження, було поставлено наступні завдання: провести та представити цілеспрямоване дослідження наукової літератури з метою окреслення основних типів диверсифікованих стратегій та шляхів їх застосування в контексті Індустрії 4.0; проілюструвати підходи до реалізації диверсифікованих стратегій зростання з використанням портфеля технологій, пов'язаного з Індустрією 4.0; зробити висновки щодо потенційного впливу технологій Індустрії 4.0 на реалізацію різних стратегій диверсифікованого зростання бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Для того, щоб чітко визначити взаємозв'язок між Індустрією 4.0, стратегічним бізнес-плануванням і стратегіями зростання на підприємствах, необхідно визначити сферу застосування зазначених термінів. Індустрія 4.0 є четвертою промисловою революцією, пов'язана з впровадженням передових ІКТ у виробництво [8, с.6]. За твердженням [6], Індустрія 4.0 об'єднує ряд фундаментальних інновацій в цифрових технологіях, які повністю трансформують виробничий сектор. Ці технології включають передову робототехніку та штучний інтелект; складні датчики; хмарні обчислення; Інтернет речей; збір та аналіз великих даних; розумне виробництво, включаючи 3D-друк; програмне забезпечення як послугу (SaaS), та інші нові маркетингові моделі; смартфони та мобільні пристрої; платформи, які використовують алгоритми відстеження транспорту і т.д. технології, що дозволяють вбудовувати всі ці елементи в інтероперабельний глобальний ланцюжок створення вартості, який поділяють кілька компаній з багатьох країн [6].

Індустрія 4.0 – це інтелектуальний спосіб створення мереж із залученням машин і процесів, підтримуваний інформаційно-комунікаційними технологіями [ІКТ] [23]. На думку інших авторів, Індустрія 4.0 – це підхід, заснований на інтеграції бізнесу та виробничих процесів, а також інтеграції всіх учасників ланцюжка створення вартості компанії (постачальників і клієнтів) [14].

На підставі представлених визначень можна зробити наступні висновки:

По-перше, через те, що термін є відносно новим і через його багатоаспектність, дотепер не існує єдиного його визначення.

По-друге, Індустрія 4.0 пов'язана з низкою технологій, які щодня удосконалюються, і їх об'єднує те, що вони створюють передумови для зв'язку та безперервного зв'язку в реальному часі між машинами (M2M), між машинами та людьми (машина-людина), таким чином об'єднуючи фізичний світ із віртуальним та забезпечуючи зв'язок у всьому ланцюжку створення вартості.

По-третє, Індустрія 4.0 визначається як «підхід», який створює інтеграцію всіх учасників ланцюжка створення вартості та змінює всі процеси на ньому, свідчить про те, що концепція також має організаційний вимір. Змінюючи процеси по ланцюжку створення вартості, технології, що пов'язані з Індустрією 4.0, неминуче впливають на бізнес-модель компаній.

Саме тут найбільш чітко простежується зв'язок між Індустрією 4.0 та стратегічним бізнесом та його плануванням. Стратегія - це умовний план дій щодо реалізації конкретної бізнес-моделі. Дії стратегічного планування пов'язані з вибором політики, ресурсів, структур управління, які є необхідним входом для реалізації бізнес-моделі [11]. У разі зміни зовнішніх факторів, що знаходяться поза контролем компанії, таких як Індустрія 4.0, бізнес-стратегію необхідно переформатувати, представивши бізнес-модель, що забезпечує досягнення цілей організації в контексті змін. З метою успішного та ефективного використання технологій, що базуються на концепції Industry 4.0, важливо включити їх в

стратегічне бізнес-планування, з метою передбачення неминучих зміни у відповідній бізнес-моделі. Цей процес також повинен включати розробку тактичних планів, що дозволяють організації досягати своїх цілей в умовах динамічно мінливого середовища.

По-четверте, Індустрія 4.0 представляє собою не лише набір технологій, але й свого роду методичний підхід та одночасно «революцію», що впливає на окрему бізнес-організацію та суспільство в цілому. Новизна концепції та стрімкі темпи розвитку пов'язаних з ними технологій і тенденцій, ставлять на порядок денний питання: чи є Індустрія 4.0 можливістю чи викликом?

У зв'язку з цим, виходячи з визначення, що стратегія зростання – це план організації щодо подолання поточних і майбутніх викликів з метою реалізації своїх цілей розширення [20], розглянемо Індустрію 4.0 і саме, як виклик (зовнішній фактор), і як інструмент (внутрішній фактор), що підтримує реалізацію стратегій диверсифікованого зростання бізнесу.

За зв'язком бізнес-організації та її оточенням, доцільно виділити дві групи факторів зростання – внутрішні, контрольовані та керовані самою організацією, та зовнішні, які впливають на підприємство прямо та/або опосередковано та умовно можуть підлягати керуванню. У контексті стратегічного управління аналіз зовнішніх факторів та внутрішніх факторів (внутрішніх умов та передумов) служить для визначення стратегічної позиції бізнесу та визначення стратегій та змін в бізнес-організації.

Фактори зовнішнього середовища можна розділити на два типи:

Макрофактори – демографічні, економічні, політико-правові, технологічні та соціокультурні, екологічні фактори.

Мікрофактори – включають клієнтів (B2B та B2C), постачальників, посередників, конкурентів та контактну аудиторію [22].

Бізнес-організація може обмежено впливати на мікрофактори, проте не має контролю над макрофакторами, оскільки вони часто пов'язані зі змінами, явищами та іншими детермінантами, що впливають на кілька економічних суб'єктів, національну (світову) економіку в цілому.

Внутрішні фактори, що визначають можливості зростання бізнес-організації, пов'язані з її наявними ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними, інформаційними), технологіями, внутрішніми організаційними структурами тощо. На підставі аналізу внутрішніх факторів, бізнес-організації здатні виявити свої сильні і слабкі сторони та намітити певні можливості поліпшення або ризики для своєї діяльності. На основі аналізу факторів зовнішнього середовища, організації можуть виявити як потенційні можливості, які в поєднанні з їх сильними сторонами (внутрішніми факторами) доцільно використовувати для розвитку своєї діяльності, так і загрози, які при неадекватному реагуванні можуть надати згубний вплив на бізнес. Саме така маневреність спрямована на забезпечення процесу стратегічного бізнес-планування і стратегії на фірмовому і функціональному рівнях.

Виходячи з визначень Індустрії 4.0, зовнішніх і внутрішніх факторів, що характеризують зростання бізнесу, можна стверджувати, що Індустрія 4.0 та пов'язані з нею технології, можуть бути як зовнішнім (макрофактором), так і внутрішнім фактором для бізнес-організації.

У 2011 році термін «Індустрія 4.0» був запропонований, як стратегічна ініціатива, частина Стратегії високих технологій уряду Німеччини, яка сьогодні називається Platform Industrie 4.0 [19]. Сьогодні ряд країн мають власні ініціативи, що спрямовані на стимулювання переходу до Четвертої промислової революції через впровадження високих технологій. Як приклад, Fabbrica Intelligente та Industria 4.0 в Італії [19], Industrial IoT у США, Internet+ та Made in China 2025 у Китаї [15] та багато

інших. Кількість і географічний масштаб ініціатив, пов'язаних з Четвертою промисловою революцією, свідчать, що це явище є технологічним макрофактором, що впливає не просто на групу економічних суб'єктів або на економіку конкретної країни, а на світ в цілому. Тому тренди, які вона формує, і їх вплив повинні враховуватися в процесі стратегічного бізнес-планування будь-якої бізнес-організації.

У випадках, коли бізнес-організація впровадила і використовує технологічні рішення на базі Industry4.0 (кіберфізичні системи, штучний інтелект і т.д.), технології на основі Industry 4.0 є внутрішнім фактором зростання бізнесу, і в такому вигляді будуть враховуватися при аналізі підходів до реалізації стратегій диверсифікованого зростання.

Стратегії диверсифікованого зростання підприємства пов'язані з використанням можливостей створення та / або придбання бізнесу, який частково, або повністю не пов'язаний з діяльністю організації. За ступенем схожості нового бізнесу з нинішнім з точки зору технологій виробництва або специфіки ринків, можна виділити три типи стратегій диверсифікованого зростання: концентричні; горизонтальні; диверсифікація конгломератів.

Концентрична диверсифікація спрямована на використання повного технологічного потенціалу фірми шляхом додавання нових продуктів і / або послуг, технологічно і / або маркетингово пов'язаних з існуючими. Ця стратегія задовольняє більше потреб на даному ринку при максимальному використанні технологічних потужностей компанії. У порівнянні з двома іншими видами диверсифікації, ця стратегія є найменш ризикованою і пов'язана з найменшими вкладеннями, які йдуть в основному в маркетинг і рекламу і частково в налаштування виробничих потужностей.

Реалізація стратегії горизонтальної диверсифікації включає пропонування нових продуктів/послуг поточним клієнтам [18], оскільки нові продукти та послуги технологічно не пов'язані з існуючими, але схожі з точки зору маркетингу, продажів та логістики. Ця стратегія більш ризикована, ніж концентрична, але характеризується меншим ризиком та інвестиціями, ніж конгломерат.

Диверсифікація конгломерату орієнтована на додавання до існуючого портфеля нових продуктів або послуг, які технологічно або комерційно не пов'язані з тими, що пропонуються на сьогоднішній день, та передбачає їх реалізацію на новому ринку [18]. Цей вид диверсифікації можна визначити як найбільш ризикований, так як він пов'язаний з пропозицією раніше невідомого товару або послуги на абсолютно новому і невідомому ринку, в той же час у зв'язку з тим, що новий продукт або послуга не мають технологічного і комерційного зв'язку з поточними продуктами/послугами, потрібні високі інвестиції у виробничі потужності, дослідження ринку, налагодження зв'язків з постачальниками, дистриб'юторами тощо.

Спільним для всіх цих стратегій є те, що всі вони спрямовані на додавання нових продуктів до існуючого портфеля компанії. Щоб кожна з цих стратегій була успішною, нові продукти повинні приносити дохід, а щоб вони приносили прибуток, повинні максимально відповідати вимогам покупців і задовольняти їх потреби. Технології на основі Індустрії 4.0 можуть суттєво підтримувати як розробку нових продуктів, так і їх подальший маркетинг кількома способами.

По-перше, процеси розробки нових продуктів в контексті Індустрії 4.0 можуть бути оптимізовані через використання таких технологій, як віртуальна і доповнена реальність для цілей промислового дизайну і створення прототипів з максимальною точністю і реалістичністю. Ці інструменти проектування можуть полегшити обмін ноу-хау, збагачуючи погляд на фізичний світ додатковою інформацією та комп'ютерними уявленнями про продукт у

процесі розробки [10]. Розробку прототипів також можна оптимізувати за рахунок використання технологій 3D-друку. Точність в процесі розробки прототипу значно сприяє зниженню витрат на розробку нових виробів. Можливості більш дешевої і точної розробки нових продуктів значно знижують ризик реалізації будь-якої з трьох диверсифікованих стратегій зростання.

По-друге, технології на основі штучного інтелекту забезпечують розширене прогнозування попиту, забезпечуючи точне та оптимізоване планування виробничої діяльності. Цей прогнозний аналіз, з іншого боку, може допомогти стабільності доходів за рахунок динамічної оптимізації цін та визначення областей для диверсифікації.

По-третє, інтеграція по всьому ланцюжку створення вартості, яка досягається в контексті Індустрії 4.0, створює передумови для комунікації в режимі реального часу по всьому ланцюжку поставок, дозволяючи враховувати вимоги клієнтів навіть під час виробничого процесу [16]. Відповідність вимогам клієнтів є ключем до успіху будь-якого продукту або послуги, а зв'язок і прозорість у ланцюжку поставок, що досягається за допомогою технологій на основі Промисловості 4.0, максимально сприяють досягненню цієї відповідності. Таким чином, можна зробити висновок, що Індустрія 4.0 створює передумови для успішного запуску нових продуктів/послуг у реалізації стратегій диверсифікованого зростання.

По-четверте, ряд технологій, що відносяться до Індустрії 4.0, спрямовані не тільки на оптимізацію способів доставки замовнику (в потрібний час, потрібне місце і т.д.), але і на пошук нових інтерактивних і максимально зрозумілих для користувачів способів пропонування товарів/послуг. Такі технології являють собою віртуальну і доповнену реальність. Вони дають можливість покупцям обирати між декількома варіантами удосконаленого продукту, представляючи його, наприклад, у вигляді комп'ютерної графіки і, порівнюючи, з реальними навколишніми об'єктами.

Крім того, завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть оптимізувати рекламні стратегії своїх нових продуктів, реалізуючи диверсифіковані стратегії зростання. Через різні платформи, додатки та навіть через розумні продукти (якщо компанія виробляє такі) можна збирати дані про цільові групи клієнтів, визначати їхні уподобання, способи/частоту використання продукту тощо, тим самим забезпечувати підтримку адресної реклами.

Завдяки таким технологіям, як Programmatic (програматична реклама), можлива повна автоматизація процесу закупівлі та продажу рекламного простору в Інтернеті з використанням програмних алгоритмів і технологій в режимі реального часу. Основна ідея програматичної реклами полягає в тому, що процес покупки та продажу рекламного інвентарю відбувається автоматично за допомогою спеціальних платформ, які з'єднують рекламодавців і видавців. Ці платформи використовують алгоритми та дані про аудиторію для ефективного спрямування реклами на конкретну цільову аудиторію.

Через Programmatic рекламодавці можуть ефективніше спрямовувати свою рекламу до цільової аудиторії, мінімізуючи витрати на непотрібні покази реклами. Вони можуть налаштовувати параметри своєї рекламної кампанії, такі як цільова аудиторія, місце та час показу реклами, бюджет і багато іншого.

Цей метод цифрової реклами, знову ж таки заснований на Індустрії 4.0, гарантує більш високі продажі за рахунок актуальності реклами для цільової групи, і є ще одним прикладом того, як Індустрія 4.0 може підтримувати стратегії диверсифікованого зростання за рахунок оптимізації поставок і реклами потенційно нових продуктів.

Виходячи з наведених аргументів, доцільно зробити висновок, що технології

на основі Індустрії 4.0 сприятимуть реалізації кожної з перерахованих стратегій диверсифікованого зростання, оскільки можуть бути імплементовані з метою оптимізації всіх ключових процесів, пов'язаних з розробкою і запуском нового продукту, як на вже відомому, так і на незнайомому ринках.

Висновок. Четверта промислова революція – це усталений механізм, що представлений як набір передових технологій, цифрових бізнес-моделей, які впроваджуються на всіх рівнях та різних галузях економіки, таких як промисловість, транспорт, охорона здоров'я, сільське господарство та інші. Ці передові технології реалізуються через бізнес-процеси з метою покращення продуктивності, ефективності, підвищення конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку. Четверта промислова революція перетворює спосіб, яким ми живемо, працюємо і взаємодіємо з оточуючим світом, відкриваючи безліч перспектив для інновацій та змін.

Індустрія 4.0 і технології, які об'єднує цей термін, представляють макрофактор впливу на діяльність і розвиток підприємства (компанії) чи будь-якої бізнес-одиниці (бізнес-структури, бізнес-організації). Вплив залежить від індивідуальних стратегічних рішень кожної бізнес-організації. Позитивним він може бути для проактивних учасників ринку, яким, завдяки успішній імплементації у свою діяльність вдається перетворити технології на базі Індустрії 4.0 на внутрішній фактор зростання, створюючи передумови для підвищення конкурентоспроможності свого бізнесу. Він також може бути негативним. Компанії, які не врахують вплив Індустрії 4.0, як зовнішнього чинника, і не візьмуть на себе відповідальність за необхідний перехід до діджиталізації та оптимізації своєї діяльності, не матимуть необхідних інструментів для конкуренції на ринку майбутнього та задоволення зростаючих запитів клієнтів.

Враховуючи низку переваг, які пропонує Індустрія 4.0 як внутрішній фактор зростання бізнесу, можна стверджувати, що вона не просто сприяє розвитку відповідних стратегій, але в майбутньому стане обов’язковим драйвером для їх реалізації.

Більше того, технології, що базуються на Індустрії 4.0, можуть виявитися не тільки ключовим фактором для забезпечення стратегій зростання, але й критичним засобом для виживання бізнесу в контексті кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні.

У своєму виступі на відкритті заходу Masters of Digital 2021 президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн зазначила: «У найближчі роки потужність даних та інших цифрових рішень може допомогти незліченній кількості компаній вийти з кризи. Цифровий сектор Європи може сприяти нашому відновленню. І ми сповнені рішучості створити для цього найкращі умови. З інфраструктурою, з навичками, з хмарами даних і засобами штучного інтелекту. Ось як може розпочатися цифрове десятиліття Європи» [21].

З цитати зрозуміло, що майбутнє пов’язане з цифровізацією, а високі технології будуть основним інструментом підтримки виходу європейського бізнесу з кризи та забезпечувати його подальший розвиток. Бізнес-організації, які бажають стати частиною наступного цифрового десятиліття в Європі, повинні знайти спосіб використання потенціалу Індустрії 4.0 як внутрішнього фактора диверсифікованого зростання бізнесу, а не розглядати його як зовнішнє явище у своєму середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Перспективи і загрози четвертої промислової революції та їх урахування при виборі стратегій інноваційного зростання. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

2. Любовець Олена. Четверта промислова революція: соціальні виклики. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/Ryha_09.10.19/Ryha_09.10.19_24.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

3. Манаєнко І.М., Яценко А.М. Тенденції та перспективи четвертої промислової революції. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 184-185.

4. Скіцько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf (дата звернення 18.04.2023).

5. Agrawal, A., S. Schaefer, S., and T. Funke. Incorporating Industry 4.0 in Corporate Strategy. URL: https://www.researchgate.net/publication/326392828_Incorporating_Industry_40_in_Corporate_Strategy (дата звернення: 19.05.2023).

6. Geissbauer, R., J. Vedsø, and S. Schrauf. A strategist's guide to Industry 4.0. URL:https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Industry-4.0?gko=a2260 (дата звернення: 19.05.2023).

7. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. URL: https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution (дата звернення: 17.05.2023).

8. Matt, D.T., V. Modrák, and H. Zsifkovits. Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements. URL: https://doi.org/10.1007/9783-030-25425-4 (дата звернення: 17.05.2023).

9. Nagy, J., J. Oláh, Ed. Erdei, D. Máté, and J. Popp. The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain-The Case of Hungary. Sustainability. URL: https://doi.org/10.3390/su10103491 (дата звернення: 17.05.2023).

10. Nunes, L.M., C.A. Pereira, and C.A. Alves. Smart products development approaches for Industry 4.0. Procedia Manufacturing. URL: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.035 (дата звернення: 17.05.2023).

11. Ramon Casadesus-Masanell and Joan Enric Ricart. From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning. URL: http:// www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf (дата звернення: 17.05.2023).

12. Reeves, M., and M. Deimler. Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage (дата звернення: 17.05.2023).

13. Rogers, C. What is programmatic advertising? A beginner's guide. [online] Marketing Week. URL: https://www.marketingweek.com/programmatic-advertising/. (дата звернення: 17.05.2023).

14. Rojko, A.. Industry 4.0 Concept: Background and Overview. URL: https://online-journals. org/index.php/i-jim/article/view/7072 (дата звернення: 17.05.2023).

15. Roland Berger. The Industrie 4.0 transition quantified. URL: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_industry_40_20160609.pdf (дата звернення: 17.05.2023).

16. Salimbeni, S. Industry 4.0, Quality 4.0 & New Product Development. DOI: 10.13140/ RG.2.2.19560.42243 (дата звернення: 17.05.2023).

17. Smuts, S., A. van der Merwe, H. Smuts. A Strategic Organisational Perspective of Industry 4.0: A Conceptual Model. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_8 (дата звернення: 17.05.2023).

18. Corporate Finance Institute, n.d. Product Diversification: Expansion into a segment of an industry or into an entirely new

industry. Corporate Finance Institute [online]. URL: https:// corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/product-diversification/ (дата звернення: 17.05.2023).

19. European Commission, 2017. Digital Transformation Monitor: Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. European Commission. URL: https:// ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Policy%20initiative%20comparison%20v1.pdf (дата звернення: 17.05.2023).

20. Gartner. Gartner Glossary: Growth Strategy. Gartner [online]. URL: https://www.gartner.com/en/finance/glossary/growth-strategy#:~:text=A%20growth%20strategy%20is%20an,the%20organization's%20products%20or%20services (дата звернення: 17.05.2023).

21. Keynote speech by President von der Leyen at the 'Masters of Digital 2021' event. Brussels, 04 February, 2021. [online] European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_21_419 (дата звернення: 17.05.2023).

22. Oxford College of Marketing. The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing. URL: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/ (дата звернення: 17.05.2023).

23. Platform Industrie 4.0. What is Industrie 4.0? [online] Platform Industrie 4.0. URL: https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/EN/Industrie40/WhatIsIndustrie40/what-isindustrie40.html#:~:text=Industrie%204.0%20refers%20to%20the,companies%20to%20use%20intelligent%20networking (дата звернення: 17.05.2023).

24. Policy Links Unit, IfM ECS, University of Cambridge. The role of industrial digitalisation in post-Covid-19 manufacturing recovery, diversification and resilience. [pdf] Policy Links Unit, IfM ECS, University of Cambridge. URL: https://www.ciip.group.cam.ac.uk/reports-and-articles/role-industrial-digitalisation-post-covid-19-manuf/download/2020-10-08DigitalBR.pdf (дата звернення: 17.05.2023).

REFERENCES

1. Illiashenko S. M., Illiashenko N. (2016). Prospects and threats of the fourth industrial revolution and their consideration when choosing strategies for innovative growth [Perspektyvy i zahrozy chetvertoi promyslovoi revoliutsii ta yikh urakhuvannia pry vybori stratehii innovatsiinoho zrostannia]. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_1_11_21.pdf (accessed 18 May 2023). (in Ukrainian)

2. Lyubovets Elena. (2019). The Fourth Industrial Revolution: Social Challenges [Chetverta promyslova revoliutsiia: sotsialni vyklyky]. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2019/Ryha_09.10.19/Ryha_09.10.19_24.pdf (accessed 18 May 2023). (in Ukrainian)

3. Manayenko I.M., Yatsenko A.M. (2021). Trends and prospects of the fourth industrial revolution. [Tendentsii ta perspektyvy chetvertoi promyslovoi revoliutsii] Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of the II International Science.-Practice. conf. (Kyiv, April 22, 2021). Kyiv : KPI them. Igor Sikorsky, 2021. pp. 184-185. (in Ukrainian)

4. Skitsko V. I. (2016). Industry 4.0 as an industrial production of the future [Industriia 4.0 yak promyslove vyrobnytstvo maibutnoho]. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf (accessed 18.04.2023). (in Ukrainian)

5. Agrawal, A., S. Schaefer, S., and T. Funke. (2018). Incorporating Industry 4.0 in Corporate Strategy. URL: https://www.researchgate.net/publication/326392828_Incorporating_Industry_40_in_Corporate_Strategy (accessed 19 May 2023).

6. Geissbauer, R., J. Vedsø, and S. Schrauf.(2016). A strategist's guide to Industry 4.0. URL:https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-

Industry-4.0?gko=a2260 (accessed 19 May 2023).

7. Klaus Schwab. (2015). The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. URL: https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution_(accessed 17 May 2023).

8. Matt, D.T., V. Modrák, and H. Zsifkovits. (2020).Industry 4.0 for SMEs: Challenges, Opportunities and Requirements. URL: https://doi.org/10.1007/9783-030-25425-4 (accessed 17 May 2023).

9. Nagy, J., J. Oláh, Ed. Erdei, D. Máté, and J. Popp. (2018). The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain-The Case of Hungary. Sustainability. URL: https://doi.org/10.3390/su10103491 (accessed 17 May 2023).

10. Nunes, L.M., C.A. Pereira, and C.A. Alves. (2017). Smart products development approaches for Industry 4.0. Procedia Manufacturing. URL: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.035 (accessed 17 May 2023).

11. Ramon Casadesus-Masanell and Joan Enric Ricart. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. Long Range Planning. URL: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf (accessed 17 May 2023).

12. Reeves, M., and M. Deimler. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage (accessed 17 May 2023).

13. Rogers, C. (2017). What is programmatic advertising? A beginner's guide. [online] Marketing Week. URL: https://www.marketingweek.com/programmatic-advertising/. (accessed 17 May 2023).

14. Rojko, A. (2017). Industry 4.0 Concept: Background and Overview. URL: https://online-journals. org/index.php/i-jim/article/view/7072 (accessed 17 May 2023).

15. Roland Berger (2016). The Industrie 4.0 transition quantified. URL: https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_industry_40_20160609.pdf (accessed 17 May 2023).

16. Salimbeni, S. (2020). Industry 4.0, Quality 4.0 & New Product Development. DOI: 10.13140/ RG.2.2.19560.42243 (accessed 17 May 2023).

17. Smuts, S., A. van der Merwe, H. Smuts (2020). A Strategic Organisational Perspective of Industry 4.0: A Conceptual Model. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_8 (accessed 17 May 2023).

18. Corporate Finance Institute, n.d. Product Diversification: Expansion into a segment of an industry or into an entirely new industry. Corporate Finance Institute [online]. URL: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/product-diversification/ (accessed 17 May 2023).

19. European Commission. (2017). Digital Transformation Monitor: Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Policy%20initiative%20comparison%20v1.pdf (accessed 17 May 2023).

20. Gartner. (2021). Gartner Glossary: Growth Strategy. Gartner [online]. URL: https://www.gartner.com/en/finance/glossary/growth-strategy#:~:text=A%20growth%20strategy%20is%20an,the%20organization's%20products%20or%20services (accessed 17 May 2023).

21. Keynote speech by President von der Leyen at the 'Masters of Digital 2021' event. Brussels, 04 February. (2021). [online] European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_21_419 (accessed 17 May 2023).

22. Oxford College of Marketing (2021). The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing. URL: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/201

4/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/ (accessed 17 May 2023).

23. Platform Industrie 4.0. (2021). What is Industrie 4.0? [online] Platform Industrie 4.0. URL: https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/EN/Industrie40/WhatIsIndustrie40/what-isindustrie40.html#:~:text=Industrie%204.0%20refers%20to%20the,companies%20to%20use%20intelligent%20networking (accessed 17 May 2023).

24. Policy Links Unit, IfM ECS, University of Cambridge. (2020). The role of industrial digitalisation in post-Covid-19 manufacturing recovery, diversification and resilience. [pdf] Policy Links Unit, IfM ECS, University of Cambridge. URL: https://www.ciip.group.cam.ac.uk/reports-and-articles/role-industrial-digitalisation-post-covid-19-manuf/download/2020-10-08DigitalBR.pdf (accessed 17 May 2023).

УДК 656.078.1

ПОБУДОВА ПОСТІЙНО КЕРОВАНОЇ ТЕМПЕРАТУРНО-ЧАСОВОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПОСТАЧАНЬ ШВИДКОПСУВНИХ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

Загурський О.М. д.е.н., професор,
Савченко Л.А. к.т.н., доцент (НУБіП України)

В статті розроблено постійно керовану температурно-часову логістичну систему, в основу якої покладено концепції «контрольованої якості логістики» та проміжних транспортних вузлів. Її застосування дасть можливість врахувати низку ключових факторів (час і маршрути постачань; об'єми вантажу; чутливість товару до зміни температурних режимів; вартість ризиків) та сприятиме більшій ефективності збереження якості швидкопсувних харчових продуктів протягом всього ланцюга постачань.

Ключові слова: логістична система, проміжні транспортні вузли, температурно-часовий контроль, швидкопсувні продукти.

CONSTRUCTION OF A CONSTANTLY CONTROLLED TEMPERATURE AND TIMELOGISTICS SYSTEM FOR THE SUPPLY OF PERISHABLE FOOD PRODUCTS

Zagurskiy O., D.Sc.(Economics), Professor,
Savchenko L.A. Ph.D., Associate Professor (NULES Ukraine)

Today's global food supply chains face a variety of social problems that are constantly deepening. As a result, many of them operate in a "less than ideal" state, with the result that approximately one-third of the food produced for human consumption is lost. The logistics system proposed in article is based on the concepts of "controlled quality of logistics", intermediate transport hubs, technology "blockchain" and "smart contracts". In the system the exchange of

© Загурський О.М., Савченко Л.А.

information received from the temperature-time indicator is carried out in two directions: 1) between the participants of the supply chain – this information affects the decision on quality control of the goods (condition for a specific period of time) and decisions on general logistics (temperature conditions of storage of goods, required volumes and places of supply); 2) for the participants of the supply chain themselves – this information influences decisions on quality control and local or dynamic logistics (schedules and terms of delivery, transfer of products from frozen to chilled storage or vice versa). Applying certain technologies when choosing the configuration of a constantly controlled temperature and logistics system SCTTLS, a number of key factors will be taken into account, namely: time and routes of supply, cargo volumes; sensitivity of the goods to changes in temperature regimes; the cost of risks of product promotion along the supply chain.

As an example, the model of organization of adjacent supply of various categories of dairy products by temperature is considered and it is proposed in the model to use active technologies – special vehicles and intermediate cooling warehouses to reduce the temperature of products (long distances, warm season) or passive technologies – standard vehicles (short distances, cold season), depending on the conditions of supply. The use of such a system can contribute to greater efficiency in preserving the quality of perishable food products throughout the entire supply chain and reducing their price for the final consumer.

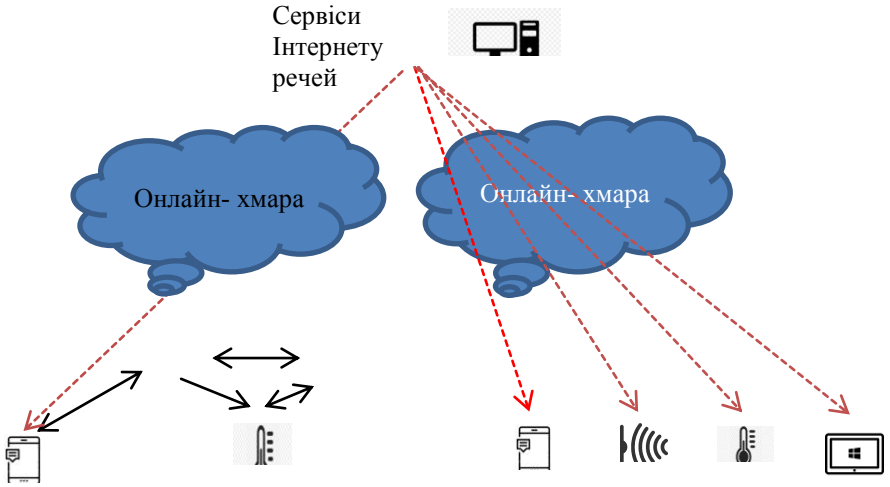
Keywords: logistics system, intermediate transport nodes, temperature and time control, perishable products.

Постановка проблеми. Проблема втрат харчових продуктів на всіх етапах транспортно-логістичного ланцюга притаманна більшості економік світу і вирішувати її потрібно як на національному рівні для підвищення ефективності аграрного сектору економіки та добробуту населення країни, так і на міжнародному рівні для розв’язання складних проблем, пов'язаних з глобальною продовольчою безпекою та запобігання голоду. Сучасні глобальні ланцюги постачань харчових продуктів стикаються з різноманітністю соціальних проблем (пандемія короновірусу, війна в Україні), які постійно поглиблюються. Їх наслідком є те, що, багато з них працюють в стані «нижче ідеального», в результаті чого приблизно одна третина харчових продуктів, вироблених для споживання людьми, втрачається. Ключовим фактором, що сприяє такій високій кількості відходів, є нездатність контролювати та підтримувати необхідну температуру в ланцюгах постачань харчових продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи методи, способи та прийоми управління ланцюгами постачань швидкопсувних харчових продуктів слід зазначити, що вченими і практиками виділяються три основні напрями їх реалізації: технологію холодових ланцюгів «Cold Chain»; технологію Інтернету речей та технологію оптимальних маршрутів. До прихильників першого відносяться E. Gogou, G. Katsaros, E. Derens, G. Alvarez, and P. Taoukis [4]; S. Shashi, P. Centobelli, R. Cerchione, and M. Ertz [8]. Другого – Y. Bouzembrak, M. Klüche, A. Gavai, and H. Marvin [2]; A. Cil, D. Abdurahman and I. Cil [3]; K. Gupta, N. Rakesh [5]; S. Nirenjena, D. Lubin Bala Subramanian and M. Monisha [6]. Третього – A. Alvarez, J-F. Cordeau, R. Jans, P. Munari and R. Morabito [1]; Z. Rafie-Majd [7] та низка інших. Застосування будь-якої із технологій в ланцюгах постачань швидкопсувної харчової продукції має як переваги, так і недоліки, при цьому дуже важливо розуміти, що єдиного «готового», рішення не існує, адже склад продукту, маршрут, кліматичні умови, метод логістичного забезпечення та ефективність транспортного процесу сильно відрізняються для різних продуктів у різних країнах світу.

Метою статті є розробка постійно керованої температурно-часової логістичної системи, яка сприяє більшій ефективності збереження якості швидкопсувних харчових продуктів протягом всього ланцюга постачань.

Виклад основного матеріалу дослідження. У більшості випадків сучасне управління ланцюгами постачань швидкопсувних харчових продуктів включає контроль та регулювання температури, що сфокусовано на простому відстеженні температури продукту в логістичному ланцюзі, а не на обробці декількох каналів та управлінні окремо кожним з них. Подоланню вище визначених недоліків може сприяти система, що заснована на архітектурі «Інтернету речей» (IoT) і Міжнародному стандарті з безпеки та якості харчових продуктів (ISO 22000) (рис. 1).



а) б)

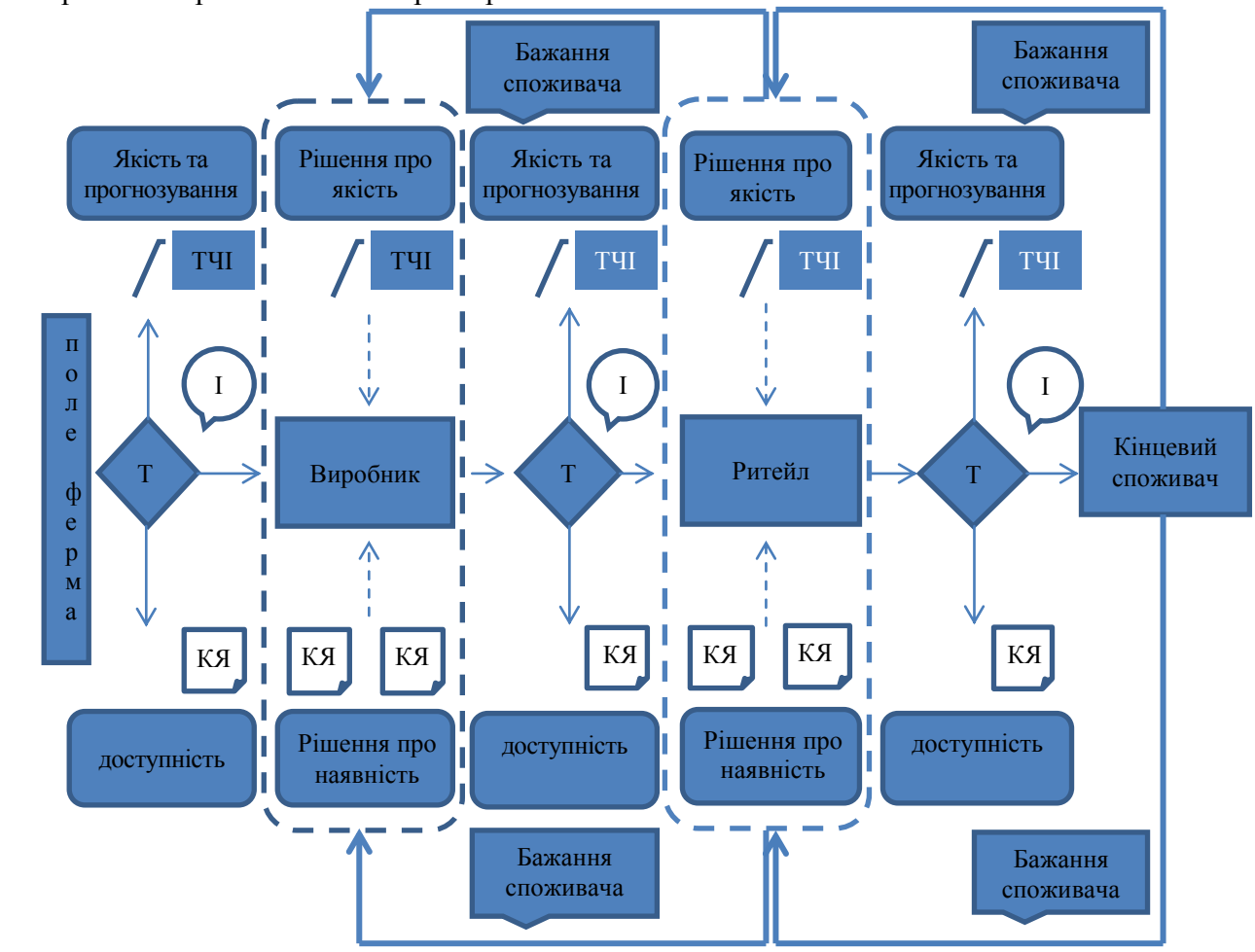
а) збір температурних даних точок. б) критерії критичних контрольних

Рис.1 Схема організації відстеження процесу перевезення вантажу з використанням технології IoT побудованої основі температурно-часового індикатора (ТЧІ):

Джерело: побудовано авторами

Вона побудована на основі температурно-часового індикатора (ТЧІ), в якому використовуються бездротові сенсори для збору температурних даних протягом усього ланцюга постачань (від холодильного зберігання сировини до роздрібної торгівлі) (рис. 1а) і впроваджуються положення критеріїв критичних контрольних точок перевірки якості (КЯ) протягом процесу постачань (рис. 1б). За результатами постійного та ретельного відслідковування температури швидкопсувних харчових продуктів створюються контрольні діаграми для кожної точки процесу, що дає можливість переводити деякі продукти із замороженого зберігання на охолоджене, для подолання недоліків, пов'язаних із замороженим зберіганням (високоенергетичне споживання, погіршення смаку, обмежена кількість продажів). А оскільки існує пряма залежить зміни якості від зміни температурних умов, важливе значення має не лише моніторинг температурного режиму, а і моніторинг зміни якості продукту з плином часу.

Для більшої ефективності збереження якості швидкопсувних харчових продуктів протягом всього ланцюга постачань пропонується створити єдину постійно керовану температурно-часову логістичну систему (ПКТЧЛС). В основу якої покласти концепцію «контрольованої якості логістики», запропоновану Ван дер Ворстом і колегами [9]. За такої структури, модель ПКТЧЛС, буде мати дві вихідні точки (рис. 2). З одного боку ланцюг постачань швидкопсувних харчових продуктів, що починається з поля (ферми) на яких є товар з набором певних характеристик (якісні характеристики, термін придатності, обсяг та місце знаходження), інформація про які надходить безпосередньо усім учасникам ланцюга постачань. Теоретично це описується як реєстрація та обмін інформацією (І), що проходить від поля до споживача через виробника, продавця та транспортну компанію (Т). З іншого боку, кінцевий споживач, що ділиться з продавцем своїми бажаннями щодо якісних характеристик продукту, які теоретично визначаються перевагами споживача, що формують основні атрибути продукції.



Т – транспортні засоби; І – інформація про стан товару в дорозі; К – контроль якості;
ТТІ – температурно-часовий індикатор.

→ інформація між учасниками ланцюга постачань;

→ інформація, що впливає на рішення щодо контролю якості;

⇢ інформація, що впливає на рішення про переведення продуктів із замороженого в охолоджене зберігання або навпаки.

Рис. 2 Застосування структури контрольованої якості логістики в моделі ПКТЧЛС
Джерело: побудовано на осннові [16].

Вимоги споживача передаються від ланки до ланки в ланцюзі постачань. Тому усі його учасники володіють інформацією про характеристики товару та вимоги замовника. Обмін інформацією, отриманою від температурно-часового індикатора (ТЧІ), в запропонованій нами моделі ПКТЧЛС здійснюється в двох напрямках:

1) між учасниками ланцюга постачань (товсті стрілки). Ця інформація впливає на рішення з контролю якості товару (стан на конкретний проміжок часу) та рішення щодо загальної логістики (температурні режими зберігання товару, необхідні обсяги та місця постачань);

2) безпосередньо в учасників ланцюга постачань (тонкі стрілки). Ця інформація впливає на рішення щодо контролю якості (суцільні лінії) та місцевої або динамічної логістики (пунктирні лінії) – графіки та терміни постачань, переведення продуктів із замороженого зберігання на охолоджене чи навпаки, що може здійснюється на кожному етапі ПКТЧЛС швидкопсувних харчових продуктів.

Нарешті, кожен учасник в процесі просування товару по ланцюгу постачань змінює його та випускає свій кінцевий продукт, який також характеризується своєю якістю та доступністю. Відповідно критичні точки контролю якості (КЯ) мають розподіляються на всіх етапах постачання.

Вони можуть знаходитися на прийомі сировини, під час переробки та/або перед відправкою. А оскільки якість продукції розуміється як динамічна змінна, потік партії не є лінійним, як показано на рисунку 3, він змінюється по мірі вимірювання якості товару та прогнозування його терміну придатності. Для такої системи контролю вкрай важливим є взаємозв'язок між температурою та якістю харчових продуктів. В цілому, ступінь і швидкість погіршення якості продуктів при зберіганні (або транспортуванні) залежить від часу зберігання, температури зберігання та різних констант (наприклад, енергії активації чи газової постійної).

Також необхідно контролювати продукти протягом усього їх життєвого циклу, щоб визначити статус якості в реальному часі. Проте, логістика розподілу швидкопсувних харчових продуктів через обмеження, пов'язані з швидкопсувними характеристиками, апріорі має більш низьку ефективність ніж логістика розподілу взагалі. Велика кількість свіжої їжі не доходить до кінцевого споживача або через фактичне псування або через її не ідеальний стан. Крім того харчові продукти тим більш привабливі для споживачів, чим менший термін пройшов з дати їх виробництва. Інакше кажучи, люди часто вважають за краще «свіжі» продукти ніж «залежалі». За таких обставин ідеальним логістичним принципом буде не «JIT – точно в строк», а «QP – максимально швидко» на всіх етапах постачань швидкопсувних харчових продуктів. Застосовуючи даний принцип, запаси продукції переводяться з активів у пасиви і всі зусилля зосереджуються на їх скорішому просуванню по ланцюгу до кінцевого споживача та продажу. Таким чином, розмір запасу має визначатися тільки поточними потребами клієнтів-ритейлерів. Цей принцип не потерпить помилок виробництва, потребує додаткових витрат на забезпечення ритмічності постачань, виробництва та збуту, однак зростання якості продукції позитивно позначиться на продажах і в кінцевому рахунку зможе вивести ланцюг постачань на рівень вище конкурентів з репутацією надійної компанії.

<table>
<tr><td>Елементи ПКТЛС</td><td colspan="2">Пасивні</td><td colspan="2">Комбіновані</td><td colspan="2">Активні</td></tr>
<tr><td>Транспорт</td><td>Планування і контроль часу постачань</td><td>Ізотермічний</td><td rowspan="2">Попереднє охолодження, додаткові охолоджуючі елементи (сухий лід, евтектичні плити тощо)</td><td>Підтримання необхідної температури в кузові</td><td>Рефрижератор</td></tr>
<tr><td>Транспортне пакування</td><td>Температурний скринінг</td><td>Ізотермічне</td><td>Підтримання необхідної температури продукту</td><td>Ізотермічне з активним охолодженням</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Контроль параметрів</td><td colspan="3">Одноразові індикатори, які змінюють колір</td><td colspan="2">Локальний контроль та регулювання температури</td></tr>
<tr><td colspan="3">Датчики з активним оповіщенням</td><td colspan="2">Віддалений контроль та регулювання температури</td></tr>
<tr><td>Моніторинг переміщень</td><td>Моніторинг маршруту за контрольними точками</td><td>Запис маршруту у пам’яті GPS модуля</td><td>GPS контроль маршруту в режимі реального часу</td><td colspan="2">Контроль маршруту в режимі реального часу</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Збереження та обробка даних</td><td colspan="5">Системи збору та збереження даних</td></tr>
<tr><td colspan="5">Програмне забезпечення для збереження та обробки даних</td></tr>
<tr><td colspan="5">Системи забезпечення безпеки даних</td></tr>
<tr><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>Система управління транспортом</td><td colspan="2">Система управління якістю</td><td>Система управління ризиками</td><td colspan="2">Система управління складами</td></tr>
</table>

Рис. 3 Загальна схема постійно керованої температурно-часової логістичної системи
Джерело: складено авторами

Разом з тим споживач, що є кінцевою ланкою ПКТЧЛС і формує основні атрибути продукції окрім основних споживчих характеристик має й економічні характеристики, а саме споживчу спроможність. Отже при виборі продукту окрім якісних характеристик завжди враховує і цінові, й за відносно однакової якості завжди надасть перевагу продукту з меншою ціною (особливо це стосується країн з низьким прожитковим рівнем). Тому за організації транспортно-логістичних систем постачань швидкопсувних харчових продуктів виникає природний компроміс між ефективністю та свіжістю [10]. А враховуючи, що процес погіршення є унікальним для кожного виду продукту, спільне використання декількох видів продукції при транспортуванні стає якщо не можливим, то принаймні досить важким. Адже за перевезення збірних партій вантажів вони можуть мати різний температурний режим від - 20° С до + 20° С. Більшість охолоджувальних пристроїв на автомобілях-рефрижераторах спроектовані лише на підтримання температури в інтервалі +2 ... + 4°С і не здатні охолоджувати «теплі» товари. Відповідно необхідно розділяти такі товари або спеціальними теплоізольовані перегородками, або перевозити окремим рухомим складом, що в свою чергу збільшує вартість товару.

Далі для прикладу нами розглянуто проблему організації постачань молочної продукції, більшість найменувань якої вимагає дотримання суворого

температурного режиму від +4° С до + 6°С на всіх етапах просування продукту по ланцюгу постачань від ферми до кінцевого споживача. Однак, серед них є такі, для яких цей інтервал не критичний і вони можуть зберігатися за температури + 20 С, наприклад ультрапастеризоване молоко, згущене молоко з цукром тощо. Відповідно клієнти формуючи замовлення, для зменшення вартості транспортної складової, нерідко вимагають постачань різноманітної партії продуктів, що включає в себе всі категорії молочних товарів по температурному режиму.

Це означає, що в подальшому в один автомобіль-рефрижератор будуть завантажені і охолоджені, і неохолоджені товари. А оскільки потужності більшості автомобілів-рефрижераторів вистачає тільки для підтримки низької температури повітря в кузові, вони не справляються з теплом від неохолоджених продуктів, внаслідок чого відбувається нагрівання повітря та продукції, що вимагає охолодження. При прийманні такої партії вантажу на складі клієнта виникають проблеми, так як температурний режим доставки порушений, відповідно товар може бути не прийнятим і автомобіль буде відправлений назад виробнику. Навіть якщо потім на підприємстві результати експертизи даної партії будуть задовільними, в подальшому цю партію може бути складно реалізувати, тому що термін реалізації, який залишився після всіх заходів виявляється замалим. З огляду на це нами пропонується за постачання молочних і подібних до них продуктів на далекі відстані в ПКТЧЛС використовувати проміжні охолоджувальні склади на шляху проходження автомобіля для зниження температури продукції. Тоді під час руху рефрижератора температура в кузові може підвищуватися від мінімально допустимого значення +2°С до максимального +6°С. У визначеному місці рефрижератор заїжджає на проміжний охолоджувальний склад, продукція розвантажується, охолоджується назад до + 2°С і потім знову завантажується на рефрижератор і продовжується подальший рух транспортного засобу. Таким чином вдається знизити вартість транспортування, так як буде можливим транспортування збірних партій швидкопсувних харчових вантажів, які мають різний температурний режим та використання охолоджуючого пристрою автомобіля не на повну потужність. Закономірність, що дозволяє оцінити доцільність використання проміжних складів має наступний вигляд:

$$\sum C = L*M*C_{т.км} + \frac{L}{V_T}*C_{охол}(N) + N*M*C_р + N*M*t_{ср}*C_{зб} + N*M*C_н + M*(c_{пр} + L*C_{т.км})*D(T_д) \quad (1)$$

де $\sum C$ – загальні витрати;

L – відстань міх виробником і рієлтом;

M – вага партії вантажу;

$C_{т.км}$ – вартість 1 т.км роботи рухомого складу;

V_T – технічна швидкість;

$C_{охол}(N)$ – вартість 1 години роботи охолоджувального пристрою за заданої потужності, обернено пропорційно залежна від кількості проміжних складів;

N – кількість проміжних складів на шляху постачання;

$C_р$ – вартість розвантаження і тальманської послуг 1 тонни продукції;

$t_{ср}$ – середній час перебування вантажу на проміжному складі;

$C_{зб}$ – вартість 1 години зберігання вантажу;

$C_н$ – вартість навантажувальних і підготовчих робіт 1 тони вантажу;

$C_{пр}$ – середня вартість 1 тони продукції у партії;

$D(T_д)$ – функція залежності частки нереалізованої продукції від сумарного часу постачання.

Рішення щодо доцільності використання даної технології має прийматися по транспортно-логістичній системі постачань кожного конкретного швидкопсувного харчового продукту. А враховуючи те, що елементи забезпечення та контролю режимів транспортування

холодового ланцюга постачань швидкопсувних харчових продуктів поділяються на три типи: пасивні, активні та комбіновані системи, то загальна схема постійно керованої температурно-часової логістичної системи може бути, наприклад, такою як показано на рисунку 4.

Фактори	Пасивна схема ПКТЛС			
Чутливість вантажу до режиму транспортування	Низька	Середня	Висока	
Об’єм вантажу	Коробка	Палета	Не повне завантаження	Повне завантаження
Час постачання	Не тривалий	Середній	Тривалий	
Вартість ризиків втрати якості продукту	Низька	Середня	Висока	
Тип транспортного засобу	Стандартний	Ізотермічний	Рефрежератор	
Маршрутизація	Пряме постачання	Крос-докінг	Мультимодальне постачання	Проміжні охолоджувальні склади
Транспортне пакування	Стандартне	Ізотермічне	Пасивне охолодження	Активне охолодження
Система контролю	Відсутня	Одноразові індикатори на пакуванні	Датчики в середині кузова	Online - моніторинг
Надійність ланцюга постачань	Низька	Середня	Висока	
Витрати ланцюга постачань	Низькі	Середні	Високі	

Рис. 4 Профіль пасивної постійно керованої температурно-часової логістичної системи

Джерело: складено авторами

Обраний для прикладу профіль пасивної ПКТЧЛС має суттєві обмеження, він може бути застосований лише на коротких маршрутах постачання швидкопсувних харчових продуктів і тільки в холодну пору року, але зате він має і низку переваг, таких як мінімальні витрати та відсутність вимог до обладнання. В міру ускладнення профілю ПКТЧЛС (застосування активного профілю) витрати на перевезення зростуть, але це зростання буде виправдано підвищенням якості транспортування та зниженням ризиків псування продукції.

Висновки. Логістика розподілу швидкопсувних харчових продуктів через обмеження, пов'язані з швидкопсувними характеристиками має більш низьку ефективність ніж логістика розподілу взагалі. Велика кількість свіжої їжі не доходить до кінцевого споживача або через фактичне псування або через її не ідеальний стан. Запропонована постійно керована температурно-часова логістична система (ПКТЧЛС) зменшує ці недоліки та сприяє більшій ефективності збереження якості швидкопсувних харчових продуктів протягом всього ланцюга постачань. В її основу покладено концепції «контрольованої якості логістики», проміжних транспортних вузлів, технології «блокчейн» та «розумних контрактів». Застосувавши визначені технології при виборі конфігурації постійно керованої температурно-логістичної системи ПКТЧЛС буде врахована низка ключових факторів, а саме: час і маршрути постачань; об’єми вантажу; чутливість товару до зміни

температурних режимів; вартість ризиків просування товару по ланцюгу постачань. Застосування ПКТЧЛС і проміжних охолоджувальних складів на шляху проходження автомобіля при постачанні збірних партій молочної продукції на далекі відстані свідчить про можливість збереження якості швидкопсувної продукції та зниження вартості транспортування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alvarez A., Cordeau J-F., Jans R., Munari P., Morabito R. Internet-of-things enabled supply chain planning and coordination with big data services: Certain theoretic implications, Journal of Management Science and Engineering, 2020, 5, (1), 1-22.
2. Bouzembrak Y., Klüche M., Gavai A., Marvin H. Internet of Things in food safety: Literature review and a bibliometric analysis, Trends in Food Science & Technology, 2019, 94, 54-64.
3. Cil A.Y., Abdurahman D., Cil I. Internet of Things enabled real time cold chain monitoring in a container port. Journal of Shipping and Trade. 2022, 7, 9 https://doi.org/10.1186/s41072-022-00110-z
4. Gogou E. Katsaros G., Derens E., Alvarez G., Taoukis P.S. Cold chain database development and application as a tool for the cold chain management and food quality evaluation, International Journal of Refrigeration, 2015, 52, 109-121.
5. Gupta K., Rakesh N. IoT based solution for food adulteration. Smart innovation, systems and technologies, 2018, 79, 9-18.
6. Nirenjena S., Lubin Bala Subramanian D., Monisha M. Advancement in monitoring the food supply chain management using IoT. International Journal of Pure and Applied Mathematics, 2018, 119 (14). 1193-1196.
7. Rafie-Majd Z. Modelling and solving the integrated inventory-location-routing problem in a multi-period and multi-perishable product supply chain with uncertainty: Lagrangian relaxation algorithm, 2018. 40. URL: https://proxy.library.spbu.ru:2069/
8. Shashi S., Centobelli P., Cerchione R. and Ertz, M. Food cold chain management: what we know and what we deserve, Supply Chain Management, 2020, 26 No. 1, 102-135.
9. Van der Vorst J., Van Kooten O., & Luning P. Towards a diagnostic instrument to identify improvement opportunities for quality controlled logistics in agrifood supply chain networks. International Journal on Food System Dynamics, 2011, 2(1), 94-105.
10. Zagurskiy O., Titova L. Problems and Prospects of Blockchain Technology Usage in Supply Chains. Journal of Automation and Information Sciences, 2019, 11. 63-74.

REFERENCES

1. Alvarez A., Cordeau J-F., Jans R., Munari P., Morabito R. (2020) Internet-of-things enabled supply chain planning and coordination with big data services: Certain theoretic implications, *Journal of Management Science and Engineering*, 5, (1), 1-22.
2. Bouzembrak Y., Klüche M., Gavai A., Marvin H. (2019) Internet of Things in food safety: Literature review and a bibliometric analysis, *Trends in Food Science & Technology*, 94, 54-64.
3. Cil A.Y., Abdurahman D., Cil I. (2022) Internet of Things enabled real time cold chain monitoring in a container port. *Journal of Shipping and Trade* volume 7, 9 https://doi.org/10.1186/s41072-022-00110-z
4. Gogou E. Katsaros G., Derens E., Alvarez G., Taoukis P.S. (2015) Cold chain database development and application as a tool for the cold chain management and food quality evaluation, *International Journal of Refrigeration*, 52, 109-121.
5. Gupta K., Rakesh N. (2018) IoT based solution for food adulteration. *Smart innovation, systems and technologies*, 79,. 9-18.

6. Nirenjena S., Lubin Bala Subramanian D., Monisha M. (2018) Advancement in monitoring the food supply chain management using IoT. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119 (14). 1193-1196.

7. Rafie-Majd Z. (2018) *Modelling and solving the integrated inventory-location-routing problem in a multi-period and multi-perishable product supply chain with uncertainty: Lagrangian relaxation algorithm*, 40. URL: https://proxy.library.spbu.ru:2069/

8. Shashi S., Centobelli P., Cerchione R. and Ertz, M. (2020) Food cold chain management: what we know and what we deserve, Supply Chain Management, 26 No. 1, 102-135.

9. Van der Vorst J., Van Kooten O., & Luning P. (2011) Towards a diagnostic instrument to identify improvement opportunities for quality controlled logistics in agrifood supply chain networks. *International Journal on Food System Dynamics*, 2(1), 94-105.

10. Zagurskiy O., Titova L. 2019 Problems and Prospects of Blockchain Technology Usage in Supply Chains. *Journal of Automation and Information Sciences*, 11. 63-74.

УДК 658.7.012

ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

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

Питання підвищення ефективності діяльності та пошук шляхів розвитку логістичних процесів в управлінні промисловими підприємствами сьогодні є актуальними та набувають значущості в сучасних економічних відносинах та політичних аспектах нашого життя. Логістичні процеси відіграють важливу роль для кожної країни в питаннях товарообігу та пасажирообігу. Особливо це набуває значення в умовах глобалізації. Ефективне використання всіх аспектів логістичних процесів та логістичної складової в цілому забезпечує ефективне функціонування всього промислового комплексу. В сучасних умовах стрімкого розвитку глобальних змін неможливо уявити комплексний розвиток промисловості без такої складової як логістика. Цей факт свідчить про те, що розгалужена та розвинена логістична транспортна система сприяє інтеграції населення до галузей національного господарства.

Ключові слова: логістика, транспорт, промисловість, ефективність, процес.

THE ESSENSE OF LOGISTICS PROCESSES IN INDUSTRY

Zaitseva A.S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (KhNU named after V.N. Karazina)

The issue of improving the efficiency of activities and finding ways to develop the transport and logistics infrastructure of any country is relevant today and is gaining importance in modern international economic relations. Transport and logistics infrastructure also plays an important role for each country in terms of trade and passenger turnover. This is especially

© Зайцева А.С.

important in the context of globalization. Effective use of all components of the transport and logistics component ensures the effective functioning of the transport and logistics infrastructure. The most powerful country for us and for the whole world is China. While the Anglo-Saxons are skeptical of high-speed railways being built by developing countries and Europe, hoping to skip one of the "industrial" stages and find themselves in a bright future again, China has indeed made a leap, and this leap is very serious in transport. logistics infrastructure. In the current conditions of rapid development, global change, it is impossible to imagine a comprehensive development of the state economy without such a component as the transport system. Planning for the location of production facilities is impossible without taking into account transport, this dependence is explained by the fact that the location, length of transport routes, volumes of raw materials, transportation needs, etc., depends on the location of production, processing and trade. This fact indicates that an extensive and developed transport system promotes the integration of the population into sectors of the national economy

As a separate industry, which is an integral part of each country, transport does not produce products, but only provides services and thus participates in its creation, this participation is the main structural component. Transport is actively involved in the movement of material flows, provides the production sphere with materials, raw materials, equipment, of course, carries passengers. Distinguish transport for domestic use, it is the process of moving semi-finished products and raw materials within one enterprise. The cost of production usually includes transport costs. In the forest and oil industries, transportation costs reach 25% of the cost.

Key words: logistics, transport, industry, efficiency, processes.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. В процесі розвитку науково-технічного прогресу, формування сучасних тенденцій ринку, зміни пріоритетів в мотиваціях споживачів та загострення всіх форм конкуренції, зростає динамічність ринкового середовища. Жорстка конкуренція на ринку, поява нових, більш дешевих та досить ефективних розробок, змушують переглянути існуючі принципи виробничих процесів. Багато застарілих понять та принципів роботи, які були цілком прийнятними, і влаштовували керівництво виробничих компаній, починають помітно гальмувати динаміку розвитку бізнесу, і вимагають детального аналізу і перегляду з метою їх вдосконалення.

Для збереження своїх ринкових позицій, виробничим компаніям варто робити певні зусилля в напрямку підвищення рівня технологічності та результативності бізнес-процесів. З'являється нагальна необхідність пошуку додаткових можливостей подальшого зниження рівня витрат та собівартості продукції, підвищення рівня якості обслуговування споживачів, реорганізація та реструктуризація компанії з метою підвищення результативності виробничого процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Вчені Амітан В.Н., Ларіна Р.Р. та Пілюшенко В.Л. розглядають логістику взагалі як науковий напрямок про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їх первинного джерела до кінцевого споживача [1]. Банько В.Г. трактує логістику як науку про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової

продукції до споживача з врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації [2]. Герелиця Р. О. як новий науковий напрямок, учення про планування, управління і спостереження (відстеження) під час переміщення матеріальних та інформаційних потоків у виробничих і енергетичних системах [3]. Клімова І.Г. як процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення у пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача [4]. Паласюк Б. логістику трактує як інтегральний інструмент менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з погляду зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів щодо якості продуктів і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації і фінансових коштів [5]. Узагальнюючи трактування інших вчених можна визначити, що логістику розглядали як науку про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, групи підприємств з метою ефективного просування продукції за ланцюгом «закупівля сировини – виробництво продукції – розподіл», а також цілеспрямованих транспортно–людських потоків на основі інтеграції і координації операцій, процедур і функцій, що виконуються у рамках даного процесу з метою мінімізації загальних витрат ресурсів. Також питаннями логістичного забезпечення виробничої сфери займались вчені: Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. [6], Шинкаренко В.Г. [7], Дикань В.Л., Токмакова І.В., Зубенко В.О., Шраменко О.В. [8,9,10] та багато інших.

Таким чином, можна зробити висновок що логістику у виробничий сфері можна розглядати як науково–практичний напрямок господарювання, що полягає в ефективному управлінні матеріальними потоками в сферах виробництва і обігу.

Формування цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю статті є пошук шляхів удосконалення визначення сутності логістичних процесів у промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження (з обґрунтуванням отриманих наукових результатів).

Основною базою для всіх підходів щодо розгляду логістичного процесу у виробничий сфері є розгляд логістики як одного з основних інструментів бізнесу, який дозволяє значно економити ресурси. Логістичне управління направлено на оптимізацію запасів у всіх ланках логістичного ланцюга. Оптимальні рівні запасів забезпечують максимальні рівні обслуговування при мінімальних інвестиціях в запаси, мінімальних витратах на замовлення і транспортуванні.

У зв'язку з глибоким проникненням логістики у всі сфери діяльності підприємств у науковій літературі окреслились різні трактування цього поняття, що свідчить про наявність в науковій спільноті дискусій щодо змістовного наповнення поняття логістики.

Отже, логістична діяльність виробничої галузі – важлива складова на всіх підприємствах. Процес організації логістичної діяльності достатньо складний та вимагає багато зусиль зі сторони керівництва. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі гілки кожного підприємства та мати тісний взаємозв'язок із ними.

Застосування логістики дозволяє максимально пристосувати діяльність підприємства до існуючих ринкових трендів, підвищити прибуток і отримати очевидні конкурентні переваги. Загальновідомо три види логістики [4, 6]:

- транспортна (контроль за рухом товарів за межами підприємства, наприклад, доставка товарів покупцю);

- складська (контроль за рухом товарів з виробництва в межах складу підприємства, тобто прийом товару на склад, видача товару зі складу і внутрішні переміщення);

- виробнича (діяльність з контролю за рухом товару в межах виробництва).

Зазначимо, що виробнича логістика повинна приділяти увагу раціональній організації виробничих процесів та пропонувати для цього відповідні логістичні рішення.

Щоб сприяти раціональній організації виробничого процесу, логістика на виробництві виконує ряд важливих функцій [7].

1. Забезпечення ритмічної, узгодженої роботи всіх ланок виробництва за єдиним графіком. Будь-яке підприємство віддасть перевагу ритмічній роботі. Роль логістики полягає в організації за допомогою своїх прийомів та рішень безперервного виробничого процесу, в забезпеченні своєчасного випуску продукції у встановлених обсягах з мінімальними витратами (матеріальних ресурсів, сил, часу і т.д.). Звичайно, багато що тут залежить від виробничих технологій.

2. Забезпечення максимальної безперервності процесу виробництва. На конвеєрному виробництві безперервність виробничого процесу – це основа. Але на підприємствах з так званим непотоковим способом виробництва виникають свої проблеми, особливі для кожного підприємства.

В даному випадку необхідно забезпечити «безперервність» в частині руху предметів праці (деталей, вузлів, комплектуючих і т.д.) та завантаження робочих місць.

3. Забезпечення максимальної надійності планових розрахунків та мінімальної трудомісткості планових робіт. Тут необхідно вирішувати такі виробничі завдання [7,8]:

- оптимальне використання виробничих потужностей, запобігання дефіциту і простою;

- розробка оптимальних календарних планів виробництва;

- розробка методології та прийомів дотримання оптимальної тривалості виробничих циклів;

- підвищення результативності управління запасами;

- підвищення коефіцієнту корисної дії обладнання;

- запобігання відхилень від технології виробництва.

4. Забезпечення гнучкості підходів та прийомів маневрування при відхиленні від прийнятого плану.

5. Забезпечення, з позицій логістики, безперервності оперативного управління виробництвом, відповідно до типу та характеру конкретного виробництва. У зв’язку з цим виробнича логістика повинна враховувати необхідність дотримання, так званого принципу пропорційності, тобто відслідковувати і запобігати виникненню «вузьких місць», своєчасно забезпечувати робочі місця інформацією, матеріальними ресурсами і т.д. Варто відмітити, що більшість дослідників розглядають логістичну діяльність через реалізацію логістичних функцій, які, в свою чергу, поділяються на логістичні процеси та логістичні операції.

Міжнародний стандарт ІЗО 9000:2000 представляє процес як систематизовані дії з використанням ресурсів для перетворення того, що надходить на «Вхід», у кінцевий результат на «Виході».

Логістичний процес являє собою певну послідовність основних логістичних операцій і сукупність дій, які забезпечують їх виконання з метою ефективної взаємодії елементів і оптимізації логістичної системи в цілому. Наприклад, формування господарських зв’язків з постачання товарів, доставка ресурсів від постачальників, управління складськими операціями, прогнозування потреби в

перевезеннях, виконання перевезень і всіх потрібних при цьому супутніх операцій, доставка продукції в магазини, представництва, а також процеси управління, що забезпечують ефективне планування, контроль і регулювання потоків.

Коли починається етап матеріального вантажопотоку, операції інформаційної підсистеми і матеріальної підсистеми йдуть паралельно, оскільки завжди матеріальні процеси транспортувань, складування і перевантажень вантажів супроводжуються обробкою інформації (оформлення транспортних документів, облік руху вантажів і т. д.).

На цьому етапі операції інформаційної і матеріальної підсистем взаємодіють одна з одною і можуть сприяти або перешкоджати протіканню логістичного процесу. Так, затримка в оформленні транспортних, юридичних або фінансових документів може затримати процеси перевезень і складування вантажів. У свою чергу, невчасне прибуття або неправильна комплектація транспортної партії може обумовити затримку оформлення юридичних документів або фінансових документів.

На етапі контролю і аналізу, коли фізичний розподіл, транспортування вантажів закінчені, виконуються тільки операції інформаційної підсистеми.

Для логістичного процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділяють декілька основних складових, які неодмінно мають бути відображені при його описі. Логістичні процеси можуть бути виділені шляхом їх класифікації за такими відносно відокремленими класифікаційними ознаками [9].

1. Відношення споживача до логістичного процесу. Визначають зовнішнього і внутрішнього споживача процесу.

2. Відношення логістичного процесу до створення цінності. Усі логістичні процеси, що беруть участь у створенні об’єкта певної споживчої цінності (value), залежно від їх внеску в отримання кінцевого результату діяльності підприємства, підрозділяють на види.

3. Ступінь деталізації опису логістичного процесу.

Логістичний процес на будь-якому підприємстві має досить складну структуру і може розглядатися на різному рівні деталізації. Для реальної роботи менеджера важливо первісно визначити практично доцільний ступінь такої деталізації (глибина опису). Як приклад, у вигляді процесу першого рівня може розглядатися закупка сировини та матеріалів для забезпечення виконання виробничого процесу.

Такий процес включає роботи: планування закупок, укладення договорів постачання, оформлення замовлень, отримання матеріальних ресурсів, оплата замовлення, зберігання ресурсів, формування внутрішнього замовлення та відпуск ресурсів у виробництво.

За такою ознакою вся логістична діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов’язаних процесів, що складає логістичну систему. Тому використання для логістичного управління підприємством принципу взаємопов’язаних процесів розглядається власне як технологія впровадження чи реорганізації системи логістичного управління за процесним підходом.

За такою схемою проходить локалізація управління процесами у рамках кожного функціонального підрозділу. Відповідно керівництво логістичних відділень управляє процесом постачання матеріалів, забезпечуючи результативність процесу виготовлення продукції. При цьому визначаються межі процесів відповідно за «Входами» та «Виходами».

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.

Отже, в результаті можна узагальнити поняття логістичного процесу у промисловості, а саме, логістичний процес – це впорядкована в часі

послідовність логістичних операцій, спрямована на забезпечення споживача продукцією відповідного асортименту й якості в необхідній кількості в необхідне місце і час. Основним аспектом є пошук шляхів перебудови виробничого процесу на основі логістичного підходу. При цьому, зачіпаються різні (економічні, соціальні, технічні, організаційні, правові, екологічні, і ін.) види діяльності. В цьому напрямку є ще невирішені питання, тому є ще завдання щодо роботи над ними.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амітан В.Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго–Восток, Лтд». - 2013. - 73 с.

2. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник (2е вид., перероб.). Київ : КНТ. - 2007. - 332 с.

3. Герелиця Р.О. Особливості транспортної логістики підприємств АПК. Формування стратегії розвитку регіонального АПК: матеріали 4–ої міжфакультетської наук.–практ. конф. молодих вчених, 30 травня 2008р. Житомир. - 2008. - С. 187–189.

4. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. - 2016. - № 3. - С. 143–147.

5. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. - № 3(36). - С. 166–170.

6. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. 2015. - № 1 (27). - С.114–124.

7. Шинкаренко В.Г. Актуальность развития транспортной логистики в Украине. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010.- № 30. - С. 191-192.

8. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник // Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В., Маковоз О.В., Шраменко О.В. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 272 с.

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

10. Дикань В.Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера // Міжнародний техніко-економічний журнал «Українські залізниці», липень 2014. - № 9 (15). - С. 23-26.

REFERENCES

1. Amitan V.N. Larina R.R., Piliushenko V.L. (2013). Lohistyzatsiia protsesiv v orhanizatsiino-ekonomichnykh systemakh. 73 s. (in Ukrainian)

2. Banko V.H. (2007). Lohistyka: navchalnyi posibnyk. 332 s. (in Ukrainian).

3. Herelytsia R.O. (2008). Osoblyvosti transportnoi lohistyky pidpryiemstv APK. Formuvannia stratehii rozvytku rehionalnoho APK: materialy 4–oi mizhfakultetskoi nauk.–prakt. konf. molodykh vchenykh. S. 187–189. (in Ukrainian).

4. Klimova I.H. Problemy ta peredumovy vykorystannia lohistyky v Ukraini. Derzhava ta rehiony. (2016). S. 143–147. (in Ukrainian).

5. Palasiuk B. (2012). Lohistychne upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist i osnovni pryntsypy. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. S. 166–170. (in Ukrainian).

6. Konishcheva N.I., Trushkina N.V. (2015). Upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv. S.114–124. (in Ukrainian).

7. Shynkarenko V.H. Aktualnost razvytyia transportnoi lohystyky v Ukrayne.(2010). Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. № 30. S. 191-19(in Ukrainian).

8. Dykan V.L. Stratehichne upravlinnia. (2014). 272 s. in Ukrainian).

9. Dykan V. L. Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpryiemstv: lohistychnyi pidkhid. (2019).Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti. № 65. S. 9-18. (in Ukrainian).

10. Dykan V.L. Osnovy lohistychnoi intehratsii pry formuvanni lohistychnykh system cherez utvorennia terytorialno-promyslovoho klastera. (2014). Mizhnarodnyi tekhniko-ekonomichnyi zhurnal «Ukrainski zaliznyts. № 9 (15). S. 23-26. (in Ukrainian).

УДК 339.1

КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Каличева Н.Є., д.е.н., професор,
Зеленцова Н.І., магістр (УкрДУЗТ)

У сучасних ділових відносинах електронна комерція являє собою підприємницьку діяльність фізичних та юридичних осіб, у рамках якої вони продають товари, виконують роботи або надають послуги, використовуючи електронні повідомлення та електронні контракти. Стаття присвячена питанням впливу конкурентних сил на комерційну діяльність підприємства в умовах цифровізації. Розкрито переваги застосування інструментів електронної комерції для споживачів та підприємств. Окреслено конкурентні сили, які мають значний вплив на ринкові процеси у сфері, а саме сила постачальників, сила покупців, сила можливих нових гравців на ринку, сила товарів-замінників, сила внутрішньої конкуренції. Виокремлено проблеми розвитку та поширення електронної комерції в нашій країні. Зазначено, що важливим є не лише державна підтримка, а й нормативний захист інтересів покупців.

Ключові слова: підприємницька діяльність, конкуренція, цифровізація, інструменти електронної комерції, конкуренті сили, інформаційне забезпечення

COMMERCIAL ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: CHALLENGES AND PROSPECTS

Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, professor,
Zelentsova N.I., M.Sc (USURT)

Entrepreneurial activity in the field of trade has a number of features associated with low barriers to entry into the industry, which means the presence of a real threat of the appearance of new competitors. Fierce competition forces entrepreneurs to look for new approaches to conducting business, among which Internet trade is the most striking example. Trading goods via the Internet is more flexible and less expensive than traditional trading. According to the theory of competition, the key factors of the competitiveness of goods and services at the microeconomic level are production, market, sales and service. Production factors include factors that shape the quality and price of products, as well as management factors. Market factors should include demand and supply factors. Sales factors that arise in the process of goods movement during the

© Каличева Н.Є., Зеленцова Н.І.

promotion of goods from the manufacturer and the consumer have an indirect effect on the competitiveness of products. Service factors affect the competitiveness of the product at the stage of need for product service. They are mainly taken into account by enterprises in the service sector. An important factor in today's conditions is the information support of commercial activity, which can be achieved by using electronic commerce tools. It outlines the benefits of e-commerce tools for businesses and consumers. Competitive forces that have a significant impact on market processes in the field are considered, namely, the power of suppliers, the power of buyers, the power of possible new players in the market, the power of substitute goods, and the power of internal competition. Problems of the development and spread of e-commerce in our country are singled out. The number of online users, Internet penetration, and the equalization of network access by region are key factors in the development of e-commerce. Also, the development of e-commerce depends on the institutional environment, how effectively and quickly government bodies will be able to develop rules for the "game" in this field. In this regard, not only government support for developing digital industries is important, but also regulatory protection of buyers' interests. Over the next few years, the growth of the turnover of Internet trade will be subject to the following factors: cross-border exports are developing; convergence of Internet trade; expanded range of products; more personalized offers for purchasing goods; evolving mobile retail. An additional incentive for the development of the e-commerce market can be the formation of its effective regulation by the state. In order for e-commerce to develop, special conditions must be created. Online sales tend to grow only if there is no excessive regulation. In this regard, it is necessary to clarify the current legal norms, as well as to improve the institute of consumer rights protection

Keywords: entrepreneurial activity, competition, digitalization, electronic commerce tools, power competitors, information support

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Конкуренція ефективно впливає на підприємницьку діяльність, оскільки вона стимулює технічний прогрес, сприяє розвитку економіки, просуванню вітчизняних товарів на світовий ринок [1].

Підприємницька діяльність у сфері торгівлі має ряд особливостей, пов'язаних із низькими вхідними бар'єрами у галузь, що означає наявність реальної загрози щодо появи нових конкурентів.

Жорстка конкуренція змушує підприємців шукати нові підходи до ведення комерційної діяльності, серед яких найяскравішим прикладом є інтернет-торгівля. Торгівля товарами через мережу інтернет є гнучкішою та менше витратною ніж традиційна.

Розвивати та просувати бізнес за допомогою мережі інтернет вкрай актуально нині, цьому також сприяв період самоізоляції у рамках боротьби з пандемією COVID-19, курс на цифровізацію та, на жаль, воєнний стан.

За прогнозами експертів в найближчому майбутньому звичайний магазин стане виставковою залою для товарів, а всі замовлення будуть опрацьовуватися та реалізовуватися через Інтернет [2]. Торгівля через інтернет спроможна призвести до відчутного зростання економічної ефективності конкретного підприємства та економіки, адже коли підприємство використовує електронні методи ведення бізнесу, то воно підвищує результативність щодо просування товару, взаємодії зі споживачами та знижує поточні витрати, зменшує сумарний час обслуговування клієнта і т.д., що сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку підприємств, які зайняті комерційною діяльністю, в умовах цифровізації розкрито в дослідженнях Возного М. І., Задвірного

Я., Калашникова І. Б., Одарченка А. М., Чучко Н. О., Юдіна О. М., Ховрака І., Чайковської В. П., Шапенко Л.О., Ткаченко Є.М. та ін. [3-11]. Серед них є праці, які присвячені перевагам електронної комерції, також в них окреслено ключові питання сутності торгівлі в умовах цифровізації, наведена класифікація переваг та проблем цифровізації комерційної діяльності.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідження наукової літератури показало, що провідні фахівці у сфері економіки та підприємництва проводять постійний пошук напрямів розвитку комерційної діяльності в умовах цифровізації. Проте недостатньо висвітлено проблему впливу конкурентних сил на ринкові процеси в цій сфері.

Метою статті є дослідження впливу конкурентних сил на комерційну діяльність підприємства в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до теорії конкуренції ключовими чинниками конкурентоспроможності товарів та послуг на мікроекономічному рівні є виробничі, ринкові, збутові та сервісні [1].

До виробничих відносять чинники, які формують якість і ціну продукції, а також фактори управління. До ринкових чинників варто зарахувати чинники попиту та пропозиції. Збутові чинники, які виникають в процесі товароруху при просуванні товару від виробника та споживача, мають опосередкований вплив на конкурентоспроможність продукції. Чинники сервісу впливають на конкурентоспроможність товару на стадії потреби в обслуговуванні товару. Їх враховують переважно підприємства сфери послуг.

Також значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє передпродажне та післяпродажне обслуговування. Суть передпродажного обслуговування заключається в формуванні умов щодо придбання товару, форм оплати, демонстрації, можливості дегустації, підборі товару відповідно до індивідуальних запитів тощо. Післяпродажне обслуговування — це упаковка, доставка та, за потреби, монтаж товару, гарантійне та після гарантійне обслуговування.

Відзначимо, що основною метою сервісних чинників є забезпечення відповідного рівня якості товарів, доступність їх для споживача. Також важливим фактором конкурентоспроможності товарів та послуг є технічне регулювання. На сучасному етапі виробник та його торговий посередник, які прагнуть підняти репутацію торгової марки, вийти на ринок і перемогти в конкурентній боротьби, зацікавлені у виконанні обов'язкових вимог до якості продукції, що встановлюються у технічному законодавстві; виконанні рекомендованих вимог стандартів щодо якості продукції; підтвердження відповідності обов'язковим та рекомендованим вимогам до якості продукції та систем якості організації через сертифікати та декларації відповідності.

Важливим чинником в сьогоднішніх умовах відіграє інформаційне забезпечення комерційної діяльності, що можна досягти шляхом застосування інструментів електронної комерції.

Для підприємства комерційної діяльності інструменти електронної комерції надають такі переваги [9]:

- конкурувати малому бізнесу на рівні з великим;
- зберігати постійний контакт з покупцем і оперативно надавати йому інформацію про зміни свого асортименту та нової політики;
- проникати на міжнародні ринки;
- уникати великих фіксованих витрат, пов'язаних з орендою приміщення, а також знижувати витрати на обробку замовлень;
- використовувати можливості автоматизації, цифровізації, big-data для аналізу поведінки споживачів, виявлення їх

переваг та виконання прямого маркетингу

Для споживачів застосування електронної комерції дає наступні переваги [8]:

- можливість здійснювати покупку в будь-який час, адже процедура здійснення покупки через Інтернет не прив'язана до часу. Інтернет-магазин «відкритий цілодобово» (що є особливо цінним для споживачів, які мають ненормований трудовий робочий день).

- знижуються транзакційні витрати. Покупцям не потрібно фізично відвідувати магазин, завдяки можливості замовляти необхідний товар або послугу з дому;

1. електронна комерція сприяє зниженню інформаційної асиметрії. Доступ до мережі Інтернет дозволяє покупцеві отримати інформацію про товари та послуги самостійно. У споживача з'являється можливість ознайомитися з відгуками та досвідом використання цих товарів іншими споживачами. А також зниження затримок пошуку та подальшого придбання товару (у тому числі пов'язана з можливістю порівняти ціни на один і той же товар на різних інтернет-майданчиках).

Як і в будь-якій сфері на ринку електронної комерції, відповідно до класичної теорії конкуренції М. Потрера, діють п'ять конкурентних сил, які мають значний вплив на ринкові процеси в цій сфері, а саме [1]:

- сила постачальників. Основними постачальниками цього ринку можна вважати компанії-інвестори в даний сегмент бізнесу та компанії-виробники програмного забезпечення. Безумовно, на висхідному ринку інвестиційні компанії ретельно оцінюють потенціал провідних гравців-трейдерів на ринку, конкуруючи між собою. Своєю чергою, для компаній-трейдерів важливо представити свою компанію та свій потенціал найбільш привабливо, аргументовано обґрунтувавши перспективи розвитку. У сфері виробників програмного забезпечення в цей час найбільш значними з конкурентними перевагами є продукти, які забезпечують імітаційне моделювання процесів економіки, максимально наближених до реальності;

- сила покупців. Покупцями на ринку електронної комерції є всі сегменти покупців, не залежно від віку, рівня інформаційної грамотності, географічного розташування тощо. Питання для компанії-трейдера полягає у правильній організації заходів щодо збуту, виділяючи пріоритетні сегменти, підбираючи для кожного сегмента потенційних покупців дієві інструменти та методи просування продажів. Ці аспекти набувають особливого значення на основі того, що використання мобільного інтернету переважає відсоток використання - стаціонарного;

- сила можливих нових гравців на ринку. Безумовно, найближчим часом можлива поява нових гравців на ринку електронної комерції. Проте, найбільш значний конкурентний вплив можуть мати вже наявні гравці, які охоплюють нові ринки. Очевидна важливість для компаній-трейдерів заключається у постійному контролі за ринковою ситуацією, динамікою змін у перевагах клієнтів;

- сила товарів-замінників. Ця конкурентна сила на ринку електронної комерції не може представляти серйозного впливу сьогодні в умовах швидкого зростання ринку Однак, цілком імовірно, через 5-8 років ситуація може змінитися;

- сила внутрішньої конкуренції. Ця сила завжди суттєва на ринках зі швидким зростанням. Вітчизняні компанії-трейдери сьогодні вкладають значні кошти на забезпечення високоякісного макроекономічного аналізу в окремих галузях та в країні в цілому. Виняткової важливості набуває точність короткострокових та середньострокових економічних прогнозів. Крім того, лідерам вітчизняного ринку доводиться витримувати достатньо жорстку конкуренцію з боку іноземних компаній, які мають величезний досвід ведення такого виду бізнесу у багатьох країнах.

Варто відзначити, що розвиток та

поширення електронної комерції відбувається нерівномірно. Це пов'язано цілим рядом проблем, серед яких ключовими є [12]:

- слабкий рівень високошвидкісного доступного інтернету, особливо в сільській місцевості. Розв'язання проблем, пов'язаних зі створенням інфраструктури, що забезпечує доступ покупців і продавців до електронних майданчиків, до самої можливості взаємодії в рамках цифрового простору є ключовою умовою успішного розвитку електронної комерції у будь-якій країні світу;

- забезпечення безпеки. Це стосується як забезпечення безпечного зберігання особистих даних користувачів та їх подальшого коректного використання продавцем, так і забезпечення безпеки платежів, а також забезпечення безпечного здійснення угод з можливістю повернення товарів неналежної якості або повернення грошей за товар. Все це вимагає відповідного юридичного супроводу;

- наявність логістичних мереж;

- купівельна спроможність громадян, стан вітчизняної економіки, війна та інші чинники.

Кількість онлайн-користувачів, проникнення інтернету та вирівнювання доступу до мережі по регіонах є ключовими чинниками розвитку електронної комерційної діяльності. Також розвиток електронної торгівлі залежить від інституційного середовища, того, наскільки ефективно та швидко державні органи зможуть розробити правила для «гри» в цій галузі. У зв'язку з цим важливим є не лише державна підтримка цифрових галузей, що розвиваються, а й нормативний захист інтересів покупців.

Висновки. Протягом декількох найближчих років зростання обороту Інтернет торгівлі буде піддано наступним факторам транскордонний експорт, що розвивається; конвергенція інтернет-торгівлі; розширений асортимент продукції; більш персоналізовані пропозиції щодо купівлі товарів; мобільний ритейл, що розвивається.

Додатковим стимулом для розвитку ринку електронної комерції може стати формування її ефективного регулювання з боку держави. Щоб електронна торгівля могла розвиватися, мають бути сформовані особливі умови. Онлайн-продажі ростуть, як правило, лише за умови, що відсутнє надлишкове регулювання. У зв'язку з цим, необхідно уточнити чинні правові норми, а також удосконалити інститут захисту прав споживачів

У той час, як до надмірного регулювання, як і раніше, прикута увага, правові проблеми, які виникають у компаній, що спеціалізуються. на електронній комерції, властиві будь-якому новому бізнесу. Новим компаніям в електронній комерції потрібний доступ до ринків капіталу. Щоб вони могли успішно функціонувати, необхідно створити відповідну правову систему, яка буде гарантувати захист прав інтелектуальної власності та прав акціонерів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дикань В. Л. та ін. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

2. Ринок електронної комерції 2022: тренди, інструменти та потреби онлайн-покупців. URL: https://blog.liga.net/user/astorozhuk/article/rinok-elektronnoi-komertsii-2022-trendi-instrumenti-ta-potrebi-onlayn-pokuptsiv

3. Возний М. І. Міжнародна електронна торгівля. Проблеми та перспективи розвитку в Україні. З*бірник наук. праць Буковинського університету. Економічні науки.* 2011. Вип. 7. С. 243–252.

4. Задвірний Я., Орловська А. Використання можливостей електронної комерції у процесі ведення бізнесу. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2008. Вип. 18. -С. 70-75.

5. Калашников І. Б., Вавиліна А. В, Якубова Т. Н. Новий технологічний

уклад на шляху становлення інноваційної економіки. *Креативна економіка*. 2018. № 12. С.1307 – 1320.

6. Одарченко А. М., Сподар К.В. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні. *Бізнес Інформ.* 2015. №1. С. 342–346.

7. Чучко Н. О., Лозікова Г. М. Електронна торгівля в системі світогосподарських відносин. *Економіка промисловості.* 2011. № 4. С. 153–158.

8. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просунення і розвиток: монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.

9. Ховрак І. Електронна комерція в Україні: переваги та недоліки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 4. С. 16–20

10 Чайковська В. П. Електронна комерція в Україні: сучасний стан та тенденції розвитку. *Інтелект XXI*. 2016. № 3. С. 38-48.

11 Шапенко Л.О., Ткаченко Є.М. Теоретико-правові аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Інтернаука. Серія «Юридичні науки»*. 2019. № 4. URL: https://er.nau.edu.ua/handle/ NAU/40191

12 Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.

REFERENCES.

1. Dykan V. L. ta in. (2012). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv: pidruchnyk. [Ensuring the competitiveness of enterprises: a textbook]. Kharkiv: UkrDAZT (in Ukrainian)

2. Rynok elektronnoi komertsii 2022: trendy, instrumenty ta potreby onlain-pokuptsiv (2022). [E-commerce market 2022: trends, tools and needs of online buyers]. Available at: https://blog.liga.net/user/astorozhuk/article/rinok-elektronnoi-komertsii-2022-trendi-instrumenti-ta-potrebi-onlayn-pokuptsiv

3. Voznyi M. I. (2011). Mizhnarodna elektronna torhivlia. Problemy ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. [Problems and prospects of development in Ukraine]. *Collection of sciences. works of Bukovyna University. Economic sciences,* vol. 7, pp. 243–252.

4. Zadvirnyi Ya., Orlovska A. (2008). Vykorystannia mozhlyvostei elektronnoi komertsii u protsesi vedennia biznesu. [Using the opportunities of electronic commerce in the process of conducting business]. *Formation of market economy in Ukraine,* vol. 18, pp. 70-75.

5. Kalashnykov I. B., Vavylina A. V, Yakubova T. N. (2018). Novyi tekhnolohichnyi uklad na shliakhu stanovlennia innovatsiinoi ekonomiky. [New technological system on the way to the formation of an innovative economy]. *Creative economy,* no. 12, pp.1307-1320.

6. Odarchenko A. M., Spodar K.V. (2015). Osoblyvosti elektronnoi komertsii ta perspektyvy yii rozvytku v Ukraini. [Peculiarities of e-commerce and prospects for its development in Ukraine]. *Business Inform,* no. 1, pp. 342–346.

7. Chuchko N. O., Lozikova H. M. (2011). Elektronna torhivlia v systemi svitohospodarskykh vidnosyn. [Electronic trade in the system of world economic relations]. *Economy of industry,* no. 4, pp. 153–158.

8. Yudin O. M., Makarova M. V., Lavreniuk R. M. (2011). Systemy elektronnoi komertsii: stvorennia, prosunennia i rozvytok: monohrafiia [Systems of electronic commerce: creation, promotion and development: monograph], Poltava: RVV PUET, (in Ukrainian)

9. Khovrak I. (2013). Elektronna komertsiia v Ukraini: perevahy ta nedoliky. [Electronic commerce in Ukraine: advantages and disadvantages]. *Economy. Finances. Right,* no. 4, pp. 16–20

10 Chaikovska V. P. (2016). Elektronna komertsiia v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku. [Electronic commerce in Ukraine: current state and

development trends]. *Intelligence XXI*, no. 3, pp. 38-48.

11 Shapenko L.O., Tkachenko Ye.M. (2019). Teoretyko-pravovi aspekty rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini.[Theoretical and legal aspects of the development of the digital economy in Ukraine]. *Interscience. Series "Legal Sciences"*, no 4. Available at: https://er.nau.edu.ua/handle/ NAU/40191

12 Dykan V. L.ta in. (2018). Tovaroznavstvo ta komertsiina diialnist: pidruchnyk. [Merchandising and commercial activity: a textbook], Kharkiv: UkrDUZT, (in Ukrainian)/

УДК 351.74.963

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЗЛОЧИННОСТІ

Кондратюк М. В., к.е.н., доцент,
Кузьменко О. С., магістр (УкрДУЗТ)

Сучасні підприємства функціонують в умовах трансформації бізнес-процесів, що є джерелом формування та розвитку різних видів злочинів. Стаття присвячена питанням забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах зростання злочинності. Зазначено, що небезпечнішими для суспільства є злочини в галузі економіки та фінансів. Соціально-економічні фактори в системі економічної злочинності є ключовими, адже вони формують умови для розвитку криміногенної ситуації в суспільстві та проявляються в умовах суперечностей, незбалансованості господарської діяльності, дефектах економічної політики держави, проблемах системи розподільчих відносин, невідповідності правових норм та адміністративних рішень, корупції тощо. Обґрунтовано особливості забезпечення економічної безпеки підприємства в протидії злочинності шляхом виокремлення комплексу заходів, які має реалізувати підприємство за підтримки держави.

Ключові слова: злочинність, виклики, ринкова економіка, економічні інтереси, правове регулювання, забезпечення безпеки.

ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE: CURRENT PROBLEMS

Kondratyuk M. V., PhD in Economics, Associate Professor,
Kuzmenko O. S., M.Sc. (USURT)

The study of modern crime trends shows that crimes in the field of economy and finance related to false bankruptcy, concealment of profits, tax evasion, and smuggling are becoming more and more dangerous. There is a targeted infusion of laundered shadow capital. Unfortunately, crimes in the economic sphere are a significant threat to various spheres of security, which leads to a combination of internal and external risks. It should be noted that the

© Кондратюк М.В., Кузьменко О.С.

state is the bearer of economic interests and must ensure their satisfaction for all participants in social relations by creating an appropriate market climate. This will make it possible to create favorable conditions for conducting economic activity of enterprises in a legal way. Therefore, in order to identify approaches to the prevention and counteraction of crime at the state level, it is necessary to assess the environment of the spread of economic crime, the factors of its development and containment, as well as its impact on various spheres of public life. Socio-economic factors in the system of economic crime are key, because they create the conditions for the development of a criminogenic situation in society and manifest themselves in conditions of contradictions, imbalances in economic activity, defects in the economic policy of the state, problems in the system of distributional relations, inconsistencies in legal norms and administrative decisions, corruption, etc. Economic crime is closely related to socio-economic crises, because, on the one hand, it is a significant lever for its occurrence, on the other hand, crisis phenomena contribute to the growth of crime. Effective countermeasures against the development of economic crime depend on many factors, one of the main ones being the ability of law enforcement officials to receive truthful information necessary for making relevant decisions in a timely manner. For example, in case of violation of customs rules and importation of contraband goods, which creates a real threat to the economic security of the country, violates the order of foreign economic relations, creates transnational risks and reduces the level of competitiveness of the national economy. Thus, ensuring security in the conditions of the growth of economic crime in the country is possible with the creation of normal, civilized economic conditions, effective activity of law enforcement agencies, a clear definition of priority vital economic interests of society and a system of their implementation in the activities of all state administration bodies and economic entities. This will enable enterprises to work productively, understanding that their activities are legal, protected and, despite external challenges, ensure effective development of the national economy.

Keywords: crime, challenges, market economy, economic interests, legal regulation, security.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Формування та розвиток світової економіки має не лише позитивні прояви, а й супроводжується розвитком злочинності.

Інтеграції економік нових держав у ринки товарів, послуг, виробництв, крім позитивних наслідків, має і зворотний бік, оскільки цей процес супроводжується інтегруванням у наявні схеми міжнародної злочинної діяльності, як загальнокримінального характеру, так й економічного. Крім того, в умовах постіндустріального суспільства саме економіка та економічні інтереси є підставою для розшарування суб'єктів світової політичної системи на тих, які користуються результатами цивілізаційного розвитку (так звані держави з «золотим мільярдом») і ті держави (їх переважна більшість), які своїм економічним існуванням забезпечують «цивілізаційні привілеї» перших. За відповідних політичних умов розвитку постіндустріального суспільства економічна злочинність виникає як результат «наздоганяючого розвитку» країн, які не можуть претендувати на перші ролі в процесі розподілу доходів цивілізаційного розвитку людства. Це призводить до виникнення різних видів небезпек для підприємств, у тому числі й економічної.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблеми протидії злочинності набули глобального характеру, про що говорять не лише вчені та практики, а й політики різних рівнів та різних країн, серед них Андрушків Б. М., Вовк І. П., Паляниця В. П., Вівчар О. І., Берляк Г.В., Мігус І. П., Лоханова Н., Пономарьов В. П.,

Погорелов О. В., Пчеліна О. В., Тищук Т. А., Вдовиченко А. М., Зубрицький А.І., Рубцов О. М., Семир'янов Д. Я., Серебрянський Д. М. та ін. [1-10]. Науковий доробок цих та інших вчених спрямований на дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах. Проте, постійна динаміка та складність питання забезпечення економічної безпеки потребують детального розгляду цієї проблеми з урахуванням соціально-економічних аспектів протидії економічній злочинності.

Мета статті – розкрити ключові аспекти проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах розвитку злочинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з ключових характеристик сучасного суспільства, притаманного українським реаліям, є панування виробничо-споживчих відносин, що призводить до домінування у господарській та повсякденній діяльності економічних важелів [11]. Це спонукає до пошуку рентабельніших та ефективніших систем управління певними виробничими потужностями та загального поліпшення економічних процесів. Але, на жаль, суспільству притаманні деструктивність та бажання до досягнення швидкого збагачення, що призводить до пошуку тіньових та/чи кримінальних способів отримання прибутку, його перерозподілу та одержання економічної вигоди.

Дослідження тенденцій сучасної злочинності свідчить про те, що все небезпечнішими стають злочини в галузі економіки та фінансів, пов'язані з хибним банкрутством, приховуванням прибутку, ухиленням від податків, контрабандою. Присутнє цільове вливання відмитих тіньових капіталів. На жаль, злочини в економічній сфері є суттєвою загрозою для різних сфер безпеки, що призводить до сукупності внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Необхідно відзначити, що держава є носієм економічних інтересів та повинна забезпечувати їх задоволення для всіх учасників суспільних відносин шляхом створення відповідного ринкового клімату. Це дозволить сформувати вигідні умови для ведення господарської діяльності підприємствам законним шляхом [12].

Тож, з метою виокремлення підходів щодо запобігання та протидій злочинності на рівні держави необхідно оцінити середовище розповсюдження економічної злочинності, фактори її розвитку та стримування, а також впливу на різні сфери суспільного життя. Основними показниками в даних умовах виступають міжнародні рейтинги нашої країни за такими чинниками як: економічна свобода, конкурентоспроможність, легкість ведення бізнесу, корупція, надійність, дотримання права власності тощо, які оцінюються сьогодні різними світовими неурядовими міжнародними організаціями та авторитетними виданнями та є об'єктивними [13].

Варто відзначити, що детермінанти злочинності є сукупністю економічних, соціальних, ідеологічних, політичних, психологічних, правових, організаційно-управлінських та інших факторів, які призводять до розвитку злочинності [8]. Наукові дослідники, розглядаючи злочинність як соціальне явище, вказують, що головним у боротьбі з нею є прогресивні соціально-економічні перетворення [9].

Соціально-економічні фактори в системі економічної злочинності є ключовими, адже вони формують умови для розвитку криміногенної ситуації в суспільстві та проявляються в умовах суперечностей, незбалансованості господарської діяльності, дефектах економічної політики держави, проблемах системи розподільчих відносин, невідповідності правових норм та адміністративних рішень, корупції тощо. Економічна злочинність знаходиться в тісному зв'язку із соціально-економічними

кризами, адже, з одного боку, вона є значним важелем їх виникнення, а з іншого – кризові явища сприяють зростанню злочинності [14].

У сучасних умовах економічним явищем стала організована злочинність, зміцнена спільними фінансовими інтересами. Процеси «тіньової» підприємницької діяльності, пов'язані з приховуванням прибутків, охопили різні сфери економіки, у тому числі легальний бізнес. Рейдерство, розкрадання, реалізація незаконних угод у кредитно-фінансовій сфері та у сфері зовнішньоекономічної діяльності, ухилення від сплати податків стали джерелами надприбутків організованих злочинних угруповань. Концентрація кримінального капіталу призвела до утворення олігархічних лідерів фінансово-промислових груп. Втручання кримінальних угруповань у систему державного управління загрожує економічній безпеці кожного підприємства окремо та держави в цілому.

В Україні на даний час домінує «аристократична» виробнича культура, проте в сучасних умовах при відсутності великих загальнодержавних компаній та відповідних економічних програм, їх місце займають фінансово-промислові групи кримінального походження, які втручаються в систему державного управління з метою її використання для забезпечення своїх кланових інтересів [15]. Тож, до життєво важливих інтересів підприємств та держави у сфері забезпечення економічної безпеки належать [11]:

- забезпечення правових основ господарської діяльності, що не допускають криміналізації економічних відносин;
- усунення умов та передумов зростання економічних злочинів;
- створення механізму, що забезпечує реалізацію суперечливих економічних інтересів різних соціальних груп відповідно до встановлених у суспільстві правил і норм господарської діяльності;
- визначення зовнішніх і внутрішніх загроз економічної безпеки, прогнозування, попередження та усунення умов і передумов діяльності, що завдає збитків життєво значущим економічним інтересам підприємства, держави, суспільства та особистості;
- забезпечення умов для ефективної діяльності правоохоронних органів щодо виявлення, припинення та запобігання злочинів в економічній сфері;
- виявлення та попередження діяльності інопартнерів, що здійснюється з метою утиску економічних інтересів суб'єктів господарювання та з використанням можливостей спецслужб та інших урядових органів та організацій;
- визначення перспективних напрямів та досліджень в галузі науки, техніки та технології з боку закордонних держав, фірм, спецслужб та створення системи захисту секретів та комерційної таємниці;
- розкриття та припинення злочинних акцій, що завдають значної шкоди життєво важливим економічним інтересам країни, насамперед спрямованих на підрив кредитно-фінансової системи, дискредитацію зовнішньоекономічної політики та міжнародного науково-технічного співробітництва, а також протиправних дій, пов'язаних із проведенням великомасштабних валютних угод, вивозом за межі держави стратегічних та інших важливих видів сировини, товарів та матеріалів.

Ефективна протидія розвитку економічної злочинності залежить від багатьох факторів, одним з основних є можливість своєчасного отримання службовими особами правоохоронних органів правдивої інформації, необхідної для прийняття відповідних рішень. Наприклад, при порушенні митних правил та ввезенні контрабандних товарів, що створює реальну загрозу економічній безпеці країни, порушує порядок зовнішньоекономічних відносин, формує

транснаціональні ризики та знижує рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Висновки. Таким чином, забезпечення безпеки в умовах зростання економічної злочинності в країни можливе при створенні нормальних, цивілізованих умов господарювання, ефективної діяльності правоохоронних органів, чіткого визначення пріоритетних життєво важливих економічних інтересів суспільства і системи їх реалізації в діяльності всіх органів державного управління та суб'єктів господарювання. Це дасть змогу підприємствам продуктивно працювати, розуміючи що їх діяльність є законною, захищеною і, попри зовнішні виклики, забезпечувати ефективний розвиток національної економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1 Економічна та майнова безпека підприємства та підприємництва. Антирейдерство : монографія / Б М. Андрушків, І. П. Вовк, Ю. Я. Вовк, В. П. Паляниця та ін. Тернопіль : Терно граф, 2012. 456 с.

2 Вівчар О. І. Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 515 с.

3. Берляк Г.В. Інвестиційні ризики та невизначеність в умовах глобалізаційних змін: обліково-аналітичний підхід. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації:* міжн. зб. наук. праць (Камянець Подільськ, 20 квітня 2014 р.). Камянець Подільськ, 2014. С. 38-41.

4. Мігус І.П. Методичний підхід до оцінки впливу загроз на економічну безпеку емісійної діяльності акціонерного товариства. *Фінансовий простір.* 2013. №3. URL: http://fp.cibs.ubs.edu.ua.

5 Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст.* 2005. №2. С. 52-56.

6 Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук. Луганськ, 2000. 27 с.

7 Погорелов О. В. Легалізація кримінальних доходів як провідна форма економічної злочинності в умовах глобалізації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7 (4). С. 242-253. URL: http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/242-253.htm.

8 Пчеліна О. В. Механізм вчинення економічних злочинів. *Право і Безпека.* 2009. № 4. С. 118−122.

9 Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрямки подолання / Т. А. Тищук та ін. К. : НІСД, 2011. 31 с.

10 Тіньова міжнародна торгівля: макроекономічна теорія та фіскальні наслідки для України: монографія / А. М. Вдовиченко, А. І. Зубрицький, О. М. Рубцов, Д. Я. Семир'янов, Д. М. Серебрянський; за заг. ред. Д. М. Серебрянського. К. : Алерта, 2013. 202 с.

11 Дикань В.Л., Назаренко І.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

12 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка.* 2015. Вип. 4 (40). С. 117 – 120.

13. Григорук П. М., Хрущ Н. А. Методологічні засади моделювання системи забезпечення фінансово-економічної безпеки в умовах невизначеності і багатомірності ринкового середовища. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 1. С. 204–198.

14. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2014. Вип. 3.

С. 37–42.

15. Дикань В.Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2022. № 76-77. С. 5-12.

REFERENCES:

1 Andrushkiv B M., Vovk I. P., VovkYu. Ya., V. P. Palianytsia ta in (2012). Ekonomichna ta mainova bezpeka pidpryiemstva ta pidpryiemnytstva. Antyreiderstvo: monohrafiia. [Economic and property security of the enterprise and entrepreneurship. Anti-raiding: a monograph]. Ternopil: Ternograf, [in Ukrainian].

2 Vivchar O. I. (2018). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstv: sotsiohumanitarni konteksty: monohrafiia. [Management of economic security of enterprises: socio-humanitarian contexts: monograph]. Ternopil: V. A. Palanytsia FOP, [in Ukrainian].

3. Berliak H.V. (2014). Investytsiini ryzyky ta nevyznachenist v umovakh hlobalizatsiinykh zmin: oblikovo-analitychnyi pidkhid. Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii: mizhn. zb. nauk. prats. [Investment risks and uncertainty in the conditions of globalization changes: accounting and analytical approach]. *Institute of Accounting, Control and Analysis in Globalization: International. coll. of science works (Kamyanets Podilsk, April 20, 2014),* Kamianets Podilsk, pp.38-41.

4. Mihus I.P. (2013). Metodychnyi pidkhid do otsinky vplyvu zahroz na ekonomichnu bezpeku emisiinoi diialnosti aktsionernoho tovarystva. [A methodical approach to assessing the impact of threats on the economic security of the emission activity of a joint-stock company]. *Financial space,* no 3. Available at: : http://fp.cibs.ubs.edu.ua

5 Lokhanova N. (2005). Systema upravlinnia stanom ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva: problemni pytannia, kontseptsiia rozvytku. [The system of managing the state of economic security of the enterprise: problematic issues, the concept of development]. *Economist,* no 2, pp. 52-56.

6 Ponomarov V.P. (2000). Formuvannia mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva :avtoref. dys. … kand. ekonom. [*Formation of the mechanism for ensuring the economic security of the enterprise: autoref. thesis ... candidate economy*]. Science Luhansk, 27 p.

7 Pohorelov O.V. (2013). Lehalizatsiia kryminalnykh dokhodiv yak providna forma ekonomichnoi zlochynnosti v umovakh hlobalizatsii. [Legalization of criminal income as a leading form of economic crime in the conditions of globalization]. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economy series,* vol. 7 (4), t. 21, pp. 242-253. Available at: http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/242-253.htm

8 Pchelina O. V. (2009). Mekhanizm vchynennia ekonomichnykh zlochyniv. [Mechanism of committing economic crimes]. *Law and Security,* no. 4. pp. 118−122.

9 Tyshchuk T. A.ta in. (2011). Tinova ekonomika v Ukraini: masshtaby ta napriamky podolannia. [Shadow economy in Ukraine: scope and ways of overcoming], Kyiv: NISD, [in Ukrainian].

10 Vdovychenko A. M., Zubrytskyi A.I., Rubtsov O. M., Semyrianov D. Ya., Serebrianskyi D. M.; za zah. red. D.M. Serebrianskoho. (2013). Tinova mizhnarodna torhivlia: makroekonomichna teoriia ta fiskalni naslidky dlia Ukrainy: monohrafiia. [Shadow international trade: macroeconomic theory and fiscal consequences for Ukraine: monograph], Kyiv, [in Ukrainian].

11 Dykan V.L., Nazarenko I.L. (2011). Kompleksna metodyka vyznachennia rivnia ekonomichnoi bezpeky, otsinky ryzykiv ta ymovirnosti bankrutstva pidpryiemstva: monohrafiia. [Complex method of determining the level of economic security, risk assessment and probability of bankruptcy of the enterprise: monograph], Kharkiv: UkrDAZ, [in Ukrainian].

12 Kalycheva N. Ye. (2015). Problemy

ta perspektyvy rozvytku ekonomiky Ukrainy v suchasnii svitovii ekonomichnii systemi. [Problems and prospects of the development of the economy of Ukraine in the modern world economic system]. *Science and economy,* vol. 4 (40), pp. 117 – 120.

13. Hryhoruk P. M., Khrushch N. A.(2017). Metodolohichni zasady modeliuvannia systemy zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky v umovakh nevyznachenosti i bahatomirnosti rynkovoho seredovyshcha. [Methodological principles of modeling the system of ensuring financial and economic security in conditions of uncertainty and multidimensionality of the market environment]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University,* vol. 1, pp. 204–198.

14. Zhyvko Z. B. (2014). Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva. [Mechanism of management of the economic security system of the enterprise.] *Scientific Bulletin of Uzhhorod University,* vol. 3, pp. 37–42.

15. Dykan V.L., Tolstova A.V. (2022). Mekhanizm derzhavnoho rehuliuvannia vidtvorennia ta rozvytku ekonomiky Ukrainy v rynkovykh umovakh. [The mechanism of state regulation of the reproduction and development of the economy of Ukraine in market conditions]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry,* no. 76-77, pp. 5-12.

УДК 658.5:656.2

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

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

В статті проаналізовано підходи до оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств та встановлено існування витратного, ресурсного, результативного і комплексного підходів до оцінювання. Охарактеризовано ключові особливості ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. На цій основі запропоновано методику оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі, яка ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, що враховує існуючий рівень розвитку таких його складових, як матеріальна, техніко-технологічна, кадрова, фінансово-інвестиційна, інноваційна, інформаційна, організаційно-управлінська, екологічна та соціальна. Розкрито етапи проведення оцінювання та визначено систему часткових показників, що ляжуть в основу розрахунку рівня кожної складової ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: ресурсний потенціал, складові, підприємства залізничного транспорту, оцінювання, інтегральний показник оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі.

© Корінь М.В.,
Лановий О.А.

METHODOLOGICAL BASIS FOR ASSESSING THE LEVEL OF RESOURCE POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

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

The article determines that today railway transport enterprises face an extremely difficult task: to rebuild their own infrastructure and provide high-quality transport and logistics services to the country in the context of war and post-war revival. To develop an effective recovery strategy, railway companies must first of all comprehensively assess their own resource capabilities and determine their ability to implement railway development projects. The article analyses the existing approaches to assessing the level of resource potential of enterprises and establishes the existence of cost, resource, performance and integrated approaches to assessment. The key features of the resource potential of railway transport enterprises are characterized. On this basis, a methodology for assessing the level of resource potential of railway enterprises has been proposed, based on the calculation of an integral indicator that takes into account the existing level of development of such components as material, technical and technological, personnel, financial and investment, innovation, information, organizational and managerial, environmental and social. The stages of the assessment are disclosed and a system of partial indicators is defined, which will form the basis for calculating the level of each component of the resource potential of railway transport enterprises. It is concluded that the application of this methodical instrumentation for assessing the resource potential of railway transport enterprises will allow not only to establish its existing level, but also, firstly, to conduct an effective analysis of the resource portfolio of enterprises in the industry and the efficiency of its use; secondly, to identify internal reserves for increasing its level and bottlenecks; thirdly, to identify the most significant components in the structure of the resource potential and, accordingly, to develop effective mechanisms to ensure the development of each component.

Keywords: resource potential, components, railway transport enterprises, assessment, integral indicator of assessment of the level of resource potential of railway industry enterprises.

Постановка проблеми. Підприємства залізничного транспорту вже тривалий час функціонують на межі власних ресурсних можливостей. До внутрішньосистемної кризи, що тривалі роки випробовувала підприємства галузі на стійкість, додалися ще нищівні наслідки війни. Окрім падіння доходів від перевезень та вантажообігу підприємства залізничного транспорту втратили значну частину власних активів, включаючи, як рухомий склад, і об'єкти залізничної інфраструктури, так і професіоналів залізничників.

Сьогодні і в найближчому майбутньому перед підприємствами залізничного транспорту стоїть ряд стратегічних завдань – відтворити зруйновані потужності, трансформувати галузь відповідно цифрових принципів та вимог європейського транспортно-логістичного ринку, а також забезпечити якісне обслуговування економіки під час післявоєнної відбудови країни. Це вимагає залучення значних за обсягом ресурсів і вимагає виконання об'єктивного оцінювання наявного на підприємствах галузі ресурсного потенціалу задля розроблення дієвих механізмів його розвитку.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання формування теоретико-методичного базису забезпечення розвитку ресурсного потенціалу підприємств знайшла своє відображення в працях вітчизняних і закордонних вчених-

науковців. Розробленню методичного інструментарію оцінювання ресурсного потенціалу підприємств, в тому числі і підприємств залізничного транспорту присвятили своїх дослідження такі науковці, як Воловик Д. В., Горбоконь В.Ю., Дикань В.Л., Кузьменко О.В., Кумечко О.І., Материнська О.А., Міценко Н.Г., Овчиннікова В.О., Токмакова І.В., Ярова А.О. та інші [1-8]. Попри вагомість наукових результатів цих авторів в розвиток методики оцінювання ресурсного потенціалу, в умовах загострення потреби підприємств залізничного транспорту у масштабному відновленні власного потенціалу виникає необхідність розроблення методичного інструментарію оцінювання ресурсних можливостей і резервів підприємств залізничної галузі.

Метою статті є дослідження існуючих підходів та розроблення методики оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту в умовах поствоєнної відбудови економіки країни.

Виклад основного матеріалу. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є стратегічним інструментом забезпечення ефективності управлінських рішень, який дозволяє виявити вузькі місця в сфері ресурсного забезпечення галузі та визначити необхідні заходи щодо їх покриття.

Вивчення наукової літератури, присвяченої проблематиці розвитку ресурсного потенціалу підприємств дозволило встановити неоднозначність наявних підходів щодо оцінювання його рівня та ефективності використання.

Зокрема, Гуторов О.І. та Шарко І.О. оцінювання ресурсного потенціалу підприємства пропонують проводити на основі встановлення рівня продуктивності виробничих ресурсів та рентабельності їх використання. Цим колективом авторів розрахунок порівняльної ефективності ресурсного потенціалу запропоновано здійснювати шляхом встановлення значень двох груп показників, з яких перша – відображає продуктивність застосованих і спожитих ресурсів, а друга – їх прибутковість і рентабельність [9].

Вирізняється серед наявних методик і підхід до оцінювання ресурсного потенціалу, запропонований Макєєвим О.О., який ґрунтується на методології таксономічного аналізу і передбачає розрахунок двох груп інтегральних коефіцієнтів: інтегральний коефіцієнт продуктивності спожитих ресурсів та інтегральний коефіцієнт прибутковості застосованих ресурсів [10].

Існує також підхід за якого ресурсний потенціал підприємства пропонується визначати за трьома такими складовими: у відповідності з його компонентним складом на основі оцінювання ресурсного потенціалу з точки зору сукупності виробничих ресурсів (об’єктом оцінювання виступають ресурси підприємства: сировина, матеріали, основні засоби, трудові та фінансові ресурси),; з точки зору рівня його використання та впливу середовища реалізації (передбачає прогнозування рівня збалансованості його компонентів відповідно до потреб підприємства та змін на ринку); і з позиції ефективності управління ресурсним потенціалом задля виявлення та формування дієвої ресурсної концепції підприємства.

Кустрич Л.О. запропоновано комплексну модель оцінювання ресурсного потенціалу, в рамках якої науковцем визначено систему показників оцінювання майнової, фінансової, кадрової і технологічної його складових та передбачено їх порівняння з нормованими значеннями показників, розроблення на цій основі еталонної моделі [11].

В цілому варто зазначити, що сформовані науковцями підходи до кількісного оцінювання ресурсного потенціалу підприємства умовно поділяються на три групи: 1) ті, що засновані на визначенні фактичного стану

ресурсів та ефективності процесів їх відтворення [12-13]; 2) ґрунтуються на оцінюванні ефективності його використання [14]; 3) передбачають встановлення повноти, тобто можливостей використання наявної ресурсної бази.

Для оцінювання ефективності компонентів ресурсного потенціалу підприємства пропонує застосовувати матричну модель, що ґрунтується на експертних оцінках та передбачає побудову матриці трьох груп показників, які відображають результат і витрати, пов'язані з застосуванням ресурсного потенціалу, а також показники ресурсів в аспекті оцінювання джерел його формування [15].

Отже, узагальнюючи існуючі на сьогоднішній день методики оцінювання ресурсного потенціалу підприємств, варто зазначити, що більшість із них відрізняються набором показників оцінювання та цілями реалізації. В цілому наявні методи можна згрупувати в чотири групи, виділивши: витратний (ресурсний потенціал визначається з позиції витрата на його формування та підтримку), ресурсний (ґрунтується на встановленні віддачі від використання ресурсів), результативний (оцінюються досягнуті економічні показники діяльності підприємства) та комплексний (передбачає розрахунок комплексного показника з застосуванням кореляційно-регресійного аналізу, матричного методу та інтегральної кількісної оцінки). Характеристика основних підходів до оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств подана в таблиці 1.

Для оцінювання рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту Бурлакою Є.О. запропоновано застосовувати метод аналізу ієрархії для визначення вагомостей компонентів ресурсного потенціалу і розраховувати комплексний інтегральний показник рівня його розвитку як середньозважену. При цьому ключовими компонентами за якими доцільно проводити оцінювання рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, на думку цього вченого, мають бути матеріальна, трудова, фінансова та інформаційна складова [16]. Вивчаючи особливості даного підходу, варто вказати на те, що перелік компонент за якими запропоновано проводити оцінювання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту є вкрай обмеженим.

Ресурсний потенціал підприємств залізничного транспорту є складною категорією, в якій знаходить своє відображення специфіка їх діяльності. На величину ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту і відповідно його структуру накладають відбиток такі характерні для підприємств галузі особливості, як висока фондомісткість (на підприємства галузі припадає близько 9 % основних фондів в країні), матеріалоємність (в процесі обслуговування та виконання транспортного процесу застосовується величезні обсяги матеріальних ресурсів), високий рівень зайнятості (на підприємствах галузі працює майже 250 тис. осіб, що становить близько 2 % зайнятого населення країни), екологічне навантаження (діяльність має значний техногенний вплив на екосистему), значні обсяги інформаційних потоків та складність системи управління.

Саме тому, під час оцінювання наявного рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту варто враховувати цю специфіку і виходити з того, що в його структурі мають місце такі ключові складові, як матеріальна, техніко-технологічна, кадрова, фінансово-інвестиційна, інноваційна, інформаційна, організаційно-управлінська, екологічна та соціальна складові.

Таблиця 1

Характеристика основних підходів до оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств

Зміст підходу	Ключові показники	Переваги	Недоліки
Витратний підхід			
ресурсний потенціал визначається з позиції витрата на його формування та підтримку	питомі витрати, рентабельність витрат	дає змогу оцінювання доцільність інвестування в ресурсний потенціал	не враховує результативність використання ресурсного потенціалу, що обмежує можливість прийняття ефективних рішень
Ресурсний підхід			
ґрунтується на встановленні віддачі від використання ресурсів	показники ефективності використання ресурсів: фондовіддача, матеріаловіддача, виробіток, рентабельність	дозволяє встановити рівень всіх складових ресурсного потенціалу, що дає змогу робити висновки відносно його конкурентоспроможності	не враховує дію чинників середовища формування і використання ресурсного потенціалу
Результативний підхід			
оцінюються досягнуті економічні показники діяльності підприємства	показники фінансового стану та платоспроможності підприємства	враховує дію різних факторів середовища функціонування підприємства	оцінювання більше нагадує аналіз діяльності підприємства
Комплексний підхід			
передбачає розрахунок комплексного показника з застосуванням кореляційно-регресійного аналізу, матричного методу та інтегральної кількісної оцінки	розрахунок інтегральних показників, що відображують рівень складових ресурсного потенціалу, показники порівняння доходів і витрат від його використання	дозволяє встановити резерви та недоліки в складових ресурсного потенціалу	висока залежність отриманого результату від вірності обраних часткових показників для оцінювання

Враховуючи існуючі підходи до встановлення рівня ресурсного потенціалу підприємств та його специфіку на підприємствах залізничного транспорту, в основу методики оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі пропонуємо покласти розрахунок інтегрального показника, що враховуватиме існуючий рівень розвитку його складових (рисунок 1). Оцінювання слід проводити, дотримуючись наступної послідовності. На першому етапі варто проаналізувати стан і тенденції розвитку підприємств залізничного транспорту, дослідити стратегічні напрями реалізації перетворень в галузі, що дозволить попередньо встановити їх потреби в

ресурсному потенціалі. На другому етапі необхідно встановити ключові компоненти для проведення оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі та визначити систему часткових показників, що ляжуть в основу оцінювання рівня кожної з його складових. Для встановлення рівня розвитку матеріальної складової ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту слід застосовувати показники, що відображатимуть ефективність використання та залучення обігових засобів. Рівень техніко-технологічної складової ресурсного потенціалу підприємств галузі варто визначати, виходячи з значень тих показників, що характеризують стан техніко-технологічної бази, тенденції її оновлення. Кадрова складова визначається на основі показників, що відображають рівень плинності та розвитку персоналу.

Для оцінювання фінансово-інвестиційної складової слід обрати показники, що відображаються фінансовий стан підприємств галузі та їх інвестиційну привабливість. Інноваційну складову доцільно оцінювати за допомогою показників, що відображатимуть результати інноваційної діяльності підприємств галузі, рівень їх інноваційної активності. Інформаційна складова визначається, виходячи з значень параметрів, що характеризують ефективність інформаційного обміну та забезпеченості підприємств галузі інформаційно-комунікаційними засобам. Організаційно-управлінська складова характеризує якість та ефективність управління на підприємствах галузі. Екологічна складова ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту розкриває рівень їх відповідальності за результати впливу діяльності на довкілля з позиції заходів, що реалізуються в галузі. Соціальна складова ресурсного потенціалу підприємств галузі оцінюється набором таких показників, що відображають рівень соціального благополуччя в колективі, ефективність заходів щодо забезпечення його соціального розвитку.

Третій етап передбачає здійснення нормування показників експертним шляхом і встановлення на цій основі еталонних значень показників. В межах четвертого етапу відповідно до характеру відображення показника в складовій ресурсного потенціалу проводиться стандартизація часткових показників. П'ятий етап передбачає встановлення вектору коефіцієнтів значущості стандартизованих показників оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. На заключному – шостому етапі здійснюється розрахунок інтегрального показника рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі та інтерпретація його значень.

Інтегральний показник оцінювання рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі визначатиметься як сума добутків вагових коефіцієнтів значущості стандартизованих показників оцінювання рівня кожної складової ресурсного потенціалу (α_i) та їх стандартизованих значень (w_i):

$$I_{ПЗТ}^{РП} = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \cdot w_i \qquad (1)$$

При цьому варто враховувати, що інтегральний показник рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту може набувати значень від 0 до 1, які слід тлумачити таким чином: 0-0,3 - рівень розвитку ресурсного потенціалу критичний, 0,3-0,5 – низький, 0,5-0,7 – достатній, вище 0,71 – високий.

Інтегрального показника оцінювання рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту

$$I_{ПЗТ}^{РП} = I_{мат} \cdot w_{мат} + I_{тех} \cdot w_{тех} + I_{кадр} \cdot w_{кадр} + I_{фін-інв} \cdot w_{фін-інв} + I_{інн} \cdot w_{інн} + I_{інф} \cdot w_{інф} + I_{орг-упр} \cdot w_{орг-упр} + I_{екол} \cdot w_{екол} + I_{соц} \cdot w_{соц}$$

Матеріальна складова	$I_{мат}$	коефіцієнт запасу палива, коефіцієнт витрачання запасів та електроенергії, коефіцієнт оновлення запасів, тривалість обігу обігових засобів
Техніко-технологічна складова	$I_{тех}$	коефіцієнт придатності, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт інноваційності технологій
Кадрова складова	$I_{кадр}$	коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обігу кадрів з найму, коефіцієнт забезпеченості персоналом, коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників, продуктивність праці
Фінансово--інвестиційна складова	$I_{фін-інв}$	коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт співвідношення капітальних інвестицій та доходів, коефіцієнт покриття інвестиційних потреб
Інноваційна складова	$I_{інн}$	коефіцієнт інноваційної активності, коефіцієнт впровадження технологічних новацій, коефіцієнт освоєння інновацій, питома вага витрат на фінансування інноваційної діяльності в загальному розмірі доходу, частка власних розробок / технологій, впроваджуваних в діяльність підприємств залізничної галузі
Інформаційна складова	$I_{інф}$	коефіцієнт оновлення програмного забезпечення, рівень інформаційного захисту, коефіцієнт ефективності інформаційно-комунікаційного співробітництва, питома вага застосовуваних інформаційно-комунікаційних сервісів
Організаційно-управлінська складова	$I_{орг-упр}$	коефіцієнт ефективності управлінських рівень, питома вага витрат на утримання управлінського персоналу, коефіцієнт компетентності управлінського персоналу
Екологічна складова	$I_{екол}$	питома вага впроваджуваних ресурсо- та енергозберігаючих технологій, питома вага витрат на підтримку екологічної діяльності, питома вага використання альтернативних джерел енергії в загальному обсязі споживання енергоресурсів
Соціальна складова	$I_{соц}$	питома вага витрат на підтримку корпоративної культури, питома вага витрат на соціально-побутове забезпечення працівників, коефіцієнт матеріального заохочення працівників, рівень захворюваності

Рис. 1. Складові розрахунку інтегрального показника оцінювання рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі

Слід відзначити, що застосування даного методичного інструментарію оцінювання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту дозволить не тільки встановити його наявний рівень, а й, по-перше, провести ефективний аналіз ресурсного портфелю підприємств галузі та ефективності його використання; по-друге, виявити внутрішні резерви підвищення його рівня та «вузькі» місця; по-третє, ідентифікувати найбільш значущі в структурі ресурсного потенціалу складові та відповідно розробити на цій основі дієві механізми забезпечення розвитку кожної складової ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

Висновок. Отже, сьогодні перед підприємствами залізничного транспорту стоїть надзвичайно складне завдання: відбудувати власну інфраструктуру та забезпечити якісне транспортно-логістичне обслуговування країни в умовах війни й поствоєнного відродження. Для вироблення ефективної стратегії відбудови підприємства залізничної галузі, перш за все, необхідно комплексно оцінити власні ресурсні можливості і визначити здатності втілювати в життя проєкти розвитку залізничної галузі. Для вирішення даного завдання проаналізовано існуючі підходи до оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств та встановлено існування витратного, ресурсного, результативного і комплексного підходів до оцінювання. Охарактеризовано ключові особливості ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. На цій основі запропоновано методику оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі, яка ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, що враховує існуючий рівень розвитку таких його складових, як матеріальна, техніко-технологічна, кадрова, фінансово-інвестиційна, інноваційна, інформаційна, організаційно-управлінська, екологічна та соціальна. Розкрито етапи проведення оцінювання та визначено систему часткових показників, що ляжуть в основу розрахунку рівня кожної складової ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воловик Д.В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд.економ.наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності». Дніпропетровськ, 2016. 19 с.

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 Sostenibilitathis link is disabled.* 2021. №(2). P. 231–243.

4. Кузьменко О.В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності». Дніпропетровськ, 2013. 21 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. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.

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

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

9. Гуторов О.І., Шарко І.О. Оцінка земель і ресурсного потенціалу в сільському господарстві: теоретичні та практичні підходи: монографія. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х.: ХНАУ; Вид-во «Точка», 2012. 255 с.

10. Макєєв О.О. Методичний підхід до визначення рівня використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. Т. 2. С. 146-161.

11. Кустріч Л.О. Моделювання оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 52-55.

12. Артьомова А.В., Артьомов І.В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 7 (144). С. 165–170.

13. Згурська О.М. Особливості формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інформаційного суспільства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 329–334/

14. Вигівська І.М., Іваненко В.О., Шевченко Л.Я. Комплексний аналіз ресурсного потенціалу корпорації. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4 (66). С. 10–29.

15. Шаманська О.І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12.

16. Чупир О .М., Бурлака Є .О. Методика оцінки рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 103-108.

REFERENCES

1. Volovyk, D. V. (2016). Rozvytok systemy upravlinnya resursnym potentsialom ahrarnykh pidpryyemstv [Development of the resource potential management system of agricultural enterprises]: avtoref. dys. na zdobuttya naukovoho stupenya kand.ekonom.nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal′nosti». Dnipropetrovs′k. 19 p.

2. Horbokon′, V.YU. (2018). Optymizatsiya 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. 304 p.

3. Dykan, V.L., Kirdina, O.H., Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Obruch, H.V. (2021). 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 Sostenibilitathis link is disabled*. №(2). P. 231–243.

4. Kuz′menko, O. V. (2013). Stratehichne upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva [Strategic management of the resource potential of the enterprise]: avtoref. dys. na zdobuttya naukovoho stupenya kand. ekon. nauk: 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal′nosti». Dnipropetrovs′k. 21 p.

5. Materyns′ka, O.A., Yarova, A.O. Resursnyy potentsial 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. Mitsenko, N.H., Kumechko, O.I. (2010). Resursnyy potentsial pidpryyemstva: sutnistʹ, struktura, stratehiya vykorystannya [Resource potential of the enterprise: essence, structure, strategy of use]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*. Vyp. 20.9. S. 193-198.

7. Ovchynnikova, V. O. (2017). Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]: monohrafiya. Kharkiv: UkrDUZT. 427 p.

8. Tokmakova, I.V. (2014). Resursnyy potentsial 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*. №45. P.123-126.

9. Hutorov, O.I., Sharko, I.O. (2012). Otsinka zemelʹ i resursnoho potentsialu v silʹsʹkomu hospodarstvi: teoretychni ta praktychni pidkhody [Assessment of land and resource potential in agriculture: theoretical and practical approaches]: monohrafiya. Khark. nats. ahrar. un-t im. V.V. Dokuchayeva. KH.: KHNAU; Vyd-vo «Tochka». 255 p.

10. Makyeyev, O.O. (2020). Metodychnyy pidkhid do vyznachennya rivnya vykorystannya resursnoho potentsialu subyektiv ahrarnoho biznesu [A methodical approach to determining the level of utilization of the resource potential of agricultural business entities]. *Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya «Ekonomichni nauky»*. № 4. T. 2. P. 146-161.

11. Kustrich, L.O. (2017). Modelyuvannya otsinky resursnoho potentsialu silʹsʹkohospodarsʹkykh pidpryyemstv [Modeling of assessment of resource potential of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. № 12. P. 52-55.

12. Artʹomova, A. V., Artʹomov, I. V. (2016). Protsedura otsinyuvannya resursnoho potentsialu pidpryyemstva [The procedure for assessing the enterprise's resource potential]. *Systemy obrobky informatsiyi*. Vyp. 7 (144). P. 165–170.

13. Zhursʹka, O. M. (2016). Osoblyvosti formuvannya resursnoho potentsialu ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh informatsiynoho suspilʹstva [Peculiarities of the formation of the resource potential of agrarian enterprises in the conditions of the information society]. *Ekonomika i suspil'stvo*. № 7. P. 329–334/

14. Vyhivsʹka, I. M., Ivanenko, V. O., Shevchenko, L. YA. (2013). Kompleksnyy analiz resursnoho potentsialu korporatsiyi [Comprehensive analysis of the corporation's resource potential]. *Visnyk ZHDTU*. № 4 (66). P. 10–29.

15. Shamansʹka, O. I. (2016). Systema otsinky efektyvnosti upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstv APK [A system for evaluating the efficiency of management of the resource potential of agro-industrial complex enterprises]. *Efektyvna ekonomika*. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12.

16. Chupyr, O. M., Burlaka, YE. O. (2020). Metodyka otsinky rivnya rozvytku resursnoho potentsialu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Methodology for assessing the level of development of the resource potential of railway transport enterprises]. *Ekonomichnyy prostir*. № 163. P. 103-108

УДК 656.2:65.018

ЯКІСТЬ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Масан В. В., аспірант (УкрДУЗТ)

Конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту на ринку перевезень визначається здатністю забезпечити протягом тривалого часу функціонування стабільні результати на базі раціонального використання ресурсів, ефективної взаємодії з клієнтами, гарантії якості перевізного процесу. Ключовими завданнями забезпечення якості транспортної роботи є радикальне зниження технічних ризиків перевізного процесу, підвищення експлуатаційної надійності та забезпечення безпеки перевезень. У статті розриті питання забезпечення якості процесу виконання транспортного обслуговування підприємствами залізничного транспорту. Зазначено, що питання якості є невіддільною частиною корпоративних цілей залізничного транспорту. Окреслено основні чинники розвитку діяльності з управління якістю в галузі. Обґрунтовано напрями забезпечення якості перевізного процесу із використанням інновацій та цифрових інструментів.

Ключові слова: забезпечення якості, задоволення споживача, перевізний процес, інновації, цифрові інструменти.

QUALITY OF TRANSPORTATION AS A KEY FACTOR IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RAIL TRANSPORT ENTERPRISES

Masan V. V., graduate student (USURT)

Today, transport services are being reoriented from the producer, who provides these services, to the consumer, pursuing the main goal – meeting his needs for movement. This reorientation towards the consumer necessitated the application of new management solutions when organizing the operation of transportation systems. Ensuring the quality of the transportation process should be based on the possibility of cargo tracking, control and compliance with delivery terms, analysis and optimization of costs at each stage of transportation. In particular, keeping records of the carrier company on paper, in electronic spreadsheets and separate programs makes work processes, analysis and management decision-making time-consuming and lengthy. Therefore, the most effective way to quickly adjust transportation processes is complex automation, which will ensure - control of each stage of transportation; formation of accompanying documentation; cost accounting; convenience of mutual settlements with counterparties; calculation and fixation of the cost of transportation, additional services and expenses; efficiency of analysis and management decision-making. Automation of transportation will make it possible to understand how much the carrier spends on the maintenance of rolling stock during transportation, to see "bottlenecks" and the main problems. As a result of the analysis of current data, railway transport companies will be able to quickly adjust logistics processes and ensure cost optimization, increase the quality and speed of delivery. Currently, most transport companies put customers first. But the construction of new lines, significant transformations in the field of service, reconstruction of stations, etc. are long-term solutions. Large projects take

© Масан В.В.

decades to turn an idea into a real production process. So to meet the rising demand of rail transport users today and in the near future, the industry needs to strengthen the performance of existing assets. This means finding innovative ways to manage and maintain the network without causing disruption to customers. Innovations in the field of transport and mobility, which are applied in modern society, from technical and technological (for example, intelligent transport systems) to social spheres (for example, smart cities, social innovations, etc.), are changing the ways of using transport and mobility services. Marketing research shows that mobile phone and mobile device users have different preferences when it comes to choosing transport and mobility solutions, and this also applies to innovation. Understanding the differences in what users like and the factors that shape those preferences among users is paramount to determining which innovations work best and for which populations. In recent years, transport has been actively using digital technologies. In particular, mobile applications that allow consumers to book tickets, register for flights, receive information in real time, etc. For railway transport enterprises, one of the key points in ensuring the quality of the transport process is the timely detection and prevention of the use of low-quality and uncertified products. Improving the quality of products is the most important direction of intensive development, a source of economic growth, the efficiency of social production, ensuring competitiveness. The main task of the product quality assurance system of railway transport enterprises is to radically reduce the technical risks of the transportation process, increase operational reliability and ensure the safety of transportation.

Keywords: quality assurance, customer satisfaction, transportation process, innovation, digital tools

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Транспорт є основою ринкової економіки. Його діяльність має прямий вплив на функціонування та розвиток економічної системи, всіх галузей виробництва, підприємств, їх об'єднань тощо. Транспорт є суб'єктом регульованих ринкових відносин, у тому числі при формуванні попиту на перевезення, розподілі матеріальних благ, побудові взаємовигідних господарсько-правових відносин між виробниками.

Сьогодні транспортні послуги переорієнтуються з виробника, який надає дані послуги, на споживача, переслідуючи головну мету – задоволення його потреб у пересуванні. Ця переорієнтація на споживача зумовила необхідність застосування нових управлінських рішень при організації роботи систем перевезень. Тож, актуальною стає організація роботи сучасних транспортних підприємств таким чином, щоб максимально задовольнити запити споживачів. Ефективне вирішення цього завдання можливе з використанням принципів логістики. Логістичні засади організації перевезень полягають у тому, щоб кількість одиниць рухомого складу, режим його роботи та маршрути руху гарантували якість перевізного процесу, а саме безпеку, надійність, вчасність доставки тощо. Адже від якості послуг залежить не тільки імідж галузі, а й безпека пасажирів і вантажів.

Залізничний транспорт є ключовою ланкою у системі транспортного забезпечення економічної системи. Посилення ринкової конкуренції у сфері надання послуг транспорту, а також необхідність підвищення ефективності бізнесу створили передумови для розробки та впровадження системи управління якістю на підприємствах залізничного транспорту. Система забезпечує клієнтоорієнтованість процесів галузі, підвищує рівень задоволеності наданими послугами у сфері вантажних та пасажирських перевезень і гарантує надійність руху. Вся діяльність транспортних підприємств суворо регламентується комплексом нормативної

та технічної документації, що визначає принципи управління процесами та ресурсами. Це дозволяє робити процес підвищення якості безперервним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика якості забезпечення перевізного процесу висвітлена в роботах В. Диканя, А. Брайковської, І. Кириченко, Н. Кузьменко, О. Криворучко, В. Друзюка, В. Стадніка, М. Руденка [1-7] та ін., в яких вказано, що основною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту є якість послуг. У сучасній конкурентній боротьбі виживе лише той, хто забезпечить високу якість за низькою ціною. Також відзначено, що належного рівня якості можна досягти лише спільними зусиллями всього колективу підприємства при активній позиції керівництва і шляхом використання сучасних методів та інструментів менеджменту якості.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри численні наукові публікації щодо визначення ключової ролі якості в забезпеченні ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, подальше вивчення цієї теми зумовлено практичною значущістю застосування принципів та інструментів управління якістю для розв'язання конкретних проблем транспортних підприємств. Одним із напрямів вирішення таких проблемлених питань на підприємствах залізничного транспорту є розроблення системи інноваційних заходів і цифрових інструментів забезпечення якості перевезень, що дозволять найбільш ефективно розв'язати поточні проблеми сфери та підвищити конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту.

Мета статті. Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту шляхом забезпечення якості перевізного процесу із використанням інновацій та цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління якістю на підприємствах залізничного транспорту складається з чотирьох основних підсистем, котрі враховують основні напрями діяльності галузі:

- пасажирські перевезення;
- вантажні перевезення;
- постачання продукції;
- внутрішні технологічні процеси.

Відзначимо, що питання якості є невіддільною частиною корпоративних цілей залізничного транспорту, зокрема [8]:

- забезпечення перевезення вантажів шляхом розвитку комплексного обслуговування відправників вантажу та підвищення якості вантажних перевезень;
- підвищення транспортної мобільності населення;
- посилення взаємозв'язку та взаємодії підприємств залізничного транспорту з організаціями на зовнішньому ринку;
- забезпечення просторового розвитку країни, розширення мережі високошвидкісних магістралей та розвиток швидкісного руху;
- оновлення парку рухомого складу;
- випереджальний розвиток інфраструктури;
- забезпечення необхідного рівня безпеки руху та екологічної безпеки тощо.

Всі вони включають набір конкретних процесів та орієнтовані на підвищення задоволеності споживача продукції і послуг залізничного транспорту.

Ключовими напрямами розвитку діяльності з управління якістю на підприємствах залізничного транспорту є:

2. нормативне регулювання системи управління якістю;
3. розвиток відповідних компетенцій працівників галузі;
4. розробка інструментів

автоматизації управління якістю;

5. розвиток ощадливого виробництва;

6. вхідний контроль продукції та послуг і аудити системи управління якістю.

На даний час більшість транспортних підприємств ставить клієнтів на перше місце. Але будівництво нових ліній, значні трансформації в сфері обслуговування, реконструкція вокзалів тощо являються довгостроковими рішеннями.

Великі проєкти потребують десятиліть на перетворення ідеї в реальний виробничий процес. Тож для задоволення висхідного попиту користувачів залізничного транспорту сьогодні та в найближчій перспективі, галузь має посилити роботу наявних активів. Це означає пошук інноваційних способів керування та обслуговування мережі, не створюючи збоїв для клієнтів [9].

Необхідно відзначити, що сама «природа» залізничного транспорту робить процес перетворення надзвичайно складним, адже залізниця – це складне об'єднання різних маршрутів і регіонів, вимоги безпеки та надійності, а також залежність від систем і процесів, які напрацьовувалися та функціонували протягом багатьох років. Така комбінація характеристик обмежує гнучкість галузі та робить впровадження нових ідей у ній тривалим процесом.

Ключовим розв'язанням цього питання у світі є прискорення інноваційних процесів. Програма прискорених інновацій забезпечує структурований процес для сприяння наскрізним інноваціям. Програма охоплює все – від того, як знайти нові ідеї, до того, як визначити їх пріоритетність для реалізації, і як забезпечити впровадження успішних інновацій у межах всієї системи [10].

Нові ідеї допоможуть сформувати залізничні послуги, які бажають бачити пасажири та представники бізнесу, – кращі ціни, надійніший та безпечніший ніж будь-коли рухомий склад тощо.

Інновації у сфері транспорту та мобільності, які застосовуються в сучасному суспільстві, від технічних та технологічних (наприклад, інтелектуальні транспортні системи) до соціальних сфер (наприклад, розумні міста, соціальні інновації і т. д.), змінюють способи використання транспортних та мобільних послуг. Маркетингові дослідження свідчать, що користувачі мобільних телефонів та мобільних пристроїв мають різні переваги, коли йдеться про вибір транспортних та мобільних рішень, це також стосується й інновацій. Розуміння відмінностей у тому, що подобається користувачам, та факторів, які формують ці переваги серед клієнтів, має першорядне значення для визначення того, які інновації є найкращими і для яких верств населення.

Протягом останніх років транспорт активно використовує цифрові технології. Зокрема, мобільні додатки, що дозволяє споживачам бронювати квитки, реєструватися на рейси, отримувати інформацію в реальному часі тощо [11].

Відзначимо, що забезпечення якості перевізного процесу повинно ґрунтуватися на можливості відстеження вантажу, контролю і дотриманні термінів доставки, аналізі та оптимізації витрат на кожному етапі перевезення [12]. Зокрема, ведення обліку компанії-перевізника на паперових носіях, в електронних таблицях та розрізнених програмах робить трудомісткими та тривалими робочі процеси, аналіз та прийняття управлінських рішень. Тому найефективніший спосіб оперативно налагодити процеси перевезень – комплексна автоматизація, що забезпечить:

- контроль кожного етапу перевезення;
- формування супровідної документації;

- облік витрат;
- зручність взаєморозрахунків із контрагентами;
- розрахунок та фіксацію вартості перевезень, додаткових послуг та витрат;
- оперативність аналізу та прийняття управлінських рішень.

Автоматизація перевезень дозволить зрозуміти, скільки перевізник витрачає на утримання рухомого складу при перевезеннях, побачити «вузькі місця» та основні проблеми. Внаслідок аналізу актуальних даних підприємства залізничного транспорту зможуть оперативно коригувати логістичні процеси та забезпечувати оптимізацію витрат, підвищувати якість та швидкість доставки.

Для підприємств залізничного транспорту одним із ключових моментів при забезпеченні якості перевізного процесу є своєчасне виявлення та запобігання використанню неякісної та несертифікованої продукції [13]. Тож з метою своєчасного виявлення та запобігання використанню неякісної продукції необхідно проводити комплексну оцінку постачальників за сукупністю вимог, що пред'являються до якості продукції, яка постачається. Зокрема, проводити оцінку рівня якості продукції за такими напрямами:

- якість продукції в стані постачання;
- якість продукції при переробці;
- рівень відмов у гарантійний період експлуатації;
- стабільність вхідного рівня якості;
- нормативний рівень відповідності матеріально-технічних ресурсів.

Робота над покращенням якості потребує постійного вдосконалення кваліфікації персоналу. Створення ефективної системи управління якістю у сфері вимагає максимального залучення всіх працівників у процес її створення та функціонування, а також збільшення частки працівників, які мають лідерські якості, здатні працювати найбільш динамічно, творчо, вміють створювати та організовувати роботу команд для реалізації конкретних проєктів. Розвиток системи лідерства стане одним із напрямів довгострокового розвитку персоналу в галузі і вже на початковому етапі забезпечить зацікавленість та участь у побудові нової системи роботи як вищого керівництва, так і менеджменту на всіх рівнях управління.

Таким чином, з метою удосконалення системи управління якістю залізнична галузь має виробити цільові характеристики, а саме:

- задоволеність клієнтів послугами, що надаються;
- якість опрацювання та здійснення внутрішніх процесів;
- рівень підготовки працівників підприємства;
- автоматизація управління якістю та спільність підходів до управління якістю з іншими компаніями.

Використання системи управління якістю дозволяє забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності та досягти таких цілей:

- суттєво підвищити якість послуг для забезпечення ефективної конкуренції та освоєння нових ринків;
- максимально повно задовольнити очікування та вимоги споживачів щодо якості, безпеки, доступності та асортименту послуг, що надаються підприємствами залізничного транспорту;
- планомірно знизити непродуктивні витрати та підвищити прибутковість роботи через впровадження процесного підходу;
- сформувати джерела інвестицій для розробки та впровадження нових популярних на ринку транспортних послуг.

Висновки. Поліпшення якості продукції – найважливіший напрямок інтенсивного розвитку, джерело економічного зростання, ефективності

суспільного виробництва, забезпечення конкурентоспроможності.

Головним завданням системи забезпечення якості продукції підприємств залізничного транспорту є радикальне зниження технічних ризиків перевізного процесу, підвищення експлуатаційної надійності та забезпечення безпеки перевезень. Це досягається через:

8 гарантоване забезпечення якості перевізного процесу;

9 створення ефекту «очікуваної якості», тобто задоволення споживачів шляхом пропозиції додаткових опцій;

- розробку програми лояльності для постійних клієнтів;

- проведення опитувань споживачів щодо поліпшення якості транспортного обслуговування.

Усі наведені вище рекомендовані заходи практично не вимагають додаткових фінансових витрат, але сприяють систематизації робіт у сфері якості, створюють базу для подальшого впровадження системи менеджменту якості на підприємствах залізничного транспорту, формують корпоративне середовище інтересу та професійного підходу до розв'язання проблем у сфері якості.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дикань В. Л., Лисьонкова Н. М. Сучасні системи управління якістю продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2005. № 12. С. 229–234.

2. Брайковська А. Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств транспорту. *Економіст*. 2012. № 9. С. 50-54.

3. Кириченко І. О., Кузьменко Н. М., Водолазський О. О. Якість транспортних послуг на різних видах транспорту. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2021. № 4 (268). С. 62-65.

4. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Споживча оцінка якості транспортно-логістичного обслуговування. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 115-127.

5. Друзюк В., Федак О. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2009. № 1. С. 51 -54.

6. Стаднік В. Г., Пятих А. Г. Проблеми формування та управління якістю обслуговування в транспортно-експедиторських компаніях. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 (2). С. 30-35.

7. Руденко М. В. Розвиток системи управління якістю послуг пасажирських перевезень підприємств залізничного транспорту. *Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*. 2016. URL: http://stp.diit.edu.ua/article/viewFile/90461/87044.

8. Каличева Н.Є., Горохова В.А. Підходи до розробки та реалізації заходів щодо управління якістю на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 63. С. 95- 102.

9. Токмакова І.В. Розвиток потенціалу транспортної інфраструктури в умовах розширення міжнародної інтеграції як фактор економічного зростання України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. Дод. С. 36-38.

10. Каличева Н. Є. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту на інноваційній основі. ***Східна Європа:*** *економіка, бізнес та управління*. 2019 №1(18). С. 122-126. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/18-2019-ukr.

11. Каличева Н.Є., Масан В.В. Тупікіна К.О. Підходи забезпечення цифрового розвитку залізничного

транспорту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. №1 (30). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-03/2022-5-04-03

12. Каличева Н. Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 21. С. 86-91.

13. Каличева Н. Є., Мельник О. А., Рубльов О. В. Особливості формування системи управління якістю на залізничному транспорті в сучасних умовах. *Науковий огляд.* 2018. Вип. 4 (47). С. 6-17.

REFERENCES:

1. Dykan V.L., Lysonkova N.M. (2005) Suchasni systemy upravlinnia yakistiu produktsii/ [Modern systems of product quality management]. *Herald of the economy of transport and industry,* no. 12, pp. 229–234.

2. Braikovska A. (2012) Doslidzhennia osoblyvostei formuvannia rynku transportnykh posluh yak seredovyshcha funktsionuvannia pidpryiemstv transportu. [Study of the peculiarities of the formation of the transport services market as an environment for the functioning of transport enterprises]. *Economis*t, no. 9, pp. 50-54.

3. Kyrychenko I.O., Kuzmenko N.M., Vodolazskyi O.O. (2021) Yakist transportnykh posluh na riznykh vydakh transportu. [Quality of transport services on different modes of transport]. *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalya,* no. 4 (268), pp. 62-65.

4. Kryvoruchko O.M., Ovcharenko A.H. (2019). Spozhyvcha otsinka yakosti transportnolohistychnoho obsluhovuvannia. [Consumer assessment of the quality of transport and logistics services]. *Economy of the transport complex*, vol. 34, pp. 115-127.

5. Druziuk V., Fedak O. (2009)Systema upravlinnia yakistiu – investytsiia v maibutnie. Quality management system – an investment in the future. *Standardization, certification, quality,* 2009, no. 1, pp. 51-54.

6. Stadnik V.H., Piatykh A.H. (2017). Problemy formuvannia ta upravlinnia yakistiu obsluhovuvannia v transportno-ekspedytorskykh kompaniiakh. [Problems of formation and management of service quality in transport and forwarding companies]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, Vol. 1(2), pp. 30-35.

7. Rudenko M.V. (2016). Rozvytok systemy upravlinnia yakistiu posluh pasazhyrskykh perevezen pidpryiemstv zaliznychnoho transportu. Nauka ta prohres transportu. [Development of the quality management system of passenger transport services of railway transport enterprises. Science and progress of transport]. B*ulletin of the Dnipropetrovsk National University of Railway Transport.* Available at: http://stp.diit.edu.ua/article/viewFile/90461/87044

8. Kalycheva N.Ie., Horokhova V.A. (2018). Pidkhody do rozrobky ta realizatsii zakhodiv shchodo upravlinnia yakistiu na zaliznychnomu transporti. [Approaches to the development and implementation of quality management measures in railway transport]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 63, pp. 95-102.

9. Tokmakova I.V. (2018). Rozvytok potentsialu transportnoi infrastruktury v umovakh rozshyrennia mizhnarodnoi intehratsii yak faktor ekonomichnoho zrostannia Ukrainy. [The development of the potential of transport infrastructure in the conditions of the expansion of international integration as a factor of economic growth of Ukraine]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 62. add, pp. 36-38.

10. Kalycheva N. Ye. (2019). Stratehichni oriientyry rozvytku pidpryiemstv zaliznychnoho transportu na innovatsiinii osnovi. [Strategic guidelines for the development of railway transport enterprises on an innovative basis]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management,* no. 1(18), pp. 122-126. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/18-2019-ukr.

11. Kalycheva N.Ie., Masan V.V. (2022). Tupikina K.O. Pidkhody zabezpechennia tsyfrovoho rozvytku zaliznychnoho transportu. [Approaches to ensuring the digital development of railway transport]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management,* no. 1 (30). Available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-03/2022-5-04-03

12. Kalycheva N. Ye. (2017). Pidkhody do upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpryiemstv zaliznychnoho transportu. [Approaches to the management of competitive advantages of railway transport enterprises]. *Black Sea Economic Studies,* vol 21, pp. 86-91.

13. Kalycheva N. Ye., Melnyk O. A., Rublov O. V. (2018). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia yakistiu na zaliznychnomu transporti v suchasnykh umovakh. [Peculiarities of the formation of a quality management system in railway transport in modern conditions]. *Scientific review,* vol. 4 (47), pp. 6-17.

УДК 339.972

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Сторожилова У. Л., к.е.н., доцент,
Васильєв О. Л., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Досліджено сутність та визначено переваги таких сучасних цифрових технологій як Smart підприємства; цифрова трансформація; гіперавтоматизація; штучний інтелект. Наведено основні вимоги до інтелектуальної Smart-креативної моделі розвитку підприємств України. Визначено головні складові візії майбутнього в контексті розвитку Smart підприємств в Україні. Запропонована архітектура розвитку цифрової трансформації та автоматизації українських підприємств.

Ключові слова: гіперавтоматизація, Smart підприємства, інтелектуальні Smart-креативні моделі, цифрова трансформація, штучний інтелект.

APPLICATION OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES FOR THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINIAN ENTERPRISES

Storozhylova U.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Vasyliev O.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)

The article considers the possibility of using modern digital technologies, such as digital transformation, artificial intelligence and hyperautomation, for the post-war recovery of Ukrainian enterprises. The main advantages of digital transformation and hyper-automation of Ukrainian enterprises are highlighted, and it is concluded that the use of modern digital technologies will allow Ukrainian enterprises to significantly increase the efficiency of their work and will be a guarantee of the rapid post-war recovery of the country's economy. The main requirements for the intellectual Smart-creative model of the

© Сторожилова У.Л., Васильєв О.Л.

development of Ukrainian enterprises are given. It was determined that the main components of the vision of the future in the context of the development of Smart enterprises in Ukraine should be: determination of ways to achieve success; building a new, much more stable and advanced digital smart-creative growth model; perfect automation of business processes; improving the quality of work of all enterprises; to the level of smart enterprises; readiness to attract large investments. It has been proven that the key to high-quality analytics and systematization of large volumes of information in the activities of enterprises is: digital transformation; emergence of new mechanisms of hyper automation; constant introduction of innovative forms of artificial intelligence. The proposed architecture for the development of Smart digital transformation and automation of Ukrainian enterprises. Measures for the development of modern digital technologies at enterprises of Ukraine with the aim of increasing the pace of their economic development in the conditions of military operations and further post-war recovery have been determined. It was concluded that the opening of new enterprises and the modernization of existing ones in Ukraine should be accompanied by the use of innovative technologies and methods of managing production processes.

Keywords: hyperautomation, Smart enterprises, intelligent Smart-creative models, digital transformation, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Цифрові технології протягом останніх десятиліть розвиваються надзвичайно активно та динамічно. В даний час їх використання є базовою конкурентною вимогою для сучасних підприємств і сприяє їх розвитку та якісному Smart майбутньому.

Незважаючи на стан повномасштабної війни в Україні сьогодні працюють понад дві тисячі компаній-розробників Smart та IT-забезпечення. Зростає спільнота учасників і ентузіастів, які спеціалізуються у галузі гіперавтоматизації підприємств, штучного інтелекту та інтелектуальної Smart-креативної індустрії. Використання цих сучасних цифрових технологій дозволить підприємствам України значно підвищити ефективність їх роботи та стане запорукою швидкого післявоєнного відновлення економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку цифрової трансформації, гіперавтоматизації, штучного інтелекту та Smart підприємств присвячено праці таких закордонних вчених як Е. Філос [1], Л. Герберт [2], Ф. Герман [3], С. Лейва [4], К. Шваб [5] та ін. Серед вітчизняних вчених, які займаються дослідженням цих питань, можна виділити С. Князєва [6, 7], Ю. Нікітіна, О. Кульчицького [8], О. Ступницького, І. Шведа [9], І. Ящишину [10], В. Вишневського, О. Вієцьку, О. Гаркушенко, О. Лях, В. Чекіну, Д. Череватського [11] та ін. Однак особливості здійснення інновацій в побудову сильного Smart цифрового потенціалу підприємств, активного впровадження систем та моделей нових цифрових практик і цифрової комунікації та розширення IT та інтелектуальної Smart-креативної індустрії потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження можливості застосування сучасних цифрових технологій для післявоєнного відновлення підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє отримати нові можливості для зростання різних галузей економіки. Особливої уваги при цьому заслуговують наступні технології: Smart підприємства; цифрова трансформація; гіперавтоматизація; штучний інтелект.

Дослідники Штутгартського університету розуміють під Smart підприємством таку виробничу систему, яка, будучи обізнаною про контекст, допомагає співробітникам і обладнанню у виконанні своїх завдань [12].

Цифрова трансформація – це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей підхід передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. Як наслідок підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації [13]. Одночасно швидкими темпами змінюється і суспільство світу, яке трансформується у нове Super Smart Society, яке являє собою одну з ідеальних людиноцентричних концепцій суспільства, новий виток розвитку соціально-економічної культурної системи, інтелектуальної цивілізації, яка заснована на якісних передових цифрових технологіях.

Гіперавтоматизація – це використання технологій для максимальної автоматизації бізнес-процесів [14]. Її метою є підвищення продуктивності та якості роботи підприємств. Нові форми гіперавтоматизації розширюють можливості для інтерактивності, гнучкості та співпраці підприємств, розвивають цифрову комунікацію та супроводжуються фундаментальними змінами в управлінні, організації та культурі підприємств.

Штучний інтелект – це галузь комп'ютерних наук, яка фокусується на розробці машин і систем, здатних виконувати завдання, що зазвичай вимагають людського інтелекту, такі як навчання, розв'язання проблем і прийняття рішень [15].

Можна виділити наступні переваги перелічених сучасних цифрових технологій для підприємств України:

– прозорість;
– модернізація застарілих систем;
– співпраця;
– оптимізація;
– створення суспільних інновацій;
– розробка креативних принципів управління та реалізації ідей;
– залучення кваліфікованого персоналу до розвитку підприємств;
– створення нових і покращення існуючих послуг;
– розширення простору для краудсорсингу;
– знаходження креативних рішень;
– зручна обробка великого обсягу цифрової інформації;
– підвищення ролі комунікаційних стратегій за участю цифрових платформ;
– покращення внутрішньої комунікації;
– підвищення продуктивності праці працівників;
– створення додаткових інструментів та можливостей для покращення якості та доступності надання послуг;
– створення спільного середовища для впровадження та передачі нових ідей;
– розвиток інновацій.

Швидкий розвиток цифрових технологій у провідних країнах світу викликає потребу в появі інтелектуальної Smart-креативної моделі розвитку підприємств України, яка повинна передбачати наступне:

- створення умов та інструментів для розвитку підприємств завдяки впровадженню цифрових технологій;
- привернення уваги світу до викликів, з якими зіштовхнулися підприємства України у воєнний час;
- підвищення ролі наукових досліджень та інновацій для розвитку економіки та підвищення ефективності роботи підприємств країни;
- заохочення національної солідарності, зокрема бізнес-процесів на підприємствах країни, в інтересах спільного використання наукових досягнень різними стейкхолдерами;
- впровадження інтелектуальних Smart-креативних технологій в державному секторі;
- популяризація цифрових комунікацій шляхом створення медіа-

ресурсного додатку.

Для України розвиток Smart підприємств, впровадження цифрової трансформації, гіперавтоматизації та штучного інтелекту можуть стати рушійною силою для:

– швидкого підвищення якості і добробуту життя громадян;

– діалогу між владою та бізнесом;

– створення та розповсюдження бренду країни;

– забезпечення комунікативного та інтелектуального зв'язку;

– створення нових високооплачуваних робочих місць;

– покращення стану економіки України в цілому.

Значна кількість підприємств України вже мають великий комунікаційній, економічній, IT та інтелектуальний Smart-технологічний потенціал і подальша стратегія їх розвитку повинна передбачати наступні дії:

– впровадження новітніх програм гіперавтоматизації;

– поширена аналітика Smart-креативних моделей;

– розвиток найсучасніших стратегій штучного інтелекту;

– цифрова трансформація;

– розвиток міжнародних партнерств;

– зростання кількості галузей, що застосовують цифрові технології.

Основні зміни при впровадженні заходів цифрової трансформації та гіперавтоматизації на підприємствах України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні зміни при впровадженні заходів цифрової трансформації та гіперавтоматизації на підприємствах України

Назва	Опис
Стиснення часу	- економія часу; - швидкість комунікаційних дій; - зростання прибутку; - швидкість та прозорість інформації; - точні та доступні Smart технології.
Новий спосіб роботи	- більш простіший; - менш бюрократичній; - більш особистий та прямий.
Розширення масштабів та функцій	- більш ефективна взаємодія з зацікавленими сторонами; - повнота; - об'єктивність; - своєчасність; - модернізація; - співпраця.

Джерело: авторська розробка

Головними складовими візії майбутнього в контексті розвитку цифрових технологій в Україні повинні стати:

– визначення шляхів для досягнення успіху;

– побудова нової, набагато стійкішої й розвиненої цифрової smart-креативної моделі зростання;

– бездоганна автоматизація бізнес-процесів;

– підвищення якості роботи всіх підприємств;

– до рівня Smart підприємств;

– підготовленість до залучення великих інвестицій.

Візія Smart майбутнього розвитку українських підприємств при використанні сучасних цифрових технологій наведена на рис. 1.

Для підвищення темпів економічного розвитку в умовах воєнних дій та подальшого післявоєнного відновлення підприємствам України потрібно:

– впровадження ефективних новітніх інтелектуальних програм економічного розвитку;

– реалізація передових унікальних заходів модернізації, їх постійний аналіз та контроль;

– спрямування інновацій на побудову сильного цифрового потенціалу всіх підрозділів;

– підвищення рівня співпраці з передовими державами світу;

– впровадження у виробництво сучасних досягнень науки та технологій;

– ефективне використання робочого часу;

– застосування передових інноваційних розробок та процесів;

– мінімізації використання людської сили;

Архітектура розвитку цифрової трансформації та автоматизації українських підприємств
Якість – Скорочення часу – Новітні технології
Super Smart Society – Smart Цифрове майбутнє – Соціальні медіа – Стратегії штучного інтелекту
Інтелектуальні Smart-креативні технології – Інвестиції – Наука – Промисловість – Бізнес
Інноваційні ідеї – Оптимізація – Контроль – Аналіз – Корегування – Ефективність
Співпраця – Розвиток

Рис. 1. Візія Smart майбутнього розвитку українських підприємств (авторська розробка)

– якісне стратегічне інформування, розширення можливостей та участь кваліфікованих кадрів в обговоренні питань щодо стану підприємств та їх майбутнього;

– наявність Smart тактики щодо актуалізації новітніх викликів, програм, завдань сталого економічного розвитку;

– покращення використання бюджетів підприємств;

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

– отримання більш якісних даних для прийняття рішень;

– розвиток краудсорсинга та стратегій штучного інтелекту;

– впровадження інноваційних програм гіперавтоматизації;

– пошук стратегічних партнерів.

Висновки. Підприємствам Україні потрібно розробити та використовувати чіткий алгоритм дій з впровадження сучасних цифрових технологій, продовжувати досліджувати та впроваджувати інтелектуальні Smart-креативні моделі економічного розвитку. Відкриття нових підприємств та модернізація існуючих повинні супроводжуватися використанням інноваційних технологій та методів управління виробничими процесами.

Впровадження та використання цих технологій підприємствами України дозволить підвищити їх технологічний рівень, продуктивність праці, рівень якості продукції, отримати переваги в сфері управління та організації виробництва, що є запорукою розвитку економіки країни та її відносно швидкого післявоєнного відновлення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Filos E. Smart Organizations in the Digital Age. : веб-сайт. URL: http://www.filos-europe.com/erastos/documents/EN/EF-SmartOrgs.pdf (дата звернення: 20.05.2023).
2. Herbert L. Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age. London: Bloomsbury Business, 2017. 264 p.
3. Herrmann F. The Smart Factory and Its Risks. : веб-сайт. URL: https://www.mdpi.com/2079-8954/6/4/38/ (дата звернення: 20.05.2023).
4. Leiva C. On the Journey to a Smart Manufacturing Revolution. IndustryWeek. : веб-сайт. URL: https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/systemsintegration/article/21967056/on-the-journey-to-a-smart-manufacturing-revolution (дата звернення: 20.05.2023).
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. *World Economic Forum*. : веб-сайт. URL: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-itmeans-and-how-to-respond/ (дата звернення: 20.05.2023).
6. Kniaziev S. I. Development of smart industry as an efficient way to implement the policy of neoindustrialization in the world. *Економіка промисловості*. 2017. № 4 (80). P. 5-18.
7. Князєв С. І. Смарт-промисловість: формування базису нового етапу економічного зростання у світі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 150–162.
8. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. «Smart» парадигма як основа визначення: розумна організація, розумна компанія, розумна фабрика. *Інноваційна економіка*. 2018. № 1-2 (73). С. 153-161
9. Ступницький О. І., Швед І. В. Сучасні фірми: глобальні виклики Індустрії 4.0. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2020. Випуск 31. С. 126-133.
10. Ящишина І. В. Суть та особливості смарт-підприємств. *Наукові записки Національного університету Острозька академія. «Економіка».* 2018. № 11 (39). С. 14–18.
11. Вишневський В. П., Вієцька О. В., Гаркушенко О. М., Князєв С. І., Лях О. В., Чекіна В. Д., Череватський Д. Ю. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку : монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2018. 192 с.
12. Lucke D., Constantinescu C., Westkämper E. Smart Factory - A Step towards the Next Generation of Manufacturing. *The 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems*. 2008. P. 115–118.
13. Що таке цифрова трансформація компанії? : веб-сайт. URL: https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation (дата звернення: 20.05.2023).
14. Гіперавтоматизація – повний посібник : веб-сайт. URL: https://www.zaptest.com/uk/%D0%B3%D1%96%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F (дата звернення: 20.05.2023).
15. Штучний інтелект (ШІ) – що це таке, як працює і навіщо потрібен : веб-сайт. URL: https://termin.in.ua/shtuchnyy-intelekt/ (дата звернення: 20.05.2023).

REFERENCES

1. Filos E. (2005). Smart Organizations in the Digital Age. URL: http://www.filos-

europe.com/erastos/documents/EN/EF-SmartOrgs.pdf.

2. Herbert L. (2017). Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age. London: Bloomsbury Business. 264 p.

3. Herrmann F. (2018). The Smart Factory and Its Risks. URL: https://www.mdpi.com/2079-8954/6/4/38/.

4. Leiva C. (2015). On the Journey to a Smart Manufacturing Revolution. Industry Week. URL: https://www.industryweek.com/technology-and-iiot/systemsintegration/article/21967056/on-the-journey-to-a-smart-manufacturing-revolution.

5. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond. URL: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-itmeans-and-how-to-respond/.

6. Kniaziev, S. I. (2017). Development of smart industry as an efficient way to implement the policy of neoindustrialization in the world. *Industrial economics*. № 4 (80). pp. 5-18.

7. Kniaziev S. I. (2020). Smart-promyslovist: formuvannia bazysu novoho etapu ekonomichnoho zrostannia u sviti [Smart Industry: Building the Basis for a New Stage of Economic Growth in the World]. *Business Inform*. № 4. pp. 150-162. (in Ukrainian).

8. Nikitin Yu. O., Kulchytskyy O. I. (2018). «Smart» paradyhma yak osnova vyznachennia: rozumna orhanizatsiia, rozumna kompaniia, rozumna fabryka [«Smart» paradigm as the basis of definition: smart organization, smart company, smart factory]. *Innovative economy*. № 1-2 (73). pp. 153-161. (in Ukrainian).

9. Stupnytskyy O. I., Shved I. V. (2020). Suchasni firmy: hlobalni vyklyky Industrii 4.0 [Modern firm: global challenges of industry 4.0]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. № 31. pp. 126-133. (in Ukrainian).

10. Yashchyshyna I. V. (2018). Sut ta osoblyvosti smart-pidpryiemstv [Nature and features of smart factory]. *Scientific notes of the National University of Ostroh Academy*. № 11 (39). pp. 14–18. (in Ukrainian).

11. Vyshnevsky V. P., Vietska O. V., Garkushenko O. M., Knyazev S. I., Lyakh O. V., Chekina V. D., Cherevatsky D. Yu. (2018). Smart-promyslovist v epokhu tsyfrovoi ekonomiky: perspektyvy, napriamy i mekhanizmy rozvytku [Smart industry in the era of digital economy: prospects, directions and mechanisms of development]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 192 p. (in Ukrainian).

12. Lucke D., Constantinescu C., Westkämper E. (2008) Smart Factory - A Step towards the Next Generation of Manufacturing. The 41st CIRP Conference on Manufacturing Systems. pp. 115–118.

13. Shcho take tsyfrova transformatsiia kompanii? [What is the digital transformation of the company?]: veb-sayt. URL: https://www.terrasoft.ua/page/digital-transformation. (in Ukrainian).

14. Hiperavtomatyzatsiia – povnyi posibnyk [Hyperautomation – a complete guide]*:* veb-sayt. URL: https://www.zaptest.com/uk/%D0%B3%D1%96%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F. (in Ukrainian).

15. Shtuchnyi intelekt (ShI) – shcho tse take, yak pratsiuie i navishcho potriben [Artificial intelligence (AI) - what it is, how it works and why it is needed]: veb-sayt. URL: https://termin.in.ua/shtuchnyy-intelekt/. (in Ukrainian).

УДК 338.48-53:502

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Корінь М.В., д.е.н., професор,
Гріневич Ю.П., магістр (УкрДУЗТ)

Встановлено, що туристична діяльність і розбудова її інфраструктури створюють для природного середовища різноманітні загрози, а отже для досягнення цілей сталого розвитку підприємства туристичної індустрії вже сьогодні повинні розробляти екологічні стратегії, що є одним із центральних елементів екологічного управління на стратегічному рівні. Цільовими орієнтирами екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії визначено такі, як мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Розкрито принципи на яких повинно ґрунтуватися формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії, а саме: синергетичності; результативності; комплексності; цілеспрямованості; збалансованості; інтегрування; адаптивності. З'ясовано види екологічних стратегії підприємств: достатності; чистого виробництва; еко-ефективності; кругообігу потоків; кооперування; екологічної модернізації. Визначено, що з огляду на поведінку підприємницької структури екологічні стратегії можуть бути активні, пасивні і змішані. З точки зору напрямків екологізації туристичних послуг екологічні стратегії доцільно розділити на такі види: екологізація вже існуючої пропозиції за рахунок поліпшення основних туристських послуг; диверсифікація сектора туристських послуг шляхом створення спеціального туристського продукту. Зроблено висновок, що в умовах повоєнного відновлення економіки України пріоритетного значення для підприємств туристичної індустрії набуває впровадження екологічної стратегії розвитку екотурів.

Ключові слова: екологізація, екологічна стратегія, принципи, підприємства, туристична індустрія.

FORMATION OF AN ENVIRONMENTAL STRATEGY FOR TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES

Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Professor,
Korin M., D. Sc. Econ., professor,
Hrinevych Yu.P., master (USURT)

It is established that tourism activities and the development its infrastructure create various threats to the natural environment, and therefore, in order to achieve the goals sustainable development, enterprises the tourism industry should already develop environmental strategies, which is one the central elements Environmental Management at the strategic level. The targets the environmental strategy tourism industry enterprises are defined as minimization of anthropogenic loads, waste disposal, use energy and resource-

© Токмакова І.В.,
Корінь М.В.,
Гріневич Ю.П.

saving technologies and alternative energy, introduction water purification and reuse systems, reduction chemical and noise pollution from tourist transport, development new, environmentally oriented types of Tourism. The principles on which the formation an environmental strategy tourism industry enterprises should be based are revealed, namely: synergy; efficiency; complexity; purposefulness; balance; integration; adaptability. The types of environmental strategies of enterprises are clarified: sufficiency; clean production; eco-efficiency; flow cycle; cooperation; environmental modernization. Also, taking into account the behavior the business structure, environmental strategies can be active, passive, or mixed. From the point view directions for greening tourist services, it is advisable to divide environmental strategies into the following types: Greening an existing offer by improving basic tourist services; diversification the tourist services sector by creating a special Tourist Product. It is concluded that in the context the post-war recovery the Ukrainian economy, the introduction an environmental strategy for the development Eco-Tours is becoming a priority for enterprises the tourism industry. It is argued that for Ukraine, which has sufficient ecotourism resources, in the conditions of post-war growth in demand for tourist services, the priority direction of the environmental strategy of tourism industry enterprises should be the development of ecotourism, which forms significant advantages both for business development and for the regions, the country's economy as a whole.

Keywords: greening, environmental strategy, principles, enterprises, tourism industry

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішній день індустрія туризму завдяки своїй глобальності та широкому охопленню різних галузей господарства набула виняткового значення. Важливість туризму випливає з численних переваг, які останній приносить будь-якій країні. Туризм сприяє економічному зростанню та розвитку країн, забезпечує надходження доходів та надає численні економічні переваги. Він виконує важливі суспільні функції: рекреаційну, пізнавальну, культурну, виховну, економічну. Однак, із збільшенням туристичних потоків зростає і навантаження на природно-територіальні комплекси, що здатне спровокувати деградацію природних систем та загострення еколого-економічних проблем. Туристична діяльність та розбудова її інфраструктури створюють для природного середовища загрози, схожі до тих, які відбуваються внаслідок розвитку промисловості, урбанізації чи транспорту. У той же час, погіршення екологічної ситуації призводить до зменшення рівня туристичної привабливості території і зниження попиту на туристичні продукти, що, в свою чергу, є стримуючим чинником розвитку туристичних дестинацій. Таким чином, переважна орієнтація на швидкі темпи і результати економічного зростання туристичного бізнесу завдають шкоди довкіллю та сприяють загостренню суб'єкт-об'єктних відносин у системі людина-природа. А це, в свою чергу, актуалізує необхідність впровадження екологічних стратегій на підприємствах туристичної індустрії, як ключового фактору забезпечення їх сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідженню стану, проблем та перспектив екологізації діяльності підприємств туристичної індустрії присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Мотузенко О.О. [5], Скляр Г.П., Карпенко Н.М. [10], Степаненко А.В. [11] та інші. Екологічні стратегії підприємств широко вивчаються такими науковцями, як Волошенко О.О. [1], Дикань В.Л., Овчиннікова В.О., Маковоз

О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. [2-3], Мартієнко А.І., Хумарова Н.І. [4], Попова О.Ю., Герасименко Т.В. [9]. Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових розробок в окресленій сфері, питання формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії висвітлені в наукових колах недостатньо і потребують подальших досліджень.

Мета статті полягає в досліджені змісту екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії та встановлені її різновидів, окреслені пріоритетних напрямів реалізації екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Україна в післявоєнний час об'єктивно має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму. Цьому сприяють особливості географічного розташування й рельєфу, помірний клімат, багатий природний, історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціал. Але нині розвиток цієї важливої сфери економіки в Україні стримується воєнними діями, а в майбутньому - низкою негативних факторів, що відображають критичний стан техніко-економічного потенціалу галузі. Серед основних проблем туристичної індустрії в Україні слід віднести такі: частина природних територій та об'єктів культурної спадщини непристосована для туристичних відвідувань; туристична інфраструктура в цілому не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги в більшості секторів туристичної індустрії – вимогам до якості обслуговування. Поряд з цим сьогодні наявні негаразди туристичної галузі все більше посилюються екологічними факторами, у тому числі несприятливими екологічними наслідками рекреації та туризму, що можуть бути як прямими, так і непрямими. Прямими є витоптування трав'яного покриву, виснаження фауністичних ресурсів у процесі рибної ловлі та полювання, деградація коралів (у процесі їх вилучення на сувеніри), руйнування місць гніздування птахів, спричинення лісових пожеж самовільним запаленням вогнищ, механічне забруднення екосистем тощо. Непрямі наслідки, як правило, зумовлені різними видами інфраструктурного обслуговування туристів – забруднення повітря автомобільним та авіаційним транспортом, забруднення води стоками готельно-ресторанних комплексів, деградація ґрунтів та розвиток несприятливих геоморфологічних явищ (зсуви, обвали, селі) у результаті порушення природоохоронних вимог під час рекреаційної забудови тощо. Отже, все більшої актуальності набувають питання екологізації туристичної діяльності підприємств.

Враховуючи особливості функціональної схеми туристичної галузі (використання природних та культурно-історичних ресурсів – надання туристичних послуг – отримання економічних прибутків), перші спроби визначення основ збалансованого туризму були зроблені ще у 1988 році Світовою туристичною організацією. Саме в цей час туризм починає розглядатись як напрямок, що веде до управління ресурсами таким чином, що економічні, соціальні та естетичні потреби можуть бути задоволені без спричинення значної шкоди довкіллю, порушення основних екологічних процесів та зміни природних екосистем.

Для досягнення цілей екологізації підприємства туристичної індустрії вже сьогодні повинні розроблятися екологічні стратегії, що є одним із центральних елементів екологічного управління на стратегічному рівні.

Екологічні стратегії підприємств представляють собою сполучні ланки між нормативною екологічною політикою й оперативними екологічними порогами. За визначенням Степаненко А.В. [11] екологічна стратегія – це метод, за допомогою якого визначаються основні

довгострокові цілі та завдання витку екологічного об'єкту в системі довкілля-соціум-економіка, розробка курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для забезпечення здійснення місії і досягнення поставлених цілей на основі відтворення природного і соціально-економічного потенціалу. Якщо вважати мету об'єкта стратегування пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, яка вказує шлях до цього місця призначення. Слід констатувати, що екологічна стратегія має стати ключовим елементом системи стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії, що дозволить не тільки оптимізувати їх внутрішньогосподарську діяльність, але й забезпечить лояльність клієнтів та конкурентоспроможність туристичного бізнесу.

Цільовими орієнтирами екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії є мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- і ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Екологічно-орієнтована управлінська діяльність на підприємствах туристичної індустрії спрямована на поліпшення екологічного стану природних комплексів та об'єктів територій туристичної зацікавленості; збереження та відновлення порушених або змінених (деградованих) екосистем за рахунок зміни режиму (способу) їх використання; розрахунок та встановлення допустимої кількості туристів за певний туристичний сезон; модернізацію обладнання та очисних споруд, що застосовуються в туристичній інфраструктурі; підвищення культури виробництва туристичних послуг; екологічну освіту.

Досягнення встановлених орієнтирів потребує інтеграції екологічних знань в економічну сферу туризму, що можна реалізувати різними шляхами, головними з яких вважаються наступні: розробка та реалізація основних принципів розвитку туристичної галузі; організація менеджменту екологічного туризму та реалізація його принципів у сфері управління туристичною діяльністю; створення системи екологічного моніторингу вже на стадії обґрунтування експлуатації рекреаційного природно-ресурсного потенціалу території. Екологічно орієнтований туризм вимагає не тільки розуміння проблем охорони навколишнього середовища, а й переходу на принципово новий рівень формування компетенцій і кваліфікацій працівників, зміни основ управлінської діяльності на основі тісної співпраці між науковцями і практиками сфери туризму.

Основними принципами формування і реалізації екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії мають стати наступні.

Синергетичності. Передбачає формування механізмів розвитку, що одночасно сприяють підвищенню результативності діяльності та зменшеннюя навантаження на навколишнє середовище.

Результативності. Реалізація заходів, спрямованих на охорону навколишнього середовища повинна ґрунтуватися на їх економічній ефективності, що відповідає концепції прибуткової екології.

Комплексності. Багатоаспектність процесу екологізації передбачає необхідність управління різними за ознаками ресурсами. Передбачає охоплення всіх видів ресурсів, що використовуються у діяльності підприємства, їх кількісно-якісних характеристик, чинників, що впливають на ефективність їх використання, а також на їх обмеженість.

Цілеспрямованості. Вимагає адресності та конкретності управлінських

рішень щодо кожного об’єкта управління, а також їх здійснення для досягнення чітко визначених цілей екологізації.

Збалансованості. Полягає в оптимальному співвідношенні нарощення темпів діяльності підприємств та впливу на навколишнє середовище.

Інтегрування. Передбачає узагальнення інформації, яка є різнорідною за своєю сутністю, походить із різноманітних джерел і з різних підсистем управління (відображає вплив різних факторів). Еколого-економічний розвиток повинен базуватися на поєднанні такої інформації (яка характеризує різноманітні аспекти цього явища), тобто її інтегрування, та виведення на її основі обґрунтованих висновків.

Адаптивності. Полягає у необхідності здійснення постійного моніторингу та аналізування результатів еколого-економічної діяльності підприємств з метою їх коригування залежно від зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ефективне вирішення завдань екологічної стратегії ґрунтується на наступних способах: розумне управління; розумне використання ресурсів; розумне споживання; підтримка місцевої господарської діяльності, надання інформації. Розумне управління туристичною індустрією може забезпечити її екологізацію шляхом: збереження і популяризації природного, історичного і культурного різноманіття, які є істотною частиною туризму; включення туристичної діяльності до планів сталого розвитку відповідного регіону; навчання обслуговуючого персоналу підвищенню якості сервісних послуг; маркетингового аналізу і надання докладної інформації про туристичний об’єкт; проведення нових досліджень і спостережень, які сприяють подоланню існуючих проблем або відкривають нові туристичні об’єкти, а також є необхідними для промисловості та споживачів. Варто відзначити, що збереження та розумне використання природних, культурних і соціальних ресурсів не тільки є суттєво необхідним, але й має довгострокове значення для розвитку бізнесу. Скорочення споживання і зменшення об‘єму відходів сприяють зниженню витрат на відновлення довкілля і підвищення якості туризму. Підтримка місцевої господарської діяльності може відбуватися шляхом: заохочення на місцевому рівні широкого спектру екологічної діяльності з урахуванням витрат на охорону довкілля; залучення місцевих товариств до урегулювання питань, пов‘язаних не лише з підвищенням добробуту місцевого населення, але й покращенням якості туризму; проведення консультацій з місцевими бізнесменами і населенням, оскільки співпраця між різними секторами суспільства є основним способом подолання проблем і уникнення конфліктів. Слід відмітити, що попереднє надання туристам необхідної інформації правильне використання природних, культурних і соціальних ресурсів та їх вплив та туризм. Підсумовуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що значення екологізації туризму для розвитку економіки полягає у збереженні та відновлені вразливих, екологічно нестійких природних територій; усуненні потенційних та існуючих джерел впливів на довкілля в процесі туристичної діяльності; узгодженому плануванні туристичної активності з іншими видами економічної діяльності; впровадженні у туристичну галузь екологічно м’яких технологій; мінімізації тисків та навколишнє середовище за рахунок рівномірного розподілу туристів (у часі і просторі) та створенні альтернативних зон відпочинку.

При вибору типу екологічної стратегії слід враховувати залежність від рівня екологічного потенціалу підприємств туристичної індустрії, який визначає можливості забезпечувати власну екологічну ефективність та

результативність. Тобто, забезпечення майбутньої екологічної ефективності та результативності підприємства туристичної індустрії відбуватиметься завдяки зниженню потенційних екологічних ризиків та розвитку екологічного потенціалу підприємства.

Нині серед екологічних стратегій, які відповідають концепції сталого розвитку підприємств та принципам сучасного корпоративного екологічного менеджменту, виділяють наступні [11]: стратегія достатності – добровільне обмеження споживання і відповідно зміна стилю життя; стратегія чистого виробництва, що забезпечує мінімізацію негативного впливу на навколишнє природне середовище окремого підприємства шляхом радикальної зміни технології, номенклатури продукції, і застосовуваної сировини; стратегія еко-ефективності – істотне збільшення коефіцієнта використання сировинних ресурсів і коефіцієнта корисної дії всіх технологічних процесів; стратегія кругообігу потоків – формування між підприємствами своєрідних індустріальних постачальницьких ланцюгів, які здійснюють кругообіг потоків сировини і відходів у відповідності з асимілюючим потенціалом природи; стратегія кооперування – скорочення негативного впливу на стан природного середовища з боку групи підприємств, які об'єднуються між собою у спільному вирішенні екологічних проблем, з метою підвищення рівня ресурсозбереження і мінімізації відходів.

Даний перелік різновидів екологічних стратегій підприємств слід доповнити стратегією екологічної модернізації (основних фондів, технологій, окремих процесів та продуктів), яка передбачає: запровадження системи екологічного менеджменту, екологічного аудиту, а також досвіду екологічного інжинірингу, маркетингу, лізингу, страхування; оновлення виробничих процесів (технологічних систем) для поліпшення екологічних характеристик виробництва з економічним ефектом; модернізацію очисних споруд з економічним ефектом; підвищення екологічної свідомості та кваліфікації персоналу.

З огляду на поведінку підприємницької структури О. Попова та Т. Герасименко [9] виділяють такі основні типи екологічних стратегій підприємств: активні (ініціативні) екологічні стратегії, які характеризуються достатньою, іноді високою екологічною відповідальністю суб'єктів господарювання за вплив на навколишнє природне середовище; пасивні (компенсаційні, захисні) екологічні стратегії, зумовлені низькою екологічною відповідальністю з боку підприємств, використанням механізмів захисту навколишнього середовища від наслідків власної господарської діяльності відповідно до чинних вимог, що регламентуються на рівні держави (наддержавних органів); перехідні (компромісні) екологічні стратегії, що вирізняються середнім рівнем екологічної відповідальності з боку підприємств.

З точки зору напрямків екологізації туристичних послуг екологічні стратегії доцільно розділити на такі види: екологізація вже існуючої пропозиції за рахунок поліпшення основних туристських послуг: підвищення комфортності послуг, виключення з середовища обслуговування туристів шкідливих для здоров'я матеріалів, організації харчування на основі екологічно чистих харчових продуктів і т.п.; диверсифікації сектора туристських послуг шляхом створення спеціального туристського продукту, тобто виділення субринку турпослуг під назвою «екотур». Реалізація даного продукту веде до появи потоків туристів, спрямованих головним чином з урбанізованих районів в райони зі збереженими в природному стані природними комплексами.

В умовах повоєнного відновлення економіки України пріоритетного

значення для підприємств туристичної індустрії набуває впровадження екологічної стратегії розвитку екотурів, оскільки вони мають ряд особливостей (рис. 1), які націлені на стимулювання і задоволення бажання спілкуватися з природою, запобігаючи негативному впливу на природу і культуру, що спонукає туроператорів і туристів сприяти охороні природи і соціально-економічному розвитку.

Варто відзначити, що все різноманіття видів екотуризму розділяється на два основних класи [7-8]:

- екотуризм в межах особливо охоронюваних природних територій (акваторій) і в умовах «дикої», непорушеної або мало зміненої природи. Розробка і проведення таких турів-класичний напрямок в екотуризмі; відповідні тури є екотурами у вузькому значенні даного терміна, їх відносять до «австралійської» або «північно-американської» моделі екотуризму.

- екотуризм поза межами особливо охоронюваних природних територій і акваторій, на просторі окультуреного або культурного ландшафту (найчастіше сільського). До цього класу турів можна віднести досить широкий спектр екологічно орієнтованого туризму, починаючи з агротуризму і аж до круїзу на комфортабельному лайнері; цей вид екотурів відносять до «німецької» або до «західно-європейської» моделі.

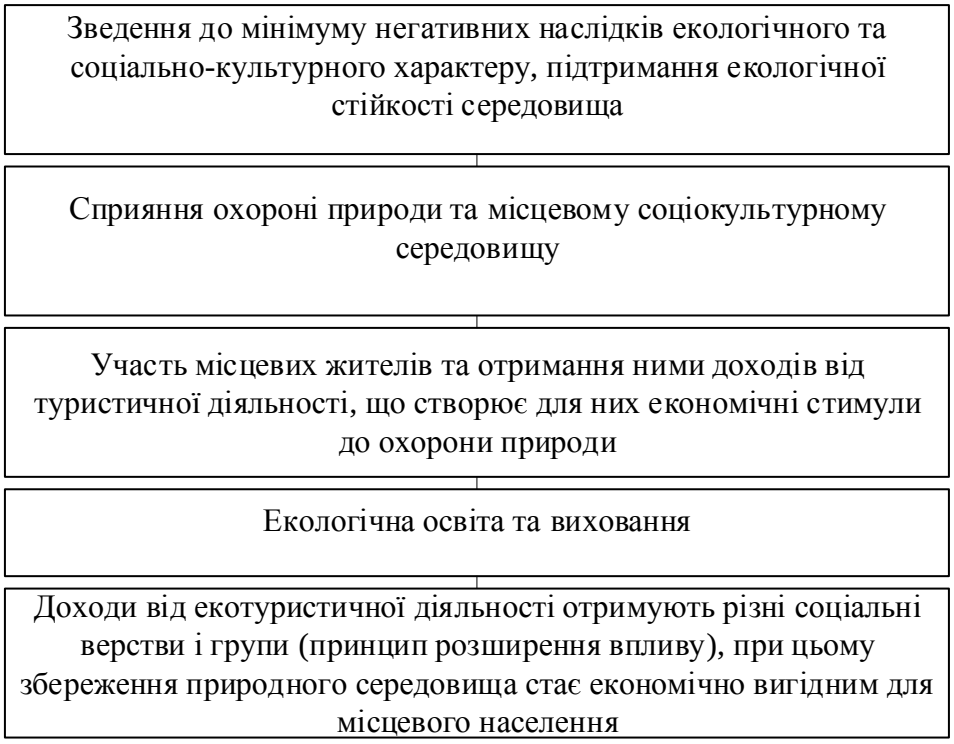


Рис. 1. Характерні особливості екотурів

Однак найбільш істотними вважаються дві видові ознаки - мета і об'єкт екотура. За основною метою туру можна розрізняти наступні види екотурів:

- спостереження і вивчення «дикої» або «окультуреної» природи (з елементами екологічної освіти і виховання);

- відпочинок в оточенні природи з емоційними, естетичними цілями;

- лікування природними факторами;

- тури зі спортивними та пригодницькими цілями.

За основним об’єктом, що в значній мірі визначає зміст програми туру і частково форму його організації, виділяються види екотурів:

- ботанічні, зоологічні, геологічні та тому подібні тури;
- еколого-етнографічні або археологічні, еколого-культурні тури;
- агротури;
- спелеологічні, водні, гірські тури і т. п. [8].

Зрозуміло, цілі туру і його об'єкти пов'язані між собою; обидві головні видові ознаки не можна вважати абсолютно незалежними підставами класифікації (в реальній програмі туру його цілі і об'єкти часто поєднуються). Проте кожен організатор і учасник туру може визначити його головні особливості і віднести кожен конкретний тур до того чи іншого виду.

Впровадження екотурів впливає на підвищення конкурентоздатності не лише підприємств туристичної індустрії, але й на розвиток регіонів: позитивний вплив на розвиток громади; прямий фінансовий внесок у охорону навколишнього природного середовища; конкурентні переваги від впровадження принципів сталого розвитку. Екотури є важливою та навіть істотною частиною формування місцевих бюджетів. А оскільки довкілля є основним компонентом активів екотуризму доходи у сфері туризму часто використовуються для вимірювання економічної цінності заповідних територій.

Висновок. Збалансований розвиток туристичної діяльності нині є важливим пріоритетом для підприємств туристичної індустрії України, які сьогодні функціонують в край складних умовах воєнних дій та суттєвого порушення природно-економічного потенціалу. У зв’язку з наявною ситуацією процеси екологізації туристичної діяльності слід розглядати як напрямок забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, що диктує необхідність формування екологічних стратегій на підприємствах туристичної індустрії. Екологічна стратегія представляє собою як ключовий елемент системи стратегічного управління підприємствами туристичної індустрії, цільовими орієнтирами якої є мінімізація антропогенних навантажень, утилізація відходів, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій та альтернативної енергетики, впровадження систем очищення та повторного використання води, зменшення хімічного та шумового забруднення від туристичного транспорту, розвиток нових, екологічно-орієнтованих видів туризму. Для України, яка володіє достатніми екотуристичними ресурсами, в умовах повоєнного зростання попиту на туристичні послуги, пріоритетним напрямком екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії має стати розвиток екотурів, що формують суттєві переваги як для розвитку бізнесу, так і для регіонів, економіки країни в цілому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Волошенко О.О. Методичний підхід до формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274 (дата звернення: 06.05.2023).

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

3 Дикань В.Л., Токмакова І.В. Розвиток еколого-економічного управління на підприємствах України в умовах євроінтеграції : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 150 с.

4 Мартієнко А.І., Хумарова Н.І. Дематеріалізація у сфері природокористування на основі

удосконалення системи адміністрування. *Економіка: реалії часу. Актуальні проблеми секторальної економіки*. 2015. № 6(22). С. 120–126.

5 Мотузенко О.О. Екологічний туризм в контексті сталого розвитку території. *Туризм на порозі XXI сторіччя: освіта, культура, екологія*. К.: «КІТЕП», 2002. С. 189-191.

6 Нікітенко К.С. Розвиток екотуризму в Україні: потенціал та проблеми. *Таврійський науковий вісник.* 2023. Серія: Економіка. Вип. 15 (Квітень). С. 259-63.

7 Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія / за наук. ред. проф. Л. Ю. Матвійчук. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

8 Піменов В.Г. Розвиток екологічного туризму в Україні: основні поняття, проблеми, сучасний стан. *Вісник Харківської державної академії культури*. Серія : Соціальні комунікації. 2018. Вип. 52. С. 198-208.

9 Попова О.Ю., Герасименко Т.В. Особливості екологічно ініціативної стратегії розвитку промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. № 36. С. 37–42.

10 Скляр Г.П., Карпенко Н.М. Сталий розвиток сфери туризму на засадах партнерства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». 2013. №2 (58). С. 126–130.

11 Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки. *Наука та наукознавство*. 2014. № 4. С. 77–89.

REFERENCES

1 Voloshenko O.O. (2016) Metodychnyi pidkhid do formuvannia stratehii ekoloho-oriientovanoho rozvytku pidpryiemstva. [Methodological approach to the formation of an environmental-oriented enterprise development strategy] Efektyvna ekonomika. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274 (Accessed: 06.05.2023).

2 Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk. [Strategic Management: a textbook] Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury», 272 p. (in Ukrainian)

3 Dykan V.L., Tokmakova I.V. (2008) Rozvytok ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia na pidpryiemstvakh Ukrainy v umovakh yevrointehratsii : monohrafiia. [Development of ecological and economic management at Ukrainian enterprises in the context of European integration: monograph] Kharkiv : UkrDAZT, 2008. 150 p. (in Ukrainian)

4 Martiienko A.I., Khumarova N.I. (2015) Dematerializatsiia u sferi pryrodokorystuvannia na osnovi udoskonalennia systemy administruvannia.[Dematerialization in the field of Environmental Management based on the improvement of the administration system] *Ekonomika: realii chasu. Aktualni problemy sektoralnoi ekonomik*y. № 6(22). P. 120–126.

5 Motuzenko O.O. (2002) Ekolohichnyi turyzm v konteksti staloho rozvytku terytorii. [Ecotourism in the context of sustainable development of the territory] *Turyzm na porozi KhKhI storichchia: osvita, kultura, ekolohiia*. K.: «KITEP». P. 189-191.

6 Nikitenko K.S. (2023) Rozvytok ekoturyzmu v Ukraini: potentsial ta problemy. [Development of ecotourism in Ukraine: potential and problems] *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Seriia: Ekonomika. Vyp. 15 (Kviten). P. 259-63.

7 Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnolohii, modeli: kolektyvna monohrafiia (2019) [Prospects for tourism development in Ukraine and the world: management, technologies, models: collective monograph] / za nauk. red. prof. L. Yu. Matviichuk. Lutsk : IVV Lutskoho NTU, 320 p. (in

Ukrainian)

8 Pimenov V.H. (2018) Rozvytok ekolohichnoho turyzmu v Ukraini: osnovni poniattia, problemy, suchasnyi stan. [Development of ecotourism in Ukraine: basic concepts, problems, current state] *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury*. Seriia : Sotsialni komunikatsii. Vyp. 52. P. 198-208.

9 Popova O.Yu., Herasymenko T.V. (2018) Osoblyvosti ekolohichno initsiatyvnoi stratehii rozvytku promyslovykh pidpryiemstv. [Features of the environmentally Initiative Strategy for the development of industrial enterprises] *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. Seriia «Ekonomichni nauky». № 36. P. 37–42.

10 Skliar H.P., Karpenko N.M. (2013) Stalyi rozvytok sfery turyzmu na zasadakh partnerstva. [Sustainable development of the tourism sector based on partnership principles] *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. Seriia «Ekonomichni nauky». № 2 (58). P. 126–130.

11 Stepanenko A.V. (2014) Ekoloho-ekonomichni stratehii v systemi zabezpechennia ekolohichnoi bezpeky.[Ecological and economic strategies in the system of ensuring environmental safety] *Nauka ta naukoznavstvo*. № 4. P. 77–89.

УДК 338.48

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Торопова Д. Д., аспірант (УкрДУЗТ)

У період загострення пандемії коронавірусу вітчизняна туристична галузь невпинно втрачала свої позиції і, як результат, виявилася не в змозі протистояти новим викликам, пов'язаним зі збройною агресією і початком війни в країні. Руйнування туристичної та супутньої інфраструктури і традиційних для туристів маршрутів, ускладнення логістичних процесів, збільшення цін на пальне і зростання витрат підприємств туристичної індустрії стали суттєвими викликами для даного сектору та призвели до поглиблення існуючих проблем у даній сфері. Досліджено механізми та інструменти забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії і встановлено, що значний потенціал для післявоєнного відродження даної сфери криється в партнерстві суб'єктів ринку туристичних послуг як на національному, так і міжнародному рівні. Таке партнерство передбачає співпрацю урядових структур, бізнесу, громадського сектору, інших установ та організацій, об'єднання ресурсів та досвіду яких сприятиме формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпеченню сталого зростання підприємств туристичної сфери. Розроблено механізм забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, в основу якого покладено партнерство зацікавлених сторін і формування ними комплементарних активів. Розкрито ключові завдання та інструменти забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії.

Ключові слова: підприємства туристичної індустрії, комплементарний розвиток, механізм, комплементарні активи, завдання, інструменти.

© Торопова Д.Д.

MECHANISM FOR PROVIDING COMPLEMENTARY DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE TOURIST INDUSTRY OF UKRAINE

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

It was established that during the aggravation of the coronavirus pandemic, the domestic tourism industry steadily lost its positions and, as a result, was unable to face the new challenges associated with armed aggression and the beginning of the war in the country. The destruction of tourist and related infrastructure and traditional routes for tourists, the complication of logistics processes, the increase in fuel prices and the growth of relevant costs for the industry became significant challenges for the tourism sector and led to the deepening of the existing problems of enterprises in this field. The latter are reflected in the critical state of wear and tear of the transport infrastructure and low quality of transport service, low service culture, inconsistency of services from the point of view of "price-quality", low level of popularization of tourist attractions, inconsistency in the level of competence of tourism workers, underdevelopment of domestic tourism, reduction of tourist opportunities country, low-quality tourist infrastructure, low development of information and communication infrastructure. The mechanisms and tools for ensuring the development of tourism industry enterprises were studied and it was established that a significant potential for the post-war revival of this sphere lies in the partnership of the subjects of the tourist services market both at the national and international levels. Such a partnership involves the cooperation of stakeholders in the tourism industry, in particular government structures, business, the public sector, other institutions and organizations, the pooling of resources and experience of which will contribute to the formation of a competitive tourism product and ensure the sustainable long-term growth of enterprises in the tourism sector. A mechanism for ensuring the complementary development of tourism industry enterprises has been developed, which is based on the partnership of interested parties and their formation of complementary assets. Key tasks and tools for ensuring complementary development of tourism industry enterprises are revealed.

Keywords: enterprises of the tourism industry, complementary development, mechanism, complementary assets, tasks, tools.

Постановка проблеми. Останні роки виявилися складними для світової туристичної галузі. У результаті широкого охоплення континентів пандемією Covid-19 2020 р. оголосили найгіршим роком в історії туризму. Не відновилася повноцінно діяльність туристичного сектору і у 2021 р., коли приріст туристів досягнув лише 11 %, що стало результатом дії обмежень на подорожі в багатьох країнах. Великі надії покладалися на 2022 р. Дійсно у минулому році кількість міжнародних туристів зросла більш ніж удвічі порівняно з 2020-2021 рр. і світова туристична галузь розпочала поступове відновлення.

Цікавим є той факт, що до спалаху коронавірусу глобальний туристичний сектор протягом десятиліть демонстрував майже безперервне зростання: кількість міжнародних прибуттів зросла з 277 млн у 1980 р. до майже 1,5 млрд осіб у 2019 р. Звичайно як і в будь-якій сфері були кризові моменти, зокрема викликані спалахом SARS-епідемії у 2003 р. і фінансовою кризою 2008 р. Однак, обсяги скорочення туристичного потоку в ті періоди були значно меншими – 2 та 37 млн осіб відповідно. Саме 2020 р. виявився переломним кризовим моментом у роботі світової туристичної галузі, коли скорочення туристичного потоку досягло

рекордної відмітки у 1,1 млрд осіб [1].

У період загострення пандемії коронавірусу невпинно втрачала свої позиції і вітчизняна туристична галузь (кількість туристів скоротилася з 13,7 млн осіб у 2019 р. до 3,4 млн осіб у 2020 р., у 2021 р. – 4,3 млн осіб) і, як результат, виявилася не в змозі протистояти новим викликам, пов'язаним зі збройною агресією і початком війни в країні. Руйнування туристичної та супутньої інфраструктури і традиційних для туристів маршрутів, ускладнення логістичних процесів, збільшення цін на пальне і зростання відповідних витрат для галузі – лише деякі з прикладів тих викликів, які постали сьогодні перед туристичним сектором України. У таких умовах з метою забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії потребують оновлення механізми та інструментарій реалізації якісних змін у туристичній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню 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, О. Бордун, А. Зарубіна, М. Рега, В. Шаповал та ін. [2-8]. Віддаючи належне їх внеску у вирішення проблем туристичної сфери, слід зазначити, що наразі потребує удосконалення механізм забезпечення комплементарного розвитку суб'єктів туристичної галузі на основі використання потенціалу їх співпраці.

Метою наукової статті є розроблення механізму забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, в основу якого покладено формування комплементарних активів їх сталого зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристична галузь України в останні роки знаходиться в складному стані. Однією з ключових диспропорцій розвитку туристичної індустрії, яка вказує на зниження її привабливості для туристів, є зростання розриву між кількістю іноземних громадян, які відвідують країну, і чисельність виїздів українців за кордон. Найбільш суттєвою є дана невідповідність у 2021 р., коли кількість виїздів громадян України за кордон майже у 3,5 рази перевищила чисельність іноземних туристів (рис. 1).

У свою чергу, 2022 р. фактично заблокував можливості вітчизняної туристичної галузі для відновлення втрачених під час коронакризи позицій і забезпечення подальшого сталого розвитку. Прямі збитки сфери культури та туризму оцінюють у 2,6 млрд дол., загальні втрати – у 15,2 млрд дол., а фінансові потреби для відновлення – у 6,9 млрд дол. Слід розглянути і структуру завданих туристичній галузі збитків у розрізі видів об'єктів: 1,7 млрд дол. – історичні міста, будівлі та локації, що володіють значною культурною та соціальною цінністю; 143 млн дол. – рухомі культурні цінності та колекції, сховища культури; 150 млн дол. – будівлі/майстерні/ательє, присвячені культурним і креативним індустріям; 650 млн дол. – безпосередньо туристичні об'єкти. Найбільш постраждалими є Харківська (30 % від загальної вартості завданих збитків), Донецька (16 %) і Луганська обл. (9 % відповідно) [11].

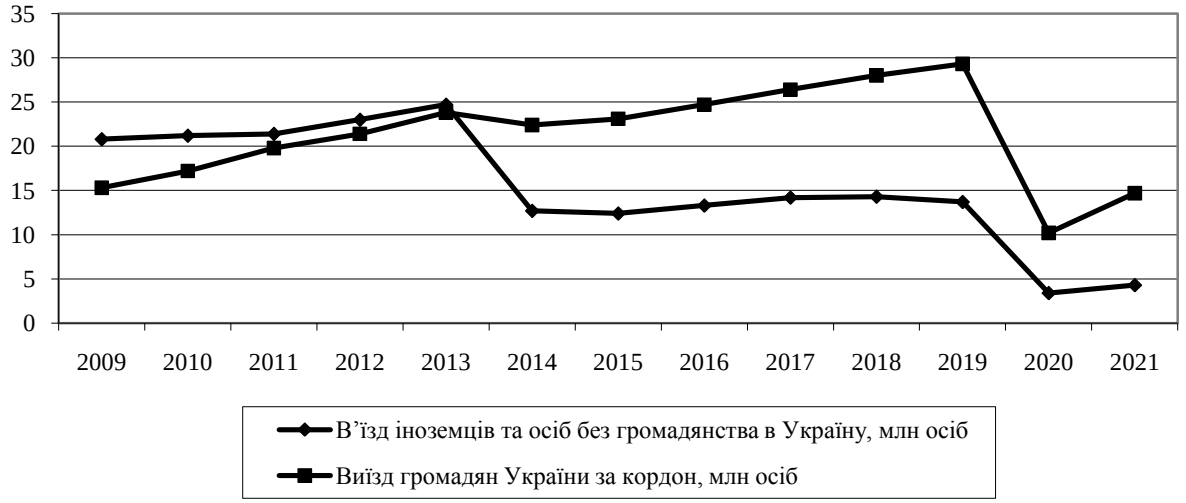


Рис. 1. Динаміка кількості в'їздів іноземців в Україну і виїздів українських громадян за кордон, млн осіб (*побудовано на основі даних* [9], [10])

Суттєві пошкодження характерні і для транспортної інфраструктури, яка є ключовим забезпечуючим елементом належного надання туристичних послуг. За попередніми оцінками, загальний обсяг втрат об'єктів інфраструктури в Україні склав 36,2 млрд дол. З початку бойових дій в Україні були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів, 126 залізничних вокзалів і станцій. Руйнувань зазнали 25,1 тис. км доріг та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення. Загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств оцінюються у 496 млн дол. До даної оцінки входить як інфраструктура морських портів, так і об'єкти внутрішньо-водного транспорту, які зазнали руйнувань внаслідок війни [12]. Звичайно, без належного функціонування транспортної інфраструктури неможливо забезпечити надання якісних туристичних послуг.

Наразі українські туристичні компанії, адаптуючись до нових умов господарювання, розширюють перелік перспективних напрямів для внутрішнього туризму. У жовтні 2022 р. тури Україною забронювали майже вдвічі більше людей, аніж за аналогічний період попереднього року. Серед ключових напрямів: санаторні поїздки (44,4 % загальної кількості турів), 29,0 % – ретріт та оздоровлення в Карпатах, 19,5 % – гірськолижні напрями, 4,1 % – морські узбережжя і 1,8 % – автобусні тури [13]. Слід відзначити і зростання зацікавленості українцями національними історичними та культурними пам'ятками. Так, наприклад, з початку війни і по березень 2023 р. 117,0 тис. туристів відвідали музейні об'єкти Хмельниччини (Старий Замок, Галерея мистецтв, Ратуша, Музей старожитностей, Виставкова зала і туристично-інформаційний центр). Найбільше відвідувачів з Київської, Харківської, Донецької, Дніпропетровської, Одеської, Миколаївської обл. Зверталися до туристично-інформаційного центру й іноземці, а саме 103 особи, які є громадянами Польщі, Великої Британії, Ізраїлю, Іспанії, США [14].

Поступово відновлюється і виїзний туризм. Проте, слід відзначити, що зовнішній туризм в умовах війни має свої особливості. Оскільки більшість українців, зокрема в перші місяці війни, виїжджало за кордон не з метою відпочинку, а, насамперед, для евакуації в безпечніші регіони. Наразі можна спостерігати позитивну тенденції виїзду українців за кордон саме з метою відпочинку. При цьому найбільш

популярними наразі залишаються автобусні тури, зокрема до Болгарії, Туреччини, Чорногорії та Греції. Почали відновлюватися і вильоти на море в Туреччину, Єгипет, Іспанію, Туніс. Однак, вильоти здійснюються з аеропортів сусідніх країн, зокрема Польщі [5], [13].

Розширюють власну присутність українські туристичні компанії і на європейських ринках туристичних послуг. Так, відомий туристичний оператор Join UP! здійснив вихід на ринки Молдови, Естонії, Латвії, Литви, Польщі, Румунії. Надалі анонсовано охоплення ринків Чехії та Словаччини. Значно сприяла цьому підтримка українців, які опинилися за кордоном [15].

Поряд з цим незламна туристична галузь демонструє притік сплачених податків до бюджету за 2022 р. на рівні 1551,2 млн грн, що лише на 31 % менше податкового внеску представників туристичної індустрії за 2021 р. (2231,9 млн грн). При цьому деякі з регіонів продемонстрували навіть приріст податкових внесків до бюджету порівняно з минулим роком. Серед таких регіонів: Львівська обл. – на 27 % (з 215 до 273 млн грн), Київська обл. – на 31 % (з 125 до 164 млн грн), Івано-Франківська обл. – на 21 % (з 131 до 159 млн грн). Значний спад податкових надходжень зафіксовано у м. Києві (на 46 %) і Одеській обл. (на 58 %). Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, за 2022 р. скоротилася на 17 % [16].

Подальше занурення туристичної галузі в кризу демонструє і перший квартал 2023 р. Загальна кількість платників податків скоротилася на 34 % порівняно з 2022 р. і на 38 % відносно 2021 р., а розмір сплачених податків скоротився на 29 % (з 540,4 до 383,2 млн грн) і 39 % (з 629,1 до 383,2 млн грн) відповідно. Найбільша частка податків (61 %) згенерована таким видом діяльності як «готелі і подібні засоби тимчасового розміщування» [17].

Зважаючи на це вже сьогодні інституціями влади і бізнесом формуються пропозиції щодо післявоєнного відродження туристичної індустрії, зокрема шляхом об'єднання потенціалу держави та бізнесу. Однією з таких пропозицій є створення та відновлення туристичних рад у регіонах, які за рахунок генерування туристичних зборів будуть забезпечувати виключно розвиток туризму і здійснювати промоцію територіальних туристичних локацій. Наразі таку раду створено у смт Ворохті Івано-Франківської обл., яка стала першим пілотним регіоном для реалізації такої ініціативи [18].

Зафіксовано поряд з цим позитивні зміни і у сфері державного управління підприємствами туристичної індустрії. Перш за все слід відзначити Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. і затвердження відповідних стратегічних рішень на рівні регіонів та окремих міст. Крім того, у довоєнний період було розпочато роботу над формуванням спеціальних туристичних зон, у межах яких передбачено надання податкових пільг, спеціальних кредитів для забезпечення інфраструктурних можливостей, маркетингової та інвестиційної підтримки для реалізації комплексних проєктів тощо [19].

Однак, обсяг державної фінансової підтримки туристичної галузі залишається надзвичайно низьким. Зокрема, у 2016 р. було виділено 31 млн грн грн, у 2019 р. – 17 млн грн, з яких департаментом туризму було використано лише 6 млн грн. У 2020 р. було заплановано виділити 240 млн грн на розвиток туризму, однак у зв'язку з пандемією ці кошти було спрямовано на інші потреби держави. У 2021 р. обсяг виділених коштів вперше досягнув позначки в 109,6 млн грн. У 2022 р. на розвиток туристичної галузі було заплановано виділити понад 1,5 млрд грн. Дані кошти передбачалося спрямувати на розробку єдиної туристичної навігації, розвиток велотуризму, промоцію України як туристичної дестинації на

міжнародному та внутрішньому ринку, запуск нових міжнародних авіарейсів. Попри це обсяг реально спрямованих коштів на розвиток туристичної сфери є значно нижчим запланованого рівня і більшість коштів перерозподіляється на інші потреби держави [20], [21].

Дискутують на тему післявоєнного відновлення туристичної індустрії України і наукова спільнота та експерти-практики, пропонуючи різні механізми та інструменти відродження і сталого розвитку даної сфери. Зокрема колектив наукового дослідження [5] зазначає, що для відновлення туризму в післявоєнний період необхідно включити розвиток даної галузі в програми післявоєнного відновлення, вести перемовини зі світовими готельними мережами щодо їх виходу в Україну, підготувати масштабну маркетингову кампанію для зовнішніх ринків, розробити туристичні програми місцями військової слави Збройних сил України, відновити зруйновану та пошкоджену туристичну інфраструктуру, просувати нестандартні формати туризму, відкривати туристичні національні офіси в розвинених країнах світу [5].

В. Шаповал та Т. Герасименко відзначають, що лише чітко сформульована стратегія розвитку туристичної галузі може забезпечити високий рівень якості надання туристичних послуг, що відповідає світовим стандартам, і зробити український туризм конкурентоспроможним. При цьому найбільш повна ефективність функціонування туристичного комплексу можлива за умови раціонального використання його ресурсного потенціалу [8].

Запропоновано науковцями і комплексні підходи до поетапного відновлення діяльності туристичної сфери. Зокрема в науковій праці [4] сформовано комплекс заходів щодо забезпечення відродження туристичної індустрії, що включає п’ять напрямів: фінансове забезпечення; територіальне вдосконалення туристичних потоків (транспортна логістика); галузева оптимізація (поєднання підприємств у кластерні утворення); покращення маркетингу шляхом створення національної туристичної маркетингової організації і її дочірніх філій; секторальне вдосконалення туризму України [4].

Широким колом вчених відзначено і доцільність створення міжнародних спільних підприємств, корпорацій й асоціацій, що дозволяє значно поліпшити інформаційний обмін, забезпечити більш ефективне проникнення на зовнішній ринок, об’єднати зусилля партнерів в умовах загострення конкуренції на ринку туристичних послуг. Нові організаційні форми дають низку переваг, що дозволяють туристичним фірмам поліпшувати якість послуг, вкладати інвестиції в найбільш перспективні проекти і програми, виявляти нові ніші й сегменти туристичного ринку, індивідуалізувати обслуговування гостей [6].

Відзначають вчені і перспективність розвитку екотуризму в Україні як каталізатора структурної перебудови сфери послуг. Поряд з цим нагальним завданням в аспекті розвитку екотуризму стає впровадження інноваційних цифрових технологій на підприємствах даної сфери з метою формування конкурентних переваг. Це пояснюється тим, що сьогодні процеси цифровізації змінюють підходи до ведення бізнесу, у тому числі екотуристичного, а також трансформують процеси управління маркетингом, продажу і сервісу, документообігу і управління персоналом, обліку і багатьох інших. Особливе значення має вплив цифрових технологій на туристичний продукт через поширення процесів кастомізації, що орієнтовані на індивідуалізацію туристичних продуктів. В умовах жорсткої конкуренції ринок насичений схожими продуктами, але в той же самий час кожен з них має унікальні

характеристики. При виборі того чи іншого рішення замовник намагається знайти оптимальне, максимально відповідне його потребам, а отже кастомізація екотуристичних продуктів є інструментом забезпечення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності бізнесу [7].

Дослідження механізмів та інструментів забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії дозволяє дійти висновку, що значний потенціал для післявоєнного відродження даної сфери криється в партнерстві суб'єктів ринку туристичних послуг як на національному, так і міжнародному рівні. Таке партнерство передбачає співпрацю стейкхолдерів у туристичній індустрії, зокрема урядових структур, бізнесу, громадського сектору, інших установ та організацій. Об'єднання ресурсів та досвіду останніх сприятиме формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпеченню сталого довгострокового зростання підприємств туристичної сфери.

У значній мірі потенціал нарощення обсягів роботи туристичної галузі буде залежати від спроможності країни реалізувати масштабну маркетингову кампанію позиціонування України на зовнішніх ринках як держави, що має значну кількість цікавих туристичних атракцій і є безпечною для подорожі.

Крім того, потребують застосування і сучасні цифрові інструменти розвитку туристичної індустрії. Неодноразово вчені акцентували увагу на доцільності застосування цифрових рішень як базису стабільного стратегічного розвитку підприємств туристичної індустрії. Про важливість цифрових змін для туристичної галузі, зокрема як базису покращення комунікації з клієнтами, свідчить і невпинне зростання інтернет-користувачів, яка на сьогодні у світі досягла позначки 5,16 млрд осіб, що складає близько 64,4 % населення планети. За останній рік кількість інтернет-користувачів зросла на 1,9 % (98 млн осіб), а в минулому році – на 4 % (200 млн осіб). При цьому в Україні на початок 2023 р. було зафіксовано 28,57 млн користувачів Інтернету. В інтернет-мережі користувач у середньому проводить майже 6,4 год. Серед найпопулярніших ресурсів слід виділити: чати та месенджери (94,8 % користувачів Інтернету), соціальні мережі (94,6 %), пошукові системи і веб-портали (81,8 %), покупки, аукціони та оголошення (76,0 %) [22]. З огляду на це значного поширення в туристичній сфері набули технології віртуальної та доповненої реальності. Зокрема слід відзначити VR-тури, які презентують туристичні локації. Крім того активно використовуються і технології штучного інтелекту та машинного навчання в процесі розроблення системи, здатної обирати оптимальний час придбання авіаквитка та бронювання готелю, сформувати і проаналізувати цифровий «слід» клієнта та його поведінку в онлайн-середовищі, а потім на основі отриманих даних запропонувати туристичний продукт, який за всіма параметрами відповідає запитам та побажанням клієнта. Останнє дозволяє забезпечити персоналізацію обслуговування та сформувати унікальний досвід взаємодії клієнта з підприємствами туристичної індустрії.

Уже сьогодні використовується низка цікавих цифрових рішень у туристичній сфері. Серед них: спеціальні програми з голосовими помічниками, якими оснащені номери в готелях, які дозволяють замовляти їжу, прибирання, таксі, управляти освітленням. Крім того, розроблено цифрових помічників при зборах у поїздку, що надають рекомендації щодо відвідування конкретної країни, що взяти в дорогу і до чого потрібно готуватися в тій чи іншій країні.

Важливою є і розбудова цифрової інфраструктури для управління

туристичними атракціями, що дозволить у режимі реального часу здійснювати моніторинг і коригування стратегічних та тактичних дій, спрямованих на забезпечення розвитку і конкурентоспроможності туристичного сектору.

Отже, на сьогодні з метою формування конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпечення на цій основі сталого комплементарного зростання підприємств туристичної індустрії доцільно створити умови для поглиблення партнерства зацікавлених сторін, що сприятиме формуванню таких комплементарних активів як розвинена інфраструктура підприємств туристичної індустрії, якісна транспортна інфраструктура, цифрові рішення у сфері управління туристичними локаціями, розвинений інтелектуально-кадровий потенціал і нові послуги та сервіси (рис. 2).

Зазначене склало основу пропозиції щодо забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії. Досягти зазначено заплановано шляхом оновлення та модернізації транспортної інфраструктури, удосконалення інфраструктури підприємств туристичної індустрії, розбудови цифрової інфраструктури управління туристичними атракціями і формування інтелектуально-кадрового потенціалу галузі.

Зокрема оновлення і модернізація транспортної інфраструктури потребує реалізації державних та регіональних проєктів з оновлення та модернізації транспортної інфраструктури, впровадження інвестиційних проєктів розбудови нових транспортних маршрутів і розширення існуючої транспортної мережі, забезпечення розвитку мультимодальних та інтермодальних транспортних маршрутів, розбудови мережі інфраструктурних хабів, оновлення та модернізації зношених транспортних засобів, поглиблення інтеграції вітчизняного транспорту до глобальної транспортно-логістичної мережі тощо.

Удосконалення інфраструктури підприємств туристичної індустрії можливо забезпечити шляхом застосування кластерної моделі організації туристичної діяльності, збереження об’єктів історичної та культурної спадщини, підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій, створення фондів післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури, розбудови інформаційно-консультаційних центрів тощо.

Важливою в умовах масштабної цифровізації є і розбудова цифрової інфраструктури управління туристичними атракціями за рахунок формування цифрової екосистеми взаємодії суб’єктів ринку туристичних послуг, впровадження цифрової платформи управління туристичними локаціями, створення цифрової системи збору та інтерактивного аналізу статистичних даних, впровадження цифрових мобільних додатків для забезпечення зручних подорожей країною тощо.

Сформувати інтелектуально-кадровий потенціал для стимулювання розвитку туристичної галузі можливо шляхом оновлення переліку спеціальностей та змісту програм підготовки фахівців для туристичної індустрії відповідно до вимог ринку, проведення тренінгів та семінарів з питань розвитку туристичного бізнесу, проведення конкурсів з інноваційних стартап-проєктів у сфері туризму, забезпечення розвитку цифрових компетентностей фахівців туристичної індустрії, впровадження цифрових рішень для забезпечення безперервності навчання, розширення інструментів адаптації та мотивації фахівців тощо.

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

Удосконалення системи державного регулювання розвитку підприємств туристичної індустрії потребує розроблення та реалізації комплексної стратегії цифрової трансформації підприємств туристичної сфери, стимулювання розвитку інститутів спільного інвестування, розроблення та реалізація стратегій брендів міст, гармонізації законодавства з міжнародними правовими нормами у сфері туризму, стимулювання розвитку малого інноваційного підприємництва в туристичній галузі тощо.

Забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії потребує і зміни підходів та інструментів маркетингової політики підприємств даної сфери шляхом застосування інструментів цифрового маркетингу, впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності і розроблення VR-презентацій туристичних турів, ініціювання масштабних маркетингових компаній популяризації туристичних локацій, розроблення цифрової інтерактивної карти туристичних локацій, формування клієнтських туристичних профілів і персоналізації обслуговування клієнтів тощо.

Слід приділити увагу і розвитку нових туристичних напрямів, а саме: розширенню спектру сервісних послуг, розвитку екотуризму, розширенню переліку напрямів solo-турів, організації цифрових ретрітів, розвитку етнотуризму, впровадженню імерсивних екскурсійних проєктів тощо.

Застосування такого механізму дозволить не лише забезпечити сталий комплементарний розвиток підприємств туристичної індустрії, але й сприятиме нарощенню доходів регіонів, покращенню зайнятості і підвищенню інвестиційної привабливості як окремих територій, так і країни в цілому.

Висновки. Встановлено, що в період загострення пандемії коронавірусу вітчизняна туристична галузь невпинно втрачала свої позиції і, як результат, виявилася не в змозі протистояти новим викликам, пов'язаним зі збройною агресією і початком війни в країні. Руйнування туристичної та супутньої інфраструктури і традиційних для туристів маршрутів, ускладнення логістичних процесів, збільшення цін на пальне і зростання відповідних витрат стали суттєвими викликами для даного сектору та призвели до поглиблення існуючих проблем підприємств даної сфери. Досліджено механізми та інструменти забезпечення розвитку підприємств туристичної індустрії і встановлено, що значний потенціал для післявоєнного відродження даної сфери криється в партнерстві суб'єктів ринку туристичних послуг як на національному, так і міжнародному рівні. Таке партнерство передбачає співпрацю стейкхолдерів у туристичній індустрії, зокрема урядових структур, бізнесу, громадського сектору, інших установ та організацій, об'єднання ресурсів та досвіду яких сприятиме формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту і забезпеченню сталого довгострокового зростання підприємств туристичної сфери. Розроблено механізм забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії, в основу якого покладено партнерство зацікавлених сторін і формування ними комплементарних активів. Розкрито ключові завдання та інструменти забезпечення комплементарного розвитку підприємств туристичної індустрії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Charted: How international travel bounced back strongly in 2022. *World Economic Forum: website*. URL: https://www.weforum.org/agenda/2023/03/international-travel-bounced-back-strongly-in-2022/ (last accessed: 18.05.2023).

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. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 178–196.

5. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543 (дата звернення: 02.06.2023).

6. Рега М. Г. Соціально-економічна орієнтація розвитку підприємств туризму. *Економіка і суспільство*. 2015. Вип. 1. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/08.pdf (дата звернення: 30.05.2023).

7. Токмакова І. В., Войтов І. М. Цифрові інструменти розвитку індустрії екотуризму. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти*: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. науково-педагогічних працівників та молодих науковців (Одеса, 08-09 грудня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 641-644.

8. Шаповал В. М., Герасименко Т. В. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. *Економічний вісник*. 2016. № 3. С. 79-86.

9. Статистична інформація. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.06.2023).

10. 4,2 млн іноземців та 14,7 млн українців: дані про перетин державного кордону за 2021 рік. *Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik (дата звернення: 02.06.2023).

11. Ukraine rapid damage and needs assessment (February 2022 – February 2023). *worldbank.org: website*. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099918450321232887 7/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf (last accessed: 18.05.2023).

12. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. *kse.ua: веб-сайт*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf (дата звернення: 30.05.2023).

13. Туристична галузь під час війни: сучасний стан та перспективи. *Ми-Україна : веб-сайт*. URL: https://weukraine.tv/turystychna-galuz-pid-chas-vijny-suchasnyj-stan-ta-perspektyvy/ (дата звернення: 18.05.2023).

14. Понад 100 тисяч туристів за період війни відвідали історичне місце на Хмельниччині. *День за днем : веб-сайт*. URL: https://denzadnem.com.ua/podorozhi/143427 (дата звернення: 02.06.2023).

15. «Туристів цікавить сервіс, а не країна походження компанії»: як український туроператор під час війни вийшов на ринок Європи. *telegraf.com.ua: веб-сайт.* URL: https://telegraf.com.ua/ukr/obshhestvo/2023-01-14/5775306-turistov-interesuet-servis-a-ne-strana-proiskhozhdeniya-kompanii-kak-ukrainskiy-turoperator-vo-vremya-voyny-vyshel-na-rynok-evropy (дата звернення: 30.05.2023).

16. Податки від туристичної галузі за 2022 рік. *Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31 (дата звернення: 17.05.2023).

17. Податки від туристичної галузі за 1 квартал 2023 року. Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn (дата звернення: 17.05.2023).

18. Ворохта. Створення туристичної ради. Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/vorohta-stvorennya-turistichnoyi-radi (дата звернення: 17.05.2023).

19. Туризм – це один з найпростіших і найшвидших способів залучити іноземні кошти в економіку України – голова ДАРТ Олеськів. *Interfax. Україна: веб-сайт*. URL: https://interfax.com.ua/news/investments/826791.html (дата звернення: 30.05.2023).

20. На розвиток туристичного потенціалу України в держбюджеті-2021 передбачено понад 100 мільйони гривень. *Уніан: веб-сайт*. URL: https://www.unian.ua/tourism/news/rozvitok-turizmu-v-ukrajini-2021-skilki-groshey-v-ukrajini-vkladayut-v-rozvitok-turizmu-novini-11257361.html (дата звернення: 01.06.2023).

21. У 2022 році розпочнеться будівництво туристичної інфраструктури для Національних природних парків України. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт*. URL: https://mtu.gov.ua/news/33258.html (дата звернення: 01.06.2023).

22. Digital 2023: Global Overview Report. *datareportal.com : website*. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine (last accessed: 18.05.2023).

REFERENCES:

1. Charted: How international travel bounced back strongly in 2022. *World Economic Forum: website*. URL: https://www.weforum.org/agenda/2023/03/international-travel-bounced-back-strongly-in-2022/ (last accessed: 18.05.2023).

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

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. Bordun O., Shevchuk V., Monastyrskyi V., Luchka O. (2022). Vtraty ta napriamy poriatunku turystychnoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny [Losses and directions of saving the tourism business of Ukraine in the conditions of war], *Bulletin of Lviv University. Economic series*, vol. 62, pp. 178–196.

5. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho stanu [Features of tourism under martial law], *Economy and society*, vol. 41, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/vi ew/1543 (last accessed: 02.06.2023).

6. Reha M. H. (2015). Sotsialno-ekonomichna oriientatsiia rozvytku pidpryiemstv turyzmu [Socio-economic orientation of Tourism Enterprises Development], *Economy and society*, vol. 1, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/08.pdf (last accessed: 30.05.2023).

7. Tokmakova I. V., Voitov I. M. (2022). Tsyfrovi instrumenty rozvytku industrii ekoturyzmu [Digital tools for the development of the ecotourism industry], *Aktualni aspekty rozvytku nauky i osvity* [*Current aspects of the development of Science and education*], (Odessa, December 08-09, 2022), Odessa, pp. 641-644.

8. Shapoval V. M., Herasymenko T. V. (2016). Faktory ta pryntsypy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstv turystychnoho kompleksu [Factors and principles of improving the efficiency of tourist complex enterprises], *Economic bulletin*, vol. 3, pp. 79-86.

9. *Official website of the State Statistics Service of Ukraine: web-site* (2023). "Statistical information", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (last accessed: 02.06.2023).

10. *Official website of State Agency for Tourism Development: web-site* (2023). "4.2 million foreigners and 14.7 million Ukrainians: data on crossing the state border for 2021", available at: https://www.tourism.gov.ua/blog/4-2-mln-inozemciv-ta-14-7-mln-ukrayinciv-dani-pro-peretin-derzhavnogo-kordonu-za-2021-rik (last accessed: 02.06.2023).

11. *worldbank.org: website* (2023). "Ukraine rapid damage and needs assessment (February 2022 – February 2023)", available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf (last accessed: 18.05.2023).

12. *kse.ua: website* (2023). "Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine in the year since the start of the full-scale invasion", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf (last accessed: 30.05.2023).

13. *weukraine.tv: website* (2023). "Tourism industry during the war: current state and prospects", available at: https://weukraine.tv/turystychna-galuz-pid-chas-vijny-suchasnyj-stan-ta-perspektyvy/ (last accessed: 18.05.2023).

14. *denzadnem.com.ua: website* (2023). "More than 100 thousand tourists during the war visited the historical place in Khmelnitsky region", available at: https://denzadnem.com.ua/podorozhi/143427 (last accessed: 02.06.2023).

15. *telegraf.com.ua: website* (2023). "Tourists are interested in the service, not the country of origin of the company": how the Ukrainian tour operator entered the European market during the war", available at: https://telegraf.com.ua/ukr/obshhestvo/2023-01-14/5775306-turistov-interesuet-servis-a-ne-strana-proiskhozhdeniya-kompanii-kak-ukrainskiy-turoperator-vo-vremya-voyny-vyshel-na-rynok-evropy (last accessed: 30.05.2023).

16. *Official website of State Agency for Tourism Development: website* (2023). "Taxes from the tourism industry for 2022", available at: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31 (last accessed: 17.05.2023).

17. *Official website of State Agency for Tourism Development: website* (2023). "Taxes from the tourism industry for Q1 2023", available at: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn (last accessed: 17.05.2023).

18. *Official website of State Agency for Tourism Development: website* (2023). "Vorokhta. Creating a tourist board", available at: https://www.tourism.gov.u a/blog/vorohta-stvorennya-turistichnoyi-radi (last accessed: 17.05.2023).

19. *interfax.com.ua: website* (2022). "Tourism is one of the easiest and fastest ways to attract foreign funds to the Ukrainian economy-chairman dart Oleskiv", available at: https://interfax.com.ua/news/investments/826791.html (last accessed: 30.05.2023).

20. *unian.ua: website* (2022). "The state budget for 2021 provides more than UAH 100 million for the development of Ukraine's tourism potential", available at: https://www.unian.ua/tourism/news/rozvitok-turizmu-v-ukrajini-2021-skilki-groshey-v-ukrajini-vkladayut-v-rozvitok-turizmu-novini-11257361.html (last accessed: 01.06.2023).

21. *Official website of the Ministry of development of communities, territories and infrastructure of Ukraine: website* (2021). "Construction of tourist infrastructure for National Nature Parks of Ukraine will begin in 2022", available at: https://mtu.gov.ua/news/33258.html (last accessed: 01.06.2023).

22. *datareportal.com: website*. "Digital 2023: Global Overview Report", available at: https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine (last accessed: 18.05.2023).

УДК 331:631.1

АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ

Челядінова Н.Г., к.е.н., доцент,
Семенцова О.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Діяльність будь-якого промислового підприємства тісно пов'язана з необхідністю транспортування вантажів. В умовах сьогодення процес доставки вантажів ускладнюється низькою швидкістю логістичного циклу, тривалому документообігу тощо. У статті запропоновано нові рішення щодо логістичного управління транспортними підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища, які спрямовані на організацію більш раціональних схем транспортування вантажу.

Ключові слова: вантажні перевезення, транспортна логістика, логістичний центр, європейський зелений курс, перевізний процес, вантажопотік, оптимізація витрат.

ASPECTS OF IMPROVING THE LOGISTICS MANAGEMENT SYSTEM AT TRANSPORT ENTERPRISES OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF WAR AND POST-WAR DEVELOPMENT

Cheliadinova N.G., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Sementsova O.V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)

The activity of any industrial enterprise is closely related to the need to transport goods. Today, the process of cargo delivery is complicated by the slow speed of the logistics cycle, long document processing and the presence of errors in it. Existing or previously proposed theoretical approaches are not fully adapted to modern Ukrainian conditions, they do not take into account the specifics of transformational processes in the Ukrainian economy. In view of the wartime and subsequent reconstruction of the country, new proposals are needed more than ever to restore work in the field of freight transportation, taking into account the "green" requirements of the new era. This is dictated by the further European integration of Ukraine and the implementation of the state environmental policy, which will allow to adapt the national sphere of freight transportation to the European Green Deal (hereinafter - EGD).

This trend requires deeper research in order to determine the competitive position and prospects for the development of each type of freight transportation. It is especially important to do this in view of the need to adapt the Ukrainian freight transportation market to the requirements of the ERC, to increase multimodal and intermodal freight transportation.

Studies of the cargo transportation market from the point of view of determining the volumes of cargo transportation services provided indicate a noticeable change in market shares. This is especially observed in the case of market segmentation in terms of cargo more specific to each type of transport.

In recent years, international environmental experts have placed great hopes on railway transport.

© Челядінова Н.Г.,
Семенцова О.В.

The formation of the holding structure of the carrier through the formation of separate business entities, formed taking into account the characteristics of certain types of activities and the degree of competitiveness (monopoly) of the relevant market segment, can contribute to the solution of these problems. Already today, we see potential interest in this issue from many logistics operators, other investors and possible recovery donor countries.

Key words: Freight transportation, transport logistics, logistics center, European Green Course, transportation process, cargo flow, cost optimization.

Постановка проблеми. Вже тривалий час Україна прагне стати повноправним членом ЄС. Для цього вона поступово виконує низку вимог, зокрема імплементує нормативно-правові акти Європейського Союзу до системи національного законодавства. Важливою частиною цього процесу є впровадженням державної екологічної політики, яка дозволить адаптувати національну сферу вантажних перевезень до Європейського зеленого курсу (The European Green Deal, далі – ЄЗК).

Не зважаючи на умови військового часу та значне зміщення стратегічних орієнтирів у міжнародних торгівельно-експортних операціях, Україна має доволі вигідне географічне положення, яке у повоєнний час дозволить одержувати значні доходи від експорту транспортних послуг, у тому числі завдяки транзитним перевезенням власною інфраструктурою.

Усе це обумовлює необхідність упорядкування знань в області управління транспортними підприємствами, дослідження й подальшого наукового обґрунтування рішень щодо формуванням більш вдосконаленої системи логістичного управління на транспорті в сфері вантажних перевезень з урахуванням вимог законодавства ЄС та "зелених" вимог нового часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й методологічні засади дослідження процесів формування і функціонування транспортно-логістичних систем розглянуті в працях багатьох відомих вітчизняних та закордонних вчених, таких як: Іртищева І.О., Обозна А.О. [1], Смирнов І., Косарєва Т. [2], Буковський А. [3], Дороховський О.М. [4], Гриценко С.Г. [5], Джонсон С. Дж., Вуд Ф. Д. [6] та багато інших. Недостатня вивченість окремих теоретичних і прикладних аспектів проблеми логістичного управління на транспортних підприємствах, що посилюється умовами військового стану та перспективами повоєнної відбудови, визначають актуальність досліджуваної тематики і коло розглянутих питань.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Необхідність адаптувати український ринок вантажних перевезень до вимог ЄЗК потребує більш глибокого дослідження з метою визначення конкурентної позиції і перспектив розвитку кожного виду вантажних перевезень.

Зважаючи на вище зазначене, **метою статті** є дослідження аспектів формування сучасної системи управління логістичного управління на транспортних підприємствах та розробка рекомендацій щодо її удосконалення в умовах військового стану та повоєнної розбудови

Виклад основного матеріалу. Як справедливо відзначено Іртищевою І.О. та Обозною А.О., транспортні комунікації поєднують собою всі частини території країни, що є необхідною умовою її територіальної цілісності, єдності її економічного простору [1, с.224]. Вони пов'язують Україну зі світовим співтовариством, будучи матеріальною основою забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків держави і його інтеграцій у глобальну економічну систему. Традиційно, найбільш залежними від транспортної галузі в Україні завжди були вугільна промисловість, сільське господарство, гірничо-металургійний та

оборонний комплекси, металургійне виробництво.

Завдяки географічним особливостям України та структурі реального сектору економіки, зокрема експортно-орієнтованим складовим, залізничний транспорт є головною ланкою усього вантажного транспортно-логістичного комплексу нашої країни.

Транспортна логістика є видом логістики, яка керує комплексом операцій, що здійснюють фізичне переміщення товарно-матеріальних цінностей між учасниками логістичного ланцюга з найменшими витратами. Витрати на виготовлення будь-якого товару формуються з собівартості його виготовлення та витрат за виконання усіх операцій у ланцюгу «виробник – кінцевий покупець». На переміщення матеріального потоку від джерела сировини до кінцевого споживача також необхідні витрати, які можуть сягати 50% загальної вартості витрат за логістику.

Можна цілком погодитися з думкою Смирнова І.Г., Косаревої Т.В. , щодо завдань транспортна логістики. А саме:

- визначення оптимального маршруту доставки вантажу;

- формування транспортних систем, зокрема транспортних ланцюгів та транспортних коридорів; вибір виду та типу транспортного засобу;

- спільне складання плану транспортних процесів на різних видах транспорту; гарантія технологічної цілісності транспортно-складського процесу [2, с.213].

Дослідження статистичних даних щодо обсягів перевізної роботи у сфері вантажних перевезень дає можливість казати про наступне.

У січні 2022 року обсяг перевезень, які здійснювала Укрзалізниця, значно збільшився у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Наприклад, транзит збільшився на 38,8 %. Але, з початком повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну, обсяг транзиту стрімко впав. Майже на чверть зменшилися внутрішні перевезення (здебільшого зернових та залізо-рудної сировини), а також імпорт і транзит. Але експортні залізничні перевезення через західні залізничні вантажні переходи, зменшились лише на 10 % [7].

На транспортну роботу в сфері експортних перевезень в умовах повномасштабних військових дій наразі впливають декілька визначальних факторів:

1) закриття на україно-російських та україно-білоруських ділянках кордону усіх залізничних переходів з початком повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну;

2) постійно працюють 10 пунктів пропуску з країнами ЄС: 2 – із Румунією та 2 – з Угорщиною, 2 – зі Словаччиною, 4 – із Польщею;

3) як і в довоєнні часи, у західному напрямку цей вид перевезень гальмує необхідність переходити з української ширини колії на європейську. Через технічні ускладнення, пов’язані з цим, на найбільш завантажених залізничних переходах (Ізов, Чоп, Ужгород) перевізникам доводиться простоювати в черзі до 20 діб.

Протягом останніх десяти років обсяг перевезених усіма видами транспорту вантажів коливався у межах від 600 млн т до майже 812 млн т. За цей час максимум було досягнуто у 2011 році, а мінімуму у 2020 році. 2021 рік було завершено на позначці 619,9 млн т. [8].

Залізничний та автомобільний транспорт, безперечно, є лідерами у перевізному процесі. При цьому на автотранспорті, протягом того ж періоду, спостерігається постійне зростання обсягів перевезень від 140 млн т у 2009 році до максимальних 244 млн т у 2019 році. Натомість на залізничному у цей період, навпаки, обсяг перевезень постійно зменшувався. У 2019 році – 312,9 млн т, а у 2020 році – лише 305,5 млн т. Станом на кінець 2019 року ринкові частки вантажних перевезень розподілилися таким чином: 36

% здійснювались автомобільним транспортом, та залізницею – 46 % (історичний мінімум).

Дослідження ринку вантажних перевезень з погляду визначення обсягів саме наданих послуг з перевезення вантажів вказують на помітну зміну ринкових часток. Особливо це спостерігається у разі сегментації ринку у розрізі більш притаманних для кожного виду транспорту вантажів.

Відповідна тенденція склалася й у динаміці зміни ринкових часток видів транспорту, зокрема без особливих змін: авіаційний – щороку менше за 0,02 %, водний – щороку близько 1 %, трубопровідний – від 22 % у 2009 р. до 16,7 % у 2019 р. [7].

За даними ДССУ, підприємства транспорту у 2021 р. проти 2020 р. збільшили вантажні перевезення на 3,3 % – до 619,9 млн т. Водночас залізничні перевезення зросли на 2,9 % – до 314,3 млн т, автомобільні - на 16,2 % – до 222,6 млн т, трубопровідні знизилися на 20,4 % – до 77,6 млн т [8].

Експерти Офісу ефективного регулювання BRDO вже публікували аналіз національного ринку перевезення зернових [3]. Україна у 2021-2022 роках зібрала найбільший врожай зернових та зернобобових культур за роки незалежності. Це дуже важливий фактор, тому, що увесь зібраний урожай формує вантажну базу для підприємств транспорту – залізничного, автомобільного, річкового та морського. Із збільшенням обсягу урожаю зернових, зростає обсяг його внутрішніх перевезень. Разом з цим, транспортні підприємства також здійснюють перевезення транзитом по території України іноземних зернових і зернобобових культур та імпорт цих культур до вітчизняних споживачів.

Під час перевезення зернових і зернобобових культур автомобільний, залізничний, морський і річковий транспорт тісно взаємодіють між собою. Переважна більшість урожаю, вирощеного в Україні, експортується до різних країн світу через морські порти. У морські порти зерно зазвичай доставляється залізничним, автомобільним і річковим транспортом.

За даними Укрзалізниці, за липень-грудень 2019 року залізничним транспортом було перевезено 21,2 млн т зерна, за аналогічний період 2020 року – 19,3 млн т, 2021 року – 20,8 млн т. З огляду на рекордні показники урожаю зернових та зернобобових культур у 2021 – 2022 року, Укрзалізниця мала би також суттєво збільшити обсяги перевезення зерна, проте фактичні показники не демонструють різкого зростання [8], що пояснюється обмеженою можливістю вивезти його з території України, зокрема через заблоковані порти.

Водночас, спостерігається збільшення перевезень зерна на експорт автомобільним і річковим транспортом. Лідером перевезення зернових і зернобобових культур в Україні зараз є автомобільний транспорт, який перевозить зерно з полів на елеватори, переробні підприємства, залізничні станції та під'їзні колії, морські порти та інші пункти. Більшість зернових доставляється до місць навантаження на залізницю саме автотранспортом і далі вже залізниця здійснює їхнє перевезення на експорт - до морських портів.

Така тенденція потребує більш глибокого вивчення з метою визначення конкурентних позицій і перспектив розвитку кожного з видів вантажних перевезень. Особливо важливо це зробити з огляду на необхідність адаптувати український ринок вантажних перевезень до вимог ЄЗК, збільшити мультимодальні та інтермодальні перевезення вантажів.

Мультимодальні та інтермодальні перевезення мають певні відмінності, незважаючи на схожість характеристик. До спільних особливостей цих способів транспортування відноситься застосування декількох підвидів транспортних засобів. При цьому інтермодальні перевезення (intermodal transport) – це поетапне транспортування вантажів двома (або більше) видами транспорту (за звичай у із

застосуванням спеціальних контейнерів або упаковки). Під час зміні транспорту товар не перевантажується. Подібна доставка може відбуватися різним транспортом, клієнт при необхідності може залучати відразу дві або три фірми. Допустимо використання різних типів транспорту з оформленням декількох перевізних накладних, відповідальність за збереження вантажу і своєчасність доставки розподіляється між транспортувальниками [9] .

Особливість мультимодального перевезення полягає в наявності одного перевізника, що відповідає за вантаж протягом всього транспортування, і єдиної транспортної накладної. Мультимодальна доставка здійснюється із застосуванням однієї тарифної ставки на всьому маршруті перевезення вантажу. Умови та порядок організації мультимодального перевезення за участю залізничного транспорту визначаються Законом України «Про мультимодальні перевезення» [10].

Останні роки міжнародні експерти з екологічних питань покладають великі сподівання на залізничний транспорт. Нещодавно Міжнародне енергетичне агентство International Energy Agency (IEA) оприлюднило звіт 2019 року «Майбутнє залізниці. Можливості для енергетики та навколишнього середовища» [11]. У ньому зазначено швидке зростання світового попиту на транспорт завдяки соціальному та економічному прогресу та відповідне зріст попиту на енергію, викидів CO_2 та забруднювачів атмосфери. Проте, залізничний транспорт визнається одним із найбільш енергоефективних видів транспорту.

Загалом у світі на транспортний сектор припадає майже третина кінцевого попиту на енергію, близько двох третин попиту на нафту та понад чверть глобальних викидів CO_2 через спалювання палива. Водночас, за умови збереження сформованих тенденцій прогнозується, що до 2050 року обсяг пасажирських і вантажних перевезень збільшиться більше, ніж удвічі, а отже, відповідно, зросте енергетична потреба та посилиться екологічний вплив галузі на довкілля. Саме тому зміни у транспортному секторі мають основне значення задля досягнення енергетичних переходів у глобальному масштабі.

Залізничний транспорт є одним із найбільш енергоефективних видів транспорту для вантажних та пасажирських перевезень. Залізниці забезпечують перевезення 7 % вантажів і 8 % пасажирів від світових обсягів. Водночас на залізничний сектор припадає лише 2 % енергії, що споживається транспортом загалом.

З метою подальшого розвитку залізничних вантажних перевезень державою визначено курс на фрагментування АТ “Укрзалізниця”. Має відбутися формування холдингової структури перевізника через утворення окремих суб’єктів господарювання, сформованих з урахуванням особливостей певних видів діяльності та ступеню конкурентності відповідного сегменту ринку. Вже сьогодні можна спостерігати потенційну зацікавленість у цьому питанні багатьох логістичних операторів, інших інвесторів та можливих країн-донорів відновлення.

Документальне оформлення перевезення вантажів є важливою частиною організації транспортної логістики. Також, щоб скласти відповідний пакет транспортних послуг, необхідно вивчити потреби клієнтури. Останнім часом на транспорті вивченням потреб клієнтів можуть займатися спеціальні логістичні центри та інші структури, які проводять дослідження вантажопотоків та їх розподіл мережею.

У певних ситуаціях при наданні транспортних послуг існує безліч підходів до оцінки якості перевезень. Це можна пояснити різноманітністю вимог споживачів. Найчастіше якість логістичного сервісу оцінюють його функціональністю, доступністю і надійністю. Так як головним

завданням перевізного процесу є переміщення конкретної кількості вантажу на встановлену відстань, то обсяги перевезень вантажів, що виконуються, повинні бути визначеними у часі та просторі [6, с.276] .

Саме тому провізні можливості перевізної системи можуть оцінюватися тонно-кілометрами чи тоннами. Так як вантажний транспорт виконує різні перевезення, які відрізняються за характером вантажу, що перевозиться, відстанню перевезень тощо, то на одиницю роботи, яка виражається одним тонно-кілометром, може припадати досить різна кількість витрат праці [4, с. 251; 5, с. 35-37].

Для того, щоб тонно-кілометри працювали ефективно, потрібно визначити матеріальну відповідальність кожної зі сторін погодженого графіка доставки продукції до споживача. Цей показник використовується і в логістиці з метою забезпечення технологічних та економічних зв'язків господарських та виробничих компаній, які розташовані в економічному районі, у зв'язках з фірмами та підприємствами, що знаходяться за його межами, що утворюють зв'язки між ними. Внаслідок цього з'являються транспортно-економічні зв'язки, матеріальним виразом яких є вантажопотік.

Таким чином, для оптимізації системи логістичного управління на транспортних підприємствах необхідно приділити першочергову увагу ряду аспектів. Основні з напрямів означеної оптимізації наведено на рисунку 1.1.

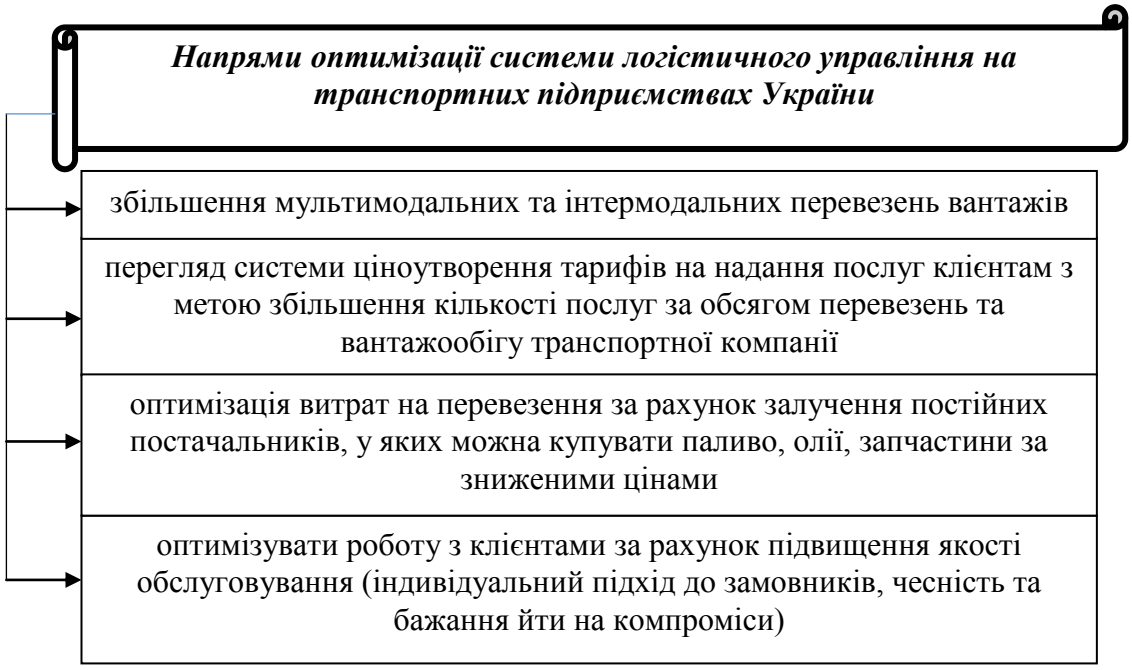


Рис. 1. Напрями оптимізації системи логістичного управління на транспортних підприємствах України

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Оскільки всі елементи транспортного процесу здійснюються в різних місцях і в різний час, його ефективність та безперервність багато в чому залежить від точності визначення тривалості виконання кожного елемента в часі. Тому необхідно також чітке розмежування функцій всіх учасників перевезення та суворе узгодження їх дій у виконанні різних операцій транспортного процесу.

Оптимізацію системи логістичного управління на транспортних підприємствах має бути спрямовано на

інтеграцію учасників системи вантажопотоків на основі встановлення між ними взаємовигідних партнерських відносин при одночасному забезпеченні їх зацікавленості в кінцевому результаті.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іртищева І.О., Обозна А.О. Особливості управління логістичною діяльністю на транспортному підприємстві. *Науково-виробничий журнал Бізнес-навігатор*. 2014. №1(33) . С.224-231.

2. Смирнов І.Г., Косарева Т.В. Транспортна логістика: Навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

3. Буковський А. "Європейський зелений курс" та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш "зеленим". *Офіс ефективного регулювання BRDO* : веб-сайт. URL: https://brdo.com.ua/analytics/21368/ (дата звернення: 23.05.2023)

4. Дороховський О.М. Удосконалення управління транспортно-логістичною системою Причорноморського регіону. *Таврійський науковий вісник* : Збірник наукових праць ХДАУ. Херсон : Айлант, 2011. Вип. 77. С. 251-258.

5. Гриценко С.Г. Стратегія випереджального розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Маркетинг в Україні*. 2007. № 10. С. 35-37.

6. Johnson J. C., Wood D. F. Contemporary Logistics. Pearson Education (US), 1995. 6th edition. 600 p.

7. Євроінтеграція. *Міністерство інфраструктури України* : веб-сайт. URL: http://mtu.gov.ua (дата звернення: 23.05.2023)

8. Економічна статистика. Економічна діяльність. Транспорт. *Державна служба статистики України* : веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 23.05.2023)

9. Мультимодальні та інтермодальні перевезення та їх відмінності. *Dolphincargo service :* веб-сайт. URL: https://dolphincargo.com.ua/ua/intermodalni-ta-multimodalni-perevezennya/ (дата звернення: 23.05.2023)

10. Про мультимодальні перевезення. Закон України від 17.11.2021 р. №1887-IX. *Законодавство України :* веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text (дата звернення: 23.05.2023)

11. Експертний огляд Звіту Міжнародного енергетичного агентства (IEA) щодо майбутнього залізниць. *Ukrainian rail monitoring* : веб-сайт. URL: https://urm.media/ekspertnij-oglyad-zvitu-mizhnarodnogo-energetichnogo-agentstva-iea-shhodo-majbutnogo-zaliznicz/ (дата звернення: 23.05.2023)

REFERENCES

1. Irtyshcheva I.O., Obozna A.O. Osoblyvosti upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu na transportnomu pidpryiemstvi [Peculiarities of logistics management at a transport enterprise]. *Naukovo-vyrobnychyi zhurnal Biznes-navihator*. 2014. №1(33) . P.224-231. (in Ukrainian)

2. Smyrnov I.H., Kosareva T.V. Transportna lohistyka [Transport logistics]: Navch. pos. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2019. 224 pp. (in Ukrainian)

3. Bukovskyi A. "Ievropeiskyi zelenyi kurs" ta zaliznytsia: yak zrobyty rynok vantazhnykh perevezen Ukrainy bilsh "zelenym" ["European Green Course" and the railway: how to make the cargo transport market of Ukraine more "green"] . *Ofis efektyvnoho rehuliuvannia BRDO* : veb-sait. URL: https://brdo.com.ua/analytics/21368/ (in Ukrainian)

4. Dorokhovskyi O.M. Udoskonalennia upravlinnia transportno-lohistychnoiu systemoiu Prychornomorskoho rehionu [Improving the management of the transport and logistics system of the Black Sea region]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk* :

Zbirnyk naukovykh prats KhDAU. Kherson : Ailant, 2011. Vyp. 77. P. 251-258. (in Ukrainian)

5. Hrytsenko C.H. Stratehiia vyperedzhalnoho rozvytku transportno-lohistychnykh klasteriv v Ukraini [Strategy of anticipatory development of transport and logistics clusters in Ukraine]. *Marketynh v Ukraini*. 2007. № 10. P. 35-37. (in Ukrainian)

6. Johnson J. C., Wood D. F. Contemporary Logistics. Pearson Education (US), 1995. 6th edition. 600 p. (in English)

7. Yevrointehratsiia [European integration]. *Ministerstvo infrastruktury Ukrainy* : veb-sait. URL: http://mtu.gov.ua. (in Ukrainian)

8. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Transport. [Economic statistics. Economic activity. Transport]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* : veb-sait. URL: https://www.ukrstat.gov.ua. (in Ukrainian)

9. Multymodalni ta intermodalni perevezennia ta yikh vidminnosti [Multimodal and intermodal transportation and their differences]. *Dolphincargo service* : veb-sait. URL: https://dolphincargo.com.ua/ua/intermodalni-ta-multimodalni-perevezennya. (in Ukrainian)

10. Pro multymodalni perevezennia [About multimodal transportation]. Zakon Ukrainy vid 17.11.2021 r. №1887-IKh. *Zakonodavstvo Ukrainy* : veb-sait. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text(in Ukrainian)

11. Ekspertnyi ohliad Zvitu Mizhnarodnoho enerhetychnoho ahentstva (IEA) shchodo maibutnoho zaliznyts [Expert review of the International Energy Agency (IEA) Report on the future of railways]. *Ukrainian rail monitoring* : veb-sait. URL: https://urm.media/ekspertnij-oglyad-zvitu-mizhnarodnogo-energetichnogo-agentstva-iea-shhodo-majbutnogo-zaliznicz. (in Ukrainian)

УДК 658.5:341.1

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОЇ МІЖГАЛУЗЕВОЇ СПІВПРАЦІ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Кузнецов Є. М., здобувач третього рівня вищої освіти (УкрДУЗТ)

У статті вивчено досвід світових залізниць у використанні інструменту стратегічного партнерства для підтримки проєктів власного інноваційного розвитку. Визначено зміст, переваги та охарактеризовано ключові принципи формування ефективних партнерських комунікацій. Обґрунтовано напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств залізничного транспорту та сформовано модель його реалізації, що визначає цілі, суб'єктів та потенційні до залучення ресурси забезпечення реалізації пріоритетних для підприємств залізничної галузі інноваційних проєктів.

Ключові слова: стратегічне партнерство, принципи, напрями, підприємства залізничного транспорту, модель, інноваційна активність.

DEVELOPMENT OF STRATEGIC INTER-SECTORAL COOPERATION AS A BASIS FOR INCREASING THE INNOVATION ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Kuznetsov E., applicant for the third level of higher education (USURT)

The article determines that in order to accelerate innovative transformations and implement a digital business model for railway transport enterprises, it is necessary to increase the innovative activity of the industry enterprises, which can be ensured through the development of strategic intersectoral cooperation. The experience of world railways in using the strategic partnership tool to support their own innovation development projects is studied. The content, advantages, and key principles of forming effective partnership communications are defined. The directions of development of the strategic partnership of railway transport enterprises are substantiated, which include the development of partnerships with value creation entities; partnerships with entities for the development of competencies and resource replenishment, partnerships with entities for institutional support of projects to ensure innovative changes at railway transport enterprises. The stages by which the development of strategic partnerships of railway transport enterprises should take place are revealed. The model of its implementation is formed, defining the goals, actors and potential resources to ensure the implementation of priority innovation projects for railway enterprises. The goal of strategic intersectoral cooperation is to increase the innovation activity of railway transport enterprises by expanding sources of resources. It is substantiated that the key actors of strategic inter-sectoral cooperation should be public authorities, which are assigned the role of an institution to support the processes of forming strategic inter-sectoral partnerships, industrial enterprises and enterprises of the complex whose products are used in the production of railway products, competitors (enterprises of the transport complex), higher education institutions, insurance and investment funds, marketing and consulting organizations.

Keywords: strategic partnership, principles, directions, railway transport enterprises, model, innovation activity.

© Кузнецов Є.М.

Постановка проблеми. Цифровізація – це єдиний стратегічний напрям майбутнього розвитку підприємств залізничного транспорту, що не тільки відповідає світовим трендам трансформації галузі, а й дозволить забезпечити якісну інтеграцію вітчизняних залізниць у систему Транс'європейських транспортних комунікацій.

На жаль наразі ані темпи створення інновацій, ані кількість реалізованих проєктів цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту не відповідають вимогам цифровізації. Зрозуміло, що можливості проведення повноцінної цифрової трансформації підприємств залізничної галузі наразі обмежені впливом воєнно-політичних факторів, що звужують здатності держави інвестувати в такого роду проєкти. Через спрямування значної частини фінансової підтримки держави на компенсацію експлуатаційних витрат підприємств залізничної галузі та повну відсутність притоку зовнішніх інвестицій через високий рівень діючих в країні інвестиційних ризиків проєкти цифрової трансформації й надалі залишаються не реалізованими. Разом з цим низький рівень провадження інноваційних трансформацій є результатом того, що тривалий час підприємствами залізничного транспорту застосовувався неефективний механізм підтримки і стимулювання власної інноваційної активності. Як результат, сьогодні підприємства галузі функціонують на межі власних технічних можливостей: за оцінками експертів до 2031 року списанню підлягає 62 % вагонного парку, в тому числі 100 % зерновозів, більше 90 % локомотивів, більше 80 % – пасажирських вагонів. Окрему небезпеку становить високий рівень зносу інфраструктурних об'єктів, зокрема, контактні опори, засоби зв'язку та автоблокування, елементи колії наразі зношені більше ніж 50 %, з простроченим терміном виконання ремонтних робіт експлуатується більше 1/3 залізничних колій. Лише для відтворення парку вантажних вагонів підприємствам галузі необхідно інвестувати майже 75 млрд. грн. [1].

З одного боку критичний стан справ з основними фондами підприємств залізничного транспорту є результатом реалізації тривалі роки бездіяльнісної техніко-економічної політики, яка передбачала щорічне проведення дооцінювання основних фондів і відповідно мінімальне спрямування коштів на їх капітальне відновлення. З іншого боку, така ситуація стала наслідком і низького рівня використання підприємствами залізничного транспорту потенціалу стратегічної співпраці у сфері продукування новацій для відновлення техніко-технологічного потенціалу галузі.

Аналіз досліджень та публікацій. Серед вчених і спеціалістів проблема підвищення інноваційної активності підприємств, в тому числі і підприємств залізничного транспорту, за рахунок використання інструменту стратегічної міжгалузевої співпраці розробляється досить давно. Свої дослідження розробленню теоретико-методологічного базису розвитку стратегічного партнерства присвятили такі вчені-науковці, як В. Л. Дикань, О. В. Дикань, М. В. Корінь, О. М. Косіюк, Г. В. Обруч, В. О. Овчиннікова, І.В. Токмакова, О. В. Ярмоліцька та інші [2-9]. Разом з цим відсутність реальних інноваційних змін на підприємствах залізничного транспорту обумовлює необхідність доопрацювання існуючого теоретичного базису формування ефективних міжгалузевих комунікацій відповідно до нинішніх реалій функціонування підприємств залізничної галузі.

Метою статті є дослідження особливостей та формування моделі розвитку стратегічної міжгалузевої співпраці підприємств залізничного транспорту в контексті підвищення їх інноваційної активності.

Виклад основного матеріалу. Як доводить світовий досвід сьогодні стратегічне партнерство знаходиться в основі стратегій розвитку багатьох залізниць. Зокрема, активно розвивається співробітництво між SWEG та IVU Traffic Technologies в рамках реалізації стратегії модернізації залізничного транспорту Баден-Вюртембергу [10]. Стратегічне партнерство використовується і для модернізації залізниць Італії. Компанія Hitachi Rail STS, що має глобальну присутність і спеціалізується на створенні залізничної сигналізації та інтегрованих транспортних систем для пасажирських і вантажних перевезень, сьогодні співпрацює з залізницями Італії «Trenitalia» в напрямку підвищення якості обслуговування пасажирів, постачаючи інноваційні рішення у сфері залізничної сигналізації та автоматизації, програмних засобів для ефективного планування роботи залізниць [11]. Партнерська ініціатива реалізується між Scottish Power, Network Rail, и Університетом Лідса та компанією «Rikardo» і стосується реалізації інноваційних проєктів розвитку залізниць, а саме впровадження на залізницях Шотландії водневих та акумуляторних поїздів і розроблення гнучких мультиенергетичних вузлів мережі для залізничних станцій Британії [12]. Для задоволення потреб залізниць у сучасних технологіях вимірювання та моніторингу стану залізничної інфраструктури розвивають стратегічне партнерство і компанії «Amberg Technologies» та «Pandrol». Компанією «Amberg Technologies» розроблено спеціальну версію візка для вимірювання параметрів геометрії колії, яку компанія «Pandrol» буде використовувати у процесі створення власної інженерної продукції [13].

Отже сьогодні як і компанії, що спеціалізуються на виробництві продукції для потреб залізничного транспорту, так і безпосередньо залізниці активно застосовують стратегічне партнерство для підтримки власного розвитку.

В основі стратегічного партнерства знаходиться кооперація учасників, що мають спільні інтереси, очікування чи вимоги, а також усвідомлюють ті конкурентні можливості, які створюються, коли діяльність з вирішення певного завдання здійснюється спільно. Стратегічне партнерство веде до створення особливих мережевих структур управління, в межах яких генерується можливість для досягнення синергетичних переваг. Останні проявляються і як в отриманні та володінні повною інформацією про стейкхолдерів, щодо рівня реалізації поставлених цілей та процесів, так і в зростанні ділової репутації учасників, рівня довіри з боку зацікавлених осіб, розширення джерел надходження ресурсів для власного розвитку.

Разом з цим спільна діяльність учасників партнерства створює можливість для [14]:

- реалізації інноваційних підходів для вирішення стратегічних завдань розвитку компаній та забезпечення їх сталого зростання;
- впровадження більш дієвих механізмів надходження ресурсів, у тому числі й навичок та досвіду у сфері досягнення цілей кожного з учасників даного партнерства;
- створення динамічних стійких контактів, що дають змогу кожному учаснику більш активно залучатися в проєкти розвитку регіонів їх діяльності, а також здійснювати вплив на політику регіонального розвитку;
- професійного розвитку власної компетентності за рахунок покращення доступу до інформації та професійних мереж;
- створення більш конкурентоспроможної та відповідної потребам ринку продукції;
- реалізації ефективних інноваційних проєктів та залучення

інноваційних ресурсів для власного розвитку.

В основі стратегічного партнерства знаходиться цілий ряд принципів, які не тільки дозволяють підтримувати стійкі зв'язки, а й досягати компромісу між різними учасниками, кожен з яких слідує власним цілям. Основоположними принципами стратегічного партнерства визначено такі, як рівноправність партнерів, прозорість та взаємна вигода. Рівноправність означає рівність прав голосу під час переговорів та визнання внеску кожного в досягнення цілей партнерства. Прозорість передбачає відкритість та чесність кожного з учасників партнерства, що є ключем до успіху та підтримки довіри. Взаємна вигода проявляється в тому, що коли кожен з учасників здійснює внесок у спільну діяльність, то відповідно має право на отримання вигід партнерства [15].

Окрім цього, рядом дослідників до ключових принципів, що лежать в основі ефективних партнерських комунікацій, відносяться і такі, як:

- спільність інтересів та взаємне визнання стратегічного характеру партнерства;
- готовність враховувати інтереси партнерів та йти на компроміс;
- взаємна відмова від дискримінаційних дій по відношенню один до одного;
- довгостроковість та стратегічність комунікацій;
- правове закріплення цілей стратегічного партнерства;
- дисциплінованість, послідовність та прогнозованість виконання партнерами взятих на себе зобов'язань;
- взаємна ефективність стратегічного партнерства тощо.

Специфіка діяльності підприємств залізничного транспорту та їх гостра потреба у провадженні інноваційних змін накладає свій відбиток і на складі потенційних учасників партнерства. Для підприємств залізничного транспорту стратегічне партнерство може бути реалізоване за наступними напрямами розвитку стратегічних комунікацій.

1. Партнерство з суб'єктами створення цінностей. Такий напрям формування партнерських комунікацій може бути реалізований, по-перше, шляхом об'єднання ресурсів підприємств-учасників ланцюга постачань, що виступають конкурентами на ринку транспортно-логістичних послуг (горизонтальна інтеграція з підприємствами автомобільного, морського та авіаційного транспорту задля підтримки інтероперабельності перевезень), а, по-друге, за допомогою розвитку локалізованих виробництв з підприємствами-виробниками продукції, що призначена для потреб залізниць. В останньому випадку партнерство можливе шляхом створення спільних підприємств чи організації спеціалізованих центрів продукування інновацій.

2. Партнерство з суб'єктами розвитку компетенцій та поповнення ресурсів, що передбачає розвиток співпраці з закладами освіти, різного роду інноваційними та консультаційними центрами, що дозволить підвищити компетентність підприємств галузі у сфері здійснення інноваційної діяльності і забезпечити підготовку кадрів нової формації. Враховуючи вкрай обмежені фінансові можливості підприємств галузі інвестувати в проєкти інноваційного розвитку, стратегічне значення для інвестиційної підтримки процесів забезпечення інноваційних трансформацій має формування стійких комунікацій з інвестиційними фондами, банками, страховими компаніями.

3. Партнерство з суб'єктами інституційної підтримки проєктів забезпечення інноваційних змін на підприємствах залізничного транспорту. Органи влади, які, з одного боку, формують законодавчу основу для

налагодження ефективних комунікацій підприємств залізничного транспорту з різними стейкхолдерами задля досягнення цілей інноваційного зростання, а з іншого – виступають потенційними джерелами надходження ресурсів у різного роду проєкти трансформації підприємств галузі.

Ґрунтуючись на визначеному вище, доцільно подати етапи, за якими має відбуватися розвиток стратегічного партнерства підприємств залізничного транспорту. На першому етапі має бути проведена оцінка ситуації на підприємствах галузі і обґрунтування загального бачення партнерства з урахуванням дійсних потреб в ресурсах для реалізації проєктів інноваційного зростання. На другому етапі доцільно провести ідентифікацію потенційних партнерів, а за необхідності можливим є вживання й мотиваційних заходів задля їх залучення в якості суб'єктів партнерства. Третій етап передбачає безпосереднє формування робочих комунікацій між учасниками партнерства шляхом узгодження цілей, ключових завдання та принципів розвитку спільної діяльності. На четвертому етапі для досягнення компромісу у питанні вигід і зобов'язань кожного учасника партнерства здійснюється безпосередньо планування партнерської діяльності, формується спільна структура управління і визначається пріоритетний для реалізації спільний інноваційний проєкт. Наступний – п'ятий етап, може мати назву мобілізаційного, оскільки передбачає прогнозування та оцінювання учасниками партнерства реальних потреб проєкту в ресурсах і їх залучення з використанням різних джерел підтримки. Шостий етап передбачає безпосередню роботу з проєктом, а саме розроблення плану-графіку його виконання, моніторинг та оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей, за необхідності їх корегування. За результатами цього етапу дається загальна оцінка ефективності партнерства, проводиться перегляд та корегування програми співробітництва та робиться висновок щодо доцільності подальшої співпраці.

З огляду на зазначене доцільно сформувати модель розвитку стратегічної міжгалузевої співпраці підприємств залізничного транспорту в контексті підвищення їх інноваційної активності, що визначатиме цілі, суб'єктів та потенційні до залучення ресурси для забезпечення реалізації пріоритетних для підприємств залізничної галузі інноваційних проєктів. Так ціллю стратегічної міжгалузевої співпраці є підвищення інноваційної активності підприємств залізничного транспорту за рахунок розширення джерел надходження ресурсів. Модель розвитку стратегічної міжгалузевої співпраці підприємств залізничного транспорту в контексті підвищення їх інноваційної активності подано на рис. 1. Ключовими суб'єктами такого партнерства слід визначити наступних.

1. Органи державної влади, яким відводиться роль інституту підтримки процесів формування стратегічного міжгалузевого партнерства, оскільки останні мають створювати законодавчі умови для розвитку партнерства, здійснювати пряме бюджетне фінансування, надавати державні гарантії та ліцензії на ведення певних видів інноваційної діяльності, бути ініціатором програм інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту, надавати преференції та субсидії для підтримки проєктів інноваційної трансформації підприємств галузі.

2. Промислові підприємства та підприємства металургійного комплексу, продукція яких застосовується в процесі виробництва продукції залізничного призначення. Ці суб'єкти партнерства можуть як забезпечити підприємства залізничного транспорту технологіями виробництва, у тому числі й деталізованими технологічними процесами, ноу-хау, розробками,

виробничим обладнанням, компетентним у певній сфері персоналом, так і самостійно виступати інвесторами проєктів інноваційного розвитку підприємств галузі.

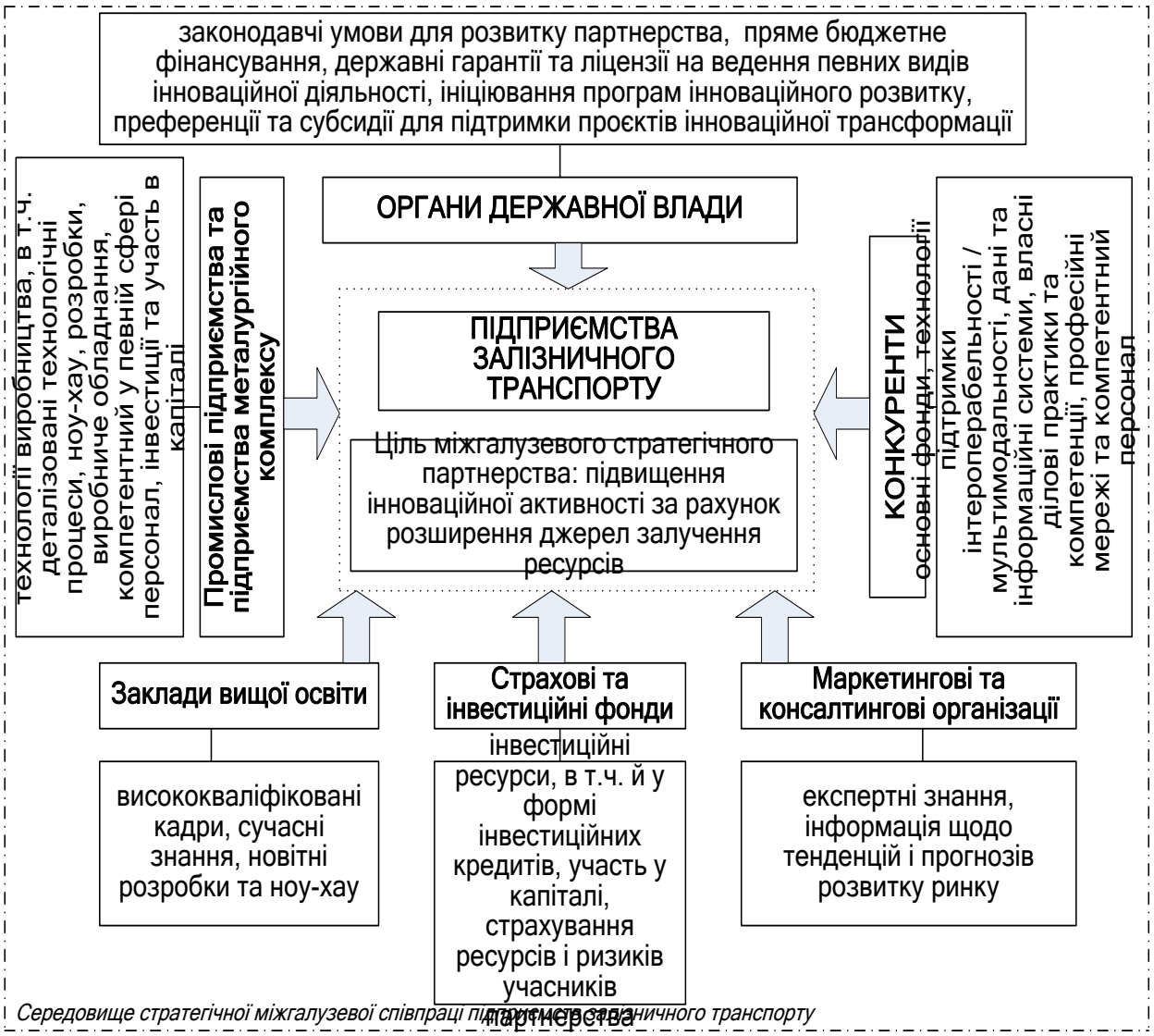


Рис. 1. Модель розвитку стратегічної міжгалузевої співпраці підприємств залізничного транспорту в контексті підвищення їх інноваційної активності (*розробка автора*)

3. Конкуренти (підприємства транспортного комплексу) можуть виступати потенційними постачальниками таких ресурсів, як основні фонди, технології підтримки інтероперабельності / мультимодальності, дані та інформаційні системи, власні ділові практики та компетенції, професійні мережі та компетентний персонал.

4. Заклади вищої освіти можуть забезпечити потреби підприємств залізничного транспорту у висококваліфікованих кадрах, сучасних знаннях, новітніх розробках та ноу-хау тощо.

5. Страхові та інвестиційні фонди виступають потенційними постачальними інвестиційних ресурсів, в тому числі й у формі інвестиційних

кредитів, а також акціонерами та суб'єктами страхування ресурсів і ризиків учасників партнерства.

6. Маркетингові та консалтингові організації відповідно до профілю діяльності можуть забезпечити підприємства залізничного транспорту експертними знаннями та інформацією щодо тенденцій і прогнозів розвитку ринку тощо.

Висновок. Таким чином, для прискорення інноваційних трансформацій і впровадження цифрової бізнес-моделі діяльності підприємств залізничного транспорту необхідним є підвищення інноваційної активності підприємств галузі, що можливо забезпечити за рахунок розвитку стратегічної міжгалузевої співпраці. У статті вивчено досвід світових залізниць у використанні інструменту стратегічного партнерства для підтримки проєктів власного інноваційного розвитку. Визначено зміст, переваги та охарактеризовано ключові принципи формування ефективних партнерських комунікацій. Обґрунтовано напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств залізничного транспорту та сформовано модель його реалізації, що визначає цілі, суб'єктів та потенційні до залучення ресурси для забезпечення реалізації пріоритетних для підприємств залізничної галузі інноваційних проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анбалдінг АТ «Укрзалізниця»: лібералізація ринку оперування вантажними вагонами. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: https://urm.media/wp-content/uploads/2022/02/regulation.gov_.ua_gp-uz-unbundling.pdf (дата звернення: 20.05.2023).

2. Дикань В. Л., Якименко Н. В. Консолідація можливостей промисловості та транспорту в умовах міжнародних транспортних коридорів як шлях призупинення кризових явищ в економіці України. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2010. № 30. С. 11–16.

3. Дикань О. В. Удосконалення державного регулювання транспортного комплексу України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність: 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою. Харків, 2006. 20 с.

4. Корінь М. В. Особливості формування локалізованого виробництва з розвитку залізничної інфраструктури. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 117-123.

5. Косіюк О.М. Міжсуб'єктна взаємодія в інтеграційних об'єднаннях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3. Т. 1. С. 64-69.

6. Обруч Г. В. Забезпечення розвитку потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2016. 265 с.

7. Овчиннікова В. О. Концептуальні положення управління стратегічним союзом. *Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств* : колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Пороги, 2017. С. 97–110.

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

9. Ярмоліцька О. В. Економічні засади інноваційно-інвестиційного відтворення основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / Держ. екон.-техн. ун-тет транспорту. Київ, 2016. 237 с.

10. Sweg and Ivu agree on strategic partnership. *Railway-international: website*.

URL: https://www.railway-international.com/news/61604-sweg-and-ivu-agree-on-strategic-partnership (last accessed: 18.05.2023).

11. Innovation in rail is key in enabling us to grow our offering for our customers through enhancing existing products, systems and solutions, whilst also harnessing global market trends. *Hitachirail: website*. URL: https://www.hitachirail.com/innovation/ (last accessed: 18.05.2023).

12. Ricardo receives innovation funding for rail projects. *Ricardo: website*. URL: https://www.ricardo.com/en/news-and-insights/insights/ricardo-receives-innovation-funding-for-rail-projects (last accessed: 18.05.2023).

13. Amberg technologies ag and Pandrol announce to have signed a strategic partnership agreement. *Amberggroup: website*. URL: https://www.amberggroup.com/news-events/new/amberg-technologies-ag-and-pandrol-announce-to-have-signed-a-strategic-partnership-agreement (last accessed: 18.05.2023).

14. Полякова О. М., Душенко А. В. Особливості розвитку стратегічних альянсів і партнерств на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 37–45.

15. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Випуск 22. С. 23–27.

REFERENCES

1. Anbaldinh At «Ukrzaliznytsya»: liberalizatsiya rynku operuvannya vantazhnymy vaonamy [Ukrzaliznytsia's unbundling: liberalization of the freight car market]. *Ukraine Rail Monitoring: website.* URL: https://urm.media/wp-content/uploads/2022/02/regulation.gov_.ua_gp-uz-unbundling.pdf (last accessed: 20.05.2023).

2. Dykan V. L., Yakymenko N. V. (2010). Konsolidatsiya mozhlyvostey promyslovosti ta transportu v umovakh mizhnarodnykh transportnykh korydoriv yak shlyakh pryzupynennya kryzovykh yavyshch v ekonomitsi Ukrayiny [Consolidation of industry and transport capabilities in the context of international transport corridors as a way to stop the crisis in the Ukrainian economy]. *The Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 30. pp. 11-16.

3. Dykan O.V. (2006). Udoskonalennya derzhavnoho rehulyuvannya transportnoho kompleksu Ukrayiny [Improving state regulation of the transport sector of Ukraine]: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk; spetsial′nist′: 08.02.03 – orhanizatsiya upravlinnya, planuvannya i rehulyuvannya ekonomikoyu. Kharkiv. 20 p.

4. Korin M. V. (2019). Osoblyvosti formuvannya lokalizovanoho vyrobnytstva z rozvytku zaliznychnoyi infrastruktury [Features of the formation of localized production for the development of railway infrastructure]. *The Bulletin of Transport and Industry Economics*. 2019. № 65. pp. 117-123.

5. Kosiyuk O.M. (2013). Mizhsubiektna vzaiemodiia v intehratsiinykh obiednanniakh [Inter-subjective interaction in integration associations]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2013. № 3. No. 1. pp. 64-69.

6. Obruch H.V. (2016). Zabezpechennya rozvytku potentsialu konkurentospromozhnosti vahonobudivnykh pidpryyemstv Ukrayiny [Ensuring the development of the potential of competitiveness of wagon-building enterprises of Ukraine]: dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk; spetsial′nist′: 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal′nosti). Kharkiv, 265 p.

7. Ovchynnikova V.O. (2017). Kontseptual′ni polozhennya upravlinnya

stratehichnym soyuzom [Conceptual provisions of strategic alliance management]. *Innovatsiina diialnist ta ekonomichna bezpeka pidpryiemstv [Innovative activity and economic security of enterprises]*: kolektyvna monohrafiya / za zah. red. L.M. Savchuk. Dnipro: Porohy, 2017. pp. 97 − 110.

8. Tokmakova I. V. (2015). Zabezpechennya harmoniynoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrayiny [Ensuring the harmonious development of rail transport in Ukraine]: monohrafiya. Kh. : UkrDUZT, 2015. 403 p.

9. Yarmolits′ka O. V. (2016). Ekonomichni zasady innovatsiyno-investytsiynoho vidtvorennya osnovnykh vyrobnychykh zasobiv pidpryyemstv zaliznychnoho transportu [Economic Bases of Innovation and Investment Reproduction of Fixed Assets of Railway Transport Enterprises]: dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Derzh. ekon.-tekhn. un-tet transportu. Kyyiv. 237 p.

10. Sweg and Ivu agree on strategic partnership. *Railway-international: web-sit*e. URL: https://www.railway-international.com/news/61604-sweg-and-ivu-agree-on-strategic-partnership (last accessed: 18.05.2023).

11. Innovation in rail is key in enabling us to grow our offering for our customers through enhancing existing products, systems and solutions, whilst also harnessing global market trends. *Hitachirail: web-site*. URL: https://www.hitachirail.com/innovation/ (last accessed: 18.05.2023).

12. Ricardo receives innovation funding for rail projects. *Ricardo: web-site*. URL: https://www.ricardo.com/en/news-and-insights/insights/ricardo-receives-innovation-funding-for-rail-projects (last accessed: 18.05.2023).

13. Amberg technologies ag and Pandrol announce to have signed a strategic partnership agreement. *Amberggroup: web-site*. URL: https://www.amberggroup.com/news-events/new/amberg-technologies-ag-and-pandrol-announce-to-have-signed-a-strategic-partnership-agreement (last accessed: 18.05.2023).

14. Polyakova O.M., Dushenko A.V. (2019). Osoblyvosti rozvytku stratehichnykh al′yansiv i partnerstv na zaliznychnomu transporti Ukrayiny [Peculiarities of the development of strategic alliances and partnerships in the railway transport of Ukraine]. *The bulletin of Transport and Industry Economics*. № 66. pp. 37–45.

15. Hrebeshkova O.M., Makhova H.V. (2016). Proektnyy pidkhid do formuvannya stratehichnykh partnerstv pidpryyemstv [Project approach to the formation of strategic partnerships of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats' CHDTU*. Vol. 22. pp. 23–27.

УДК 330.45:658.149.3:339.166.5

КЛАСИФІКАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АНАЛІЗ ЇХ ЕВОЛЮЦІЇ

Перерва П.Г., д.е.н., професор,
Маслак М.В., к.е.н., доцент,
Євсєєв А.С., аспірант
Кобєлєва А.В., аспірант (НТУ «ХПІ»)

В статті розглянуто важливість та актуальність передачі інтелектуально-інноваційних технологій на комерційних або безкоштовних засадах. Проведено аналіз існуючих моделей комерціалізації технологій за значний ретроспективний період, виділяючи серед них еволюційні признаки, які дозволять зробити висновок про наявність тенденцій їх розвитку та покращення. Розроблено методичні підходи до класифікації моделей комерціалізації інтелектуально-інноваційних технології, що дозволяє надати наукове обґрунтування окремим групам моделей комерціалізації.

Ключові слова: комерціалізація, трансфер, моделі, класифікація, інтелектуальні технології, інноваційна діяльність

CLASSIFICATION OF MODELS OF COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND ANALYSIS OF THEIR EVOLUTION

Pererva P.G., Doctor of Economics, Professor,
Maslak M.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
A.S. Ievsieiev, graduate student
Kobeleva A.V., Post-graduate student (NTU "KhPI")

The article considers the importance and relevance of the transfer of intellectual and innovative technologies on a commercial or free basis. Existing types of transfer and commercialization of intellectual and innovative technologies are analyzed. It was determined that commercialization is the process of bringing an idea, product or service to the mass market and obtaining a monetary benefit from it. The commercialization process includes a number of steps, the most important of which are idea generation, research, development, licensing, marketing, and monitoring. It has been proven that the commercialization of intellectual and innovative technologies plays a huge role in determining the role of an idea, product or service in society. It creates employment opportunities, creates consumer choice and paves the way for market needs. This affects the country's economy and supports the quality-of-life standards. It also requires learning and sharing new skill sets, knowledge and innovations, new methods, models and organizational patterns. The analysis of the existing models of commercialization of technologies for a significant retrospective period was carried out, highlighting among them evolutionary signs that will allow us to draw a conclusion about the presence of trends in their development and improvement. Methodical approaches to the classification of models of commercialization of intellectual and innovative technologies have been developed, which makes it possible to provide scientific justification for certain groups of commercialization models. Several methodological approaches to the

© Перерва П.Г.,
Маслак М.К.,
Євсєєв А.С.,
КолєбєваА.В.

classification of existing models of technology transfer are proposed: from the point of view of the completeness of the technical content, the transfer of intellectual technology can be divided into two varieties: "transplantation" and "inoculation"; from the point of view of the difference of technology carriers, it is recommended to divide the models of intellectual transfer into three types: technology transfer of "material type", "intellectual type" and "workforce type"; from the point of view of the function of intelligent technology, their transfer (transfer) is recommended to be divided into two main modes: transfer of process technology and transfer of product technology.

Постановка проблеми. Комерціалізація технологій поєднує інвестиції в дослідження та розробки зі створенням доданої вартості, і це важлива стратегія управління, яка здійснюється для поширення результатів досліджень і посилення національної та корпоративної конкурентоспроможності. Тому багато підприємств та організацій прагнуть комерціалізувати результати своєї інтелектуально-інноваційної діяльності. Вони також підтримують сприяння комерціалізації технологій для вирішення основних проблем, які можуть призвести до збою в діяльності технологічного ринку, в системах координації інноваційної діяльності [1-23]. Однак, незважаючи на національну підтримку, зберігається багато труднощів, що перешкоджають комерціалізації технологій [2, 9, 21].

Трансфер технологій має на меті підвищити рівень успішності комерціалізації технологій шляхом поширення результатів досліджень і розробок серед споживачів і галузей. Форми передачі технологій включають ліцензування, злиття та поглинання, а також передачу прав інтелектуальної власності. Серед них передача прав інтелектуальної власності, тобто передача патентів іншим особам, є важливою формою передачі технологій, яка сприяє комерціалізації. Передача патентів має перевагу в поширенні результатів досліджень і максимізації ефективності витрат, оскільки цінність уже розроблених результатів досліджень і розробок визнається та передається іншим. Через ці переваги багато країн та інституцій вважають за краще комерціалізувати технологію шляхом її передачі, а не пов’язувати дослідження та розробки безпосередньо з комерціалізацією. Іншими словами, передача технологій має кілька переваг, таких як запобігання дублюванню досліджень, зниження вартості НДДКР, можливість професійної комерціалізації [7, 13, 21]. Для комерціалізації необхідно передати значну кількість технологій, тому деякі уряди створюють і керують системами підтримки, щоб підвищити рівень успіху передачі технологій. Вирішення цієї проблеми потребує керованої даними, кількісної, об’єктивної моделі аналізу передачі технологій.

Існуючі кількісні моделі аналізу трансферу технологій використовують різноманітну інформацію патентних даних. Однак насправді кількісні моделі не можуть використовувати всю наявну інформацію. Тому необхідно ефективно шукати закономірності, пов’язані з передачею технології, в обмеженій патентній інформації та відображати їх у моделях комерціалізації. Передача технології з метою послаблення рівня конкуренції та посилення власних конкурентних переваг в кінцевому підсумку також потрібна для задоволення економічних інтересів. Що стосується трансферу технологій для досягнення певних політичних, військових, екологічних та інших «надекономічних» цілей, то це лише спосіб або форма реалізації загальних інтересів країни. Тому без перебільшення можна сказати, що в сучасному світі передача технологій між країнами, відомствами, галузями та

підприємствами повністю витіснила простір для несвідомої діяльності та тісно пов'язана з утилітаризмом.

Тому можемо стверджувати, що інноваційна діяльність в цей час виступає одним з найбільш важливих факторів формування ефективних економічних, політичних та соціальних напрямів розвитку промислових підприємств. В цей час інноваційні продукти успішно просуваються на національні та міжнародні ринки з використанням механізмів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій. Разом з тим, наукова спільнота ще не створила єдині ефективні механізми комерціалізації технологій, що не дозволяє в достатній мірі ефективно приєднуватися до міжнародного трансферу технологій інноваційних продуктів. Все це актуалізує задачу наукового дослідження механізмів та моделей комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій, розробки конкретних пропозицій їх розвитку та удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретичні та практичні питання комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій, як найбільш важливого механізму інноваційного розвитку, було розглянуто у дослідженнях таких науковців як Глізнуца М.Ю. [1], Кобєлєва Т.О. [2], Козик В.В. [3], Кравчук А.В. [4], Марчук Л.С. [5], Мрихіна О.В. [6], Борзенко В.І. [7], Старостіна А.О. [11], Стасюк Ю.М. [12], Мансфілд Е. [2], Косенко А.В. [17], Косенко О.П. [18], Нагі С. [20] та інших. Незважаючи на значний науково-методичний доробок сучасних дослідників, на цей час теорія і практика комерціалізації технологій між промисловими підприємствами досліджено ще тільки фрагментарно. Залишаються не до кінця проробленими питання теоретико-методологічного характеру, зокрема, розроблення концептуальних засад щодо формування методів та моделей комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій.

Саме тому **метою статті** є дослідження теоретичних та практичних аспектів комерціалізації технологій в інноваційній діяльності промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвитку української економіки перешкоджає неповне використання інтелектуального та інноваційного потенціалу. Така думка підтверджується відсутністю ефективної науково-технічної співпраці між різними дослідниками, розробниками інновацій та промисловим виробництвом, що в підсумку призводить до суттєвого відставання нашої країни і в технологічному, і в науковому напрямах. Сутність комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій можна визначити як процес поширення фундаментальних науково-технічних знань, що надає змогу перейти від теорії безпосередньо до її технічного використання на практиці.

Комерціалізація — це процес виведення ідеї, продукту чи послуги на масовий ринок і отримання від цього грошової вигоди. Процес комерціалізації включає в себе низку етапів, серед яких найбільш важливими є генерація ідей, дослідження, розробка, ліцензування, маркетинг і моніторинг. Комерціалізація відіграє величезну роль у визначенні ролі ідеї, продукту чи послуги в суспільстві. Це створює можливості для працевлаштування, створює вибір для споживачів і прокладає шлях до потреб ринку. Це впливає на економіку країни та підтримує стандарти якості життя. Це також вимагає вивчення та поширення нових наборів навичок, знань та інновацій, нових методів, моделей та організаційних схем.

Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій представляє собою стратегічно значущу складову науково-інноваційної діяльності підприємства та ефективний механізм

взаємодії науково-дослідних, і науково-виробничих процесів на підприємстві, окремих дослідників і творчих особистостей, які зацікавлені у промисловій реалізації результатів своїх розробок як в своїй країні, так і за її кордонами. Ефективна реалізація методів та моделей комерціалізації інтелектуально-інноваційних дозволяє промисловості активізувати процеси впровадження наукомістких розробок у свою виробничо-комерційну діяльність та суттєво посилити конкурентні переваги. Раціональна комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій надає можливості для прискорення інноваційної діяльності на всіх рівнях (корпоративному, регіональному, національному, міжнародному). Розвиток та удосконалення процесів передачі інтелектуальних технологій конче необхідно для оцінювання переваг, які отримав споживач в результаті трансферу технології, а також науково обґрунтованих способів і методів їх досягнення. Власне трансфер технології визначається як передача інтелектуальної технології, яка юридично оформляється шляхом укладення двосторонньої або багатосторонньої угоди між фізичними та/або юридичними особами. Зміст таких угод установлюють, змінюють або припиняють майнові (виключні) права і обов'язки щодо даної технології та/або її окремих складових. Усі можливі взаємовідносини між власниками інноваційного продукту та його покупцям (споживачами) регулюються в першу чергу законами України «Про державне регулювання діяльності в сфері трансферу технологій» [8], «Про інноваційну діяльність» [9], «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [10]. Вказані Закони визначають необхідність та важливість створення юридичної бази для концентрації інноваційних ресурсів нашої країни на базових напрямах наукового та технологічного розвитку.

На відміну від фізичних товарів, споживна вартість інтелектуальних продуктів не передається повністю в процесі трансферу. Якщо трансфер іноді і здійснюється у фізичній формі, але фізична форма є лише носієм або матеріальною оборочкою інтелектуальної технології. Після завершення транзакції, не дивлячись на те, що споживча вартість товару була передана іншій стороні, особа, яка передає, все ще зберігає ці знання. Споживча вартість технічних знань існує в нефізичних формах, таких як графіка, навички, методи, моделі і таке ін. По суті передаються тільки права на використання, що ніяким чином не впливає на право власності особи, яка передає інтелектуальну технологію. У цьому сенсі споживна вартість технічного товару не в повній мірі передається в процесі трансферу. Через це постачальник технології може продовжувати продавати технологію багаторазово, і, якщо немає обмежень, покупець технології також може безперервно перепродавати отриману технологію, доки всі бажаючі не оволодіють даною технологією. Це відтворює повторюваний характер трансферу технологій, прискорює соціальний розвиток і технологічний прогрес і приносить величезні матеріальні вигоди людству.

На різних етапах суспільного розвитку методи трансферу та комерціалізації інтелектуальних технологій різні. На початковому у етапі передача технологій в основному здійснювалася на основі угод між топ-менеджерами. Після промислової революції ці процеси в основному реалізовувалась через обов'язкові зовнішні інвестиції у виробничий капітал. Сьогодні передача технологій в основному здійснюється через ринково-орієнтовані комерційні форми. Таким чином, передача технологій дедалі більше демонструє свої власні унікальні ринково-орієнтовані характеристики, специфічні риси яких можуть проявлятися в наступних видах та характеристиках:

- закон ринкового попиту та пропозиції обмежує як ймовірність, так і

вартість передачі
інтелектуальної технології;

- значний вплив на процеси трансферу здійснюють життєвий цикл технологічного продукту, вартість його трансферу, велична альтернативної вартості, інституційне середовище, потенційна економічна цінність трансферу та таке ін.;

- частота передачі технологій має сильний зв'язок із ринковим обробленням матеріальних благ, які отримує її споживач, а терміни та ефективність використання технології тісно пов'язана з якістю основного продукту;

- ринкова конкуренція не тільки стимулює прискорювати процеси трансферу та комерціалізації тих, хто потребує технологій, але і посилює обмеженість монополії постачальників технологій на продовження процесу передачі технологій.

Відомий дослідник інноваційних процесів Менсфілд Е. [19] ще в минулому столітті (початок 1970-х років) впевнено довів, що найбільш важливим процесом, який визначає ефективність промислового виробництва країни, є комерціалізація інтелектуальних технологій. Зі зміною технологічних рівнів розвитку та відповідних їм циклів інноваційних процесів змінюються і моделі практичного здійснення трансферу технологій. З цього часу починається активна діяльність по створенню та обґрунтуванню різних моделей трансферу інтелектуальних технологій (рис.1).

Представлені на рис. 1 моделі трансферу технологій використовувалися здебільшого для забезпечення успіху процесів передачі. Разом з тим, певних гарантій цього успіху їх використання не надавало. Розглянуті моделі, як правило, не являються інтегрованими та в достатній мірі ефективними. Процеси трансферу в той час нагально потребували в розробці нових моделей згідно з новітніми поглядами. Тому в 2010 році була розроблена «модель зміни ролей» (*role shifting model of technology transfer*), в функції якої було введено задачу створення нових інновацій [14]. Вказана модель описує процеси, яким чином споживачі можуть самі стати розробника інноваційно-інтелектуальних технологій, тобто змінити свій статус в процесі трансферу (зі споживачів інтелектуальних технологій за певних умов стати їх постачальниками).

Як свідчать результати проведеного дослідження існує досить велика кількість моделей та методів трансферу інтелектуальних технологій. Тому є необхідність в певній класифікації популярних раніше і існуючих сьогодні моделей трансферу технологій. З цього приводу пропонуємо декілька методичних підходів до класифікації існуючих моделей трансферу технологій.

Підхід №1 - з точки зору повноти технічного змісту передачу інтелектуальної технології можна розділити на два різновиди: «трансплантація» і «щеплення».

Трансплантаційний вид трансферу технологій стосується всього змісту технології. Більшість закордонних експансій транснаціональних компаній реалізують передачу технологій за допомогою цього способу. Трансплантаційна модель мало залежить від оригінальності технологічної системи освоєння технологій і має високу ефективність. Це короткий шлях інноваційного розвитку для країн або регіонів, які «наздоганяють», щоб досягти стрибкоподібного розвитку технологій та економіки. Під так званим «стрибкоподібним розвитком» розуміється нестандартна поведінка відстаючих, які наздоганяють технологічних лідерів на певному етапі розвитку за певних історичних умов. Стрибкоподібний розвиток – це різновид швидкого розвитку, який має бути досягнутий у найкоротші терміни за умови дотримання закону розвитку.

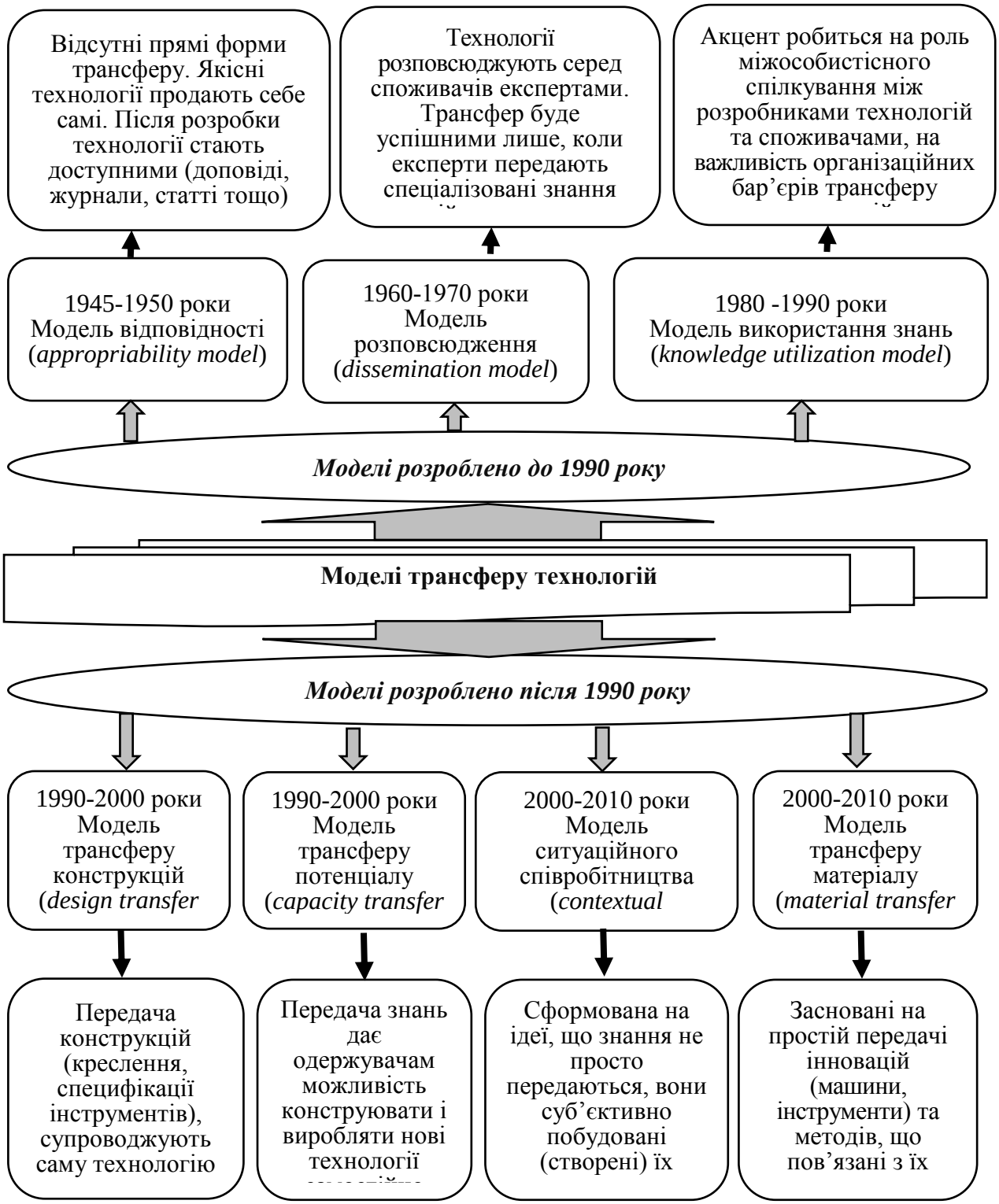


Рис. 1. Техніко-економічна характеристика перших моделей трансферу та комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій (сформовано авторами з використанням [6, 12, 14, 22, 23])

Передача технології методом «прищеплення» стосується трансферу технології, яка здійснюється шляхом передачі частини технології, наприклад, певної одиничної технології або ключового технологічного обладнання. Споживач отримує оригінальну технологічну систему як материнську базу, і згодом прищеплює до неї зовнішню передову технологію, тим самим спричиняючи оновлення функцій та забезпечуючи ефективність оригінальної технологічної системи. Очевидно, що цей спосіб передачі технології багато в чому залежить від оригінальності технологічного рівня одержувача (споживача) технології, так як умови для такої відповідності є відносно суворими. Незважаючи на те, що вартість процедури передачу технології таким способом відносно низька, розмір ризиків у ланці щеплення є відносно високою. Як правило, такий вид трансферу використовується країнами, регіонами і підприємствами з відносно збалансованою технічною потужністю.

Підхід №2 – з точки зору різниці носіїв технологій моделі інтелектуального трансферу рекомендується розділити на три види: передача технології «матеріального типу», «інтелектуального типу» та «типу робочої сили**».**

Моделі передачі технології «матеріального типу» відноситься до передачі технології, викликаної передачею об’єктів. З технічної точки зору предмети, які постають у вигляді засобів виробництва і продуктів праці, є матеріалізацією і об'єктивацією конкретної інтелектуальної технології, а факт її існування та передачі прямо пов'язаний з даним матеріальним об’єктом, виробництво якого здійснено з використанням технології, які передається, може бути відображено з цього. Тому, коли фізичні об’єкти передаються або переміщуються в просторі, відповідно передається і певна інтелектуальна технологія, що є основною формою так званої «жорсткої» передачі технології.

Моделі передачі технології в «інтелектуальному» режимі стосуються трансферу технологій, основною задачею якого є поширення знань нових і інноваційних спеціалізованих наукових теорій, навичок, виробничого досвіду та наукових методів. Це не залежить від самого факту передачі фізичних об'єктів. Такий вид передачі технологій зазвичай називають «м'якою» передачею технологій. В цей час товарні транзакції у формах знань, таких як запатентована технологія, технічне ноу-хау, формула процесу та інформаційний інтелект на ринку, є основними формами, через які реалізуються такого роду моделі передача технологій.

Моделі передачі технології, в основі яких знаходяться безпосередньо їх розробники (люди, науковці, винахідники, творці). «Людська» передача технологій — це відносно давній спосіб передачі технологій у людському суспільстві, який є трансфер технологій, спричинений потоком (переміщенням в просторі) людей з інтелектуальними навичками. Наприклад, різні форми переміщень, такі як міграція, набір персоналу, обміни та навчання в різних місцях (різних країнах), можуть ініціювати і відповідну передачу інтелектуальних технологій. Це здійснюється тому, що незалежно від того, яку конкретну форму приймає інтелектуальна технологія, вона існує з людьми, які її створили, тому вона розуміється, освоюється та використовується цими людьми. Тому потік людських ресурсів зазвичай супроводжуватися і передачею технологій. В особливій мірі це стосується таких технологічних новацій, які невіддільні від свого носія (творця, дослідника, науковця, фахового персоналу) і можуть бути передані тільки з ним особисто. Під час другої світової війни, рятуючись від війни та

фашистських переслідувань, велика кількість вчених з Європи, особливо Німеччини, втекла до США, а багато провідних технологій з цих країн, особливо ядерна технологія, були разом з ними передані до США, що дозволило цій країні активно і ефективно розвиватися в технологічній сфері.

Наведені вище три види передачі інтелектуальної технології, демонструють характеристики передачі від матеріальної технології до нематеріальної технології та від твердої технології до науково активованої технології. З точки зору складності передачі, в зв'язку з наявністю різних вимог до умов здійснення та підтримки такого роду трансферу, загалом складність передачі технології «матеріального типу» є відносно меншою, ніж передачі технології в «інтелектуальному» режимі. Однак, з точки зору ефективності передачі технологій, моделі передачі технології «людського» типу часто є більшою, ніж інші, тобто передача талантів є найефективнішим способом передачі технологій.

Підхід №3 – з точки зору функції інтелектуальної технології їх передачу (трансфер) рекомендується розділити на два основні режими: передача технології процесу та передача технології продукту. В найбільш загальному плані, у системі промислових технологій є дві основні форми технологій: технології у формі процесу та технології у формі продукту. Кожна з цих форм містить низку тісно пов'язаних одиничних технологій, які разом складають технічну основу суспільної виробничо-комерційної діяльності. З точки зору конкретного виробничого процесу технологічний процес є технічною передумовою і матеріальним засобом для формування технології продукту, який безпосередньо визначає технічну продуктивність і виробничу потужність продукту.

З точки зору загального суспільного виробничого процесу, технологія продукту часто становить одиницю технології процесу (у широкому розумінні, сутність технології процесу сама по собі є конкретним продуктом), що, у свою чергу, впливає на загальний рівень та ефективність технології процесу.

Насправді будь-яка індустріальна технологія не всесильна за своїми функціями, але має різні тільки їй притаманні аспекти. У випадку, коли інтелектуальна технологія зосереджена на впливі на виробничий процес і сприяє підвищенню ефективності та збільшенню випуску продукції, ми називаємо таку передачу технології передачею технології процесу. У іншому випадку, коли технологія зосереджена на впливі на результати виробничого процесу, вона допомагає покращити технічний зміст продуктів і розширюючи функції, ми називаємо цю передачу технології передачею технології продукту. Загалом, трансфер технологій у сільському господарстві та видобувних галузях переважно належить до технологій процесу тоді як трансфер технологій у виробництві, інформаційній промисловості, будівництві та інших галузях переважно належить до технологій продукту. У той же час технологія процесу та технологія продукту мають сильну узгодженість у функціях. Тому в процесі передачі технології оновлення технології продукту часто досягається шляхом передачі технології процесу, або трансформація технології процесу здійснюється через передачу технології продукту.

Висновок. Сучасний розвиток суспільства супроводжується впровадженням нових інновацій, які потребують механізму їх реалізації. На сьогодні одним із найефективніших шляхів передачі інновацій є трансфер технологій. Однак у країні на недостатньому рівні сформовані та відпрацьовані механізми, інструменти, які б на ефективному рівні забезпечували реалізацію трансферу технологій

інноваційного продукту на державному рівні.

В українській економіці через слабку силу взаємодії наукових організацій і бізнес-структур розвиток системи та моделей трансферу інтелектуально-інноваційних технологій здійснюється незадовільними темпами. Недостатнє розповсюдження інноваційних технологій сприяє тому, що країна втрачає реальні можливості ефективного використання інноваційного потенціалу в найбільш важливих напрямах науково-технічного прогресу, що може призвести до закріплення в українській економіці екстенсивної моделі розвитку. Нашій країні необхідно створити ефективно діючу інфраструктуру для успішного трансферу технологій, включаючи підрозділи з проблем та задач трансферу інноваційних технологій та продовжити успішно розпочате створення центрів трансферу технологій як на національному та і на регіональному рівнях.

Слід також зазначити, що оскільки перспективи передачі технологій є багаторівневими, а критерії класифікації численні, передачу технологій можна розділити на пряму та непряму, щиру та нещиру, загальну технологію та спеціальну технологію, міжнародну та внутрішню, обмежену та широку і таке ін. Всі вони певним чином відтворюють відмінності та зв'язки між різними режимами, кількість яких достатньо велика. Вищезазначені розподіли способів передачі технологій стосуються лише цінності практики та далеко не вичерпують усі способи та моделі трансферу інтелектуальних технологій. У той же час відмінність між різними типами режимів передачі технологій має лише відносне значення. Фактично, у процесі передачі технологій у більшості із них переважає певний режим, сумісний з іншими режимами або є безпосередньо змішаним режимом трансферу інтелектуально-інноваційних технологій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Глізнуца М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.

2. Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). : зб. наук. пр*. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.

3. Козик В. В., Жураковська М.Б. Сутність та особливості здійснення трансферу технологій [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/15.pdf

4. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

5. Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія // *НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 53-63.

6. Мрихіна О.В. 2018. Сучасні моделі трансферу технологій в системі «Університет – Влада – Бізнес». *International Journal of Innovative Technologies in Economy,* 1(13), 2018. p.141–145.

7. Перерва П.Г. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г.Перерва, В.І.Борзенко, Т.О.Кобєлєва; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета-Прінт, 2019. 1002 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41572

8. Про державне регулювання діяльності в сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text.

9. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07. 2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

10. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text.

11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.

12. Стасюк Ю.М. Моделі міжнародного трансферу технологій 2012. DOI: 10.15421/181228

13. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.

14. Hee Jun Choi (2008) Technology Transfer Issues and a New Technology Transfer Model [Electronic resource] / Choi Jun Hee // *The Journal of Technology Studies.* URL: http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JOTS/v35/v35n1/pdf/choi.pdf

15. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations.* №4. С.67-74.

16. Kocziszky, G., Veres Somosi, M., Kobielieva, T.O. (2017). Compliance risk in the enterprise // *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард 2017»: тр.8-ї Міжнар.наук-практ. Інтернет-конф. студентів та молодих вчених. Харків: НТУ «ХПІ»,* С. 54-57.

17. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.

18. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.

19. Mansfield, E. (1975). East-West technological transfer issues and problems, international technology transfer: Forms, resource requirements, and policies. *American Economic Review*, 65(2,. 372-376.

20. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.

21. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

22. Ramanathan K. (2011) An Overview of Technology Transfer and Technology Transfer Models [Electronic resource] / K. Ramanathan. URL: http://www.business-asia.net/pdf_pages/Guidebook_on_Technology_Transfer_Mechanisms/An_overview_of_TT_and TT_Models.pdf

23. Sazali Abdul Wahab. A Review on the Technology Transfer Models, Knowledge-Based and Organizational Learning Models on Technology Transfer [Electronic resource] / Abdul Wahab Sazali, Che Rose Raduan, Uli Jegak, Abdullah Haslinda // *European Journal of Social Sciences*. 2009. Vol. 10, N 4. URL: http://www.eurojournals.com/ ejss_10_4_07.pdf

REFERENCES:

1. . Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G. Benchmarkinh yak metod otsinyuvannya intelektualnoho potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy*. 2015. № 4. S. 11-19.

2. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G. (2016) Upravlinnya marketynhom innovatsiynoyi produktsiyi na zasadakh zhyttyevoho tsyklu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky). : zb. nauk. pr.* Kharkiv. : NTU «KhPI», № 28 (1200). S. 26-30.

3. Kozik V.V., Zhurakovska M.B. Sutnist ta osoblyvosti zdiysnennya transferu tekhnolohiy [The essence and features of technology transfer]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_3/15.pdf

4. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. Kharkiv : NTU "KHPI"*, 2018. № 15 (1291). S. 137-143.

5. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. № 15 (1291). C. 53-63.

6. Mrykhina O.V., 2018. Suchasni modeli transferu tekhnolohiy u systemi «Universytet – Vlada – Biznes» [Modern models of technology transfer in the "University - Government - Business" system]. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(13), p.141–145.

7. Pererva P.G. (2019) Intelektualna vlasnist: mahisterskyy kurs [Intellectual property: master's course]: pidruchnyk [Intellectual property: masters course: textbook] / red.: P.G.Pererva, V.I.Borzenko, T.O.Kobielieva; *Visnyk Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t"*. Kharkiv : Planeta-Print. 1002 s. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/41572

8. Pro derzhavne rehuliuvannia diialnosti u sferi transferu tekhnolohii: Zakon Ukrainy vid 14.09.2006 r. № 143-V [On state regulation of activities in the field of technology transfer: Law of Ukraine of 14.09.2006 No. 143-V]. URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text.

9. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07. 2002 r. № 40-IV [On innovation activity: Law of Ukraine of 04.07.2002 No. 40-IV]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

10. Pro priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 08.09.2011 r. № 3715-VI [On priority areas of innovation in Ukraine: Law of Ukraine of 08.09.2011 No. 3715-VI]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text.

11. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. K.: *Znannya*, 2009. 1070 s.

12. Stasiuk Yu. M. (2012). Modeli mizhnarodnoho transferu tekhnolohii [Models ofinternational technology transfer]. Visnyk DNU. Seriia: Svitove hospodarstvo i mizhnarodniekonomichni vidnosyny // Visnyk DNU. Series: World Economy and International EconomicRelations, 4, 217-225.

13. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.

14. Hee Jun Choi (2008) Technology Transfer Issues and a New Technology Transfer Model [Electronic resource] / Choi Jun Hee // *The Journal of Technology Studies.* URL: http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JOTS/v35/v35n1/pdf/choi.pdf

15. Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.

16. Kocziszky, G., Veres Somosi, M., Kobielieva, T.O. (2017). Compliance risk in the enterprise // *Strategiyi innovacijnogo*

rozvytku ekonomiky Ukrayiny: problemy, perspektyvy, efektyvnist "Forvard 2017": tr. 8-yi Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. stud. ta molodyx vchenyx. Kharkiv: NTU "KhPI". S. 54-57.

17. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.

18. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred*. 2015.- S. 113-124.

19. Mansfield, E. (1975). East-West technological transfer issues and problems, international technology transfer: Forms, resource requirements, and policies. *American Economic Review*, 65(2,. 372-376.

20. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.

21. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

22. Ramanathan K. (2011) An Overview of Technology Transfer and Technology Transfer Models [Electronic resource] / K. Ramanathan. URL: http://www.business-asia.net/pdf_pages/Guidebook_on_Technology_Transfer_Mechanisms/An_overview_of_TT_and TT_Models.pdf

23. Sazali Abdul Wahab. A Review on the Technology Transfer Models, Knowledge-Based and Organizational Learning Models on Technology Transfer [Electronic resource] / Abdul Wahab Sazali, Che Rose Raduan, Uli Jegak, Abdullah Haslinda // European Journal of Social Sciences – 2009. – Vol. 10, N 4. URL: http://www.eurojournals.com/ejss_10_4_07.pdf

УДК 304:338.2

СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Гречишкіна Т.Д., аспірант (Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

Стаття присвячена сучасним питанням соціального менеджменту у розрізі соціальних технологій. Керування бізнес-процесами на підприємстві здійснюється за допомогою певних інструментів, методів та підходів. Одним з таких інструментів є соціальні технології, що дозволяють використовувати соціальні мережі, комунікаційні платформи, колективний інтелект. Комунікації є частиною основи функціонування будь-якого підприємства, без обміну інформацією неможливе ведення господарської діяльності. Соціальні технології допомагають покращити взаємодію між співробітниками, підвищити ефективність командної роботи та забезпечити більш відкриту та прозору організаційну культуру. Аналіз останніх публікацій тематики управління соціальними технологіями показав, що існує низка невирішених завдань, в тому числі теоретичних. На думку автора, організаційні аспекти управління соціальними технологіями потребують додаткового уточнення та вдосконалення.

Ключові слова:соціальні технології, потенціал людини, організаційні комунікації.

SOCIAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT

Hrechyshkina Tetiana, PhD student (National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»)

The article reveals the problem of social technologies in social management. One of the management tools is social technologies that allow the use of social networks, communication platforms, collective intelligence. The analysis of the latest researches and publications is carried out, the definition of the term "social technologies" is offered, the tasks of communications at the enterprise are considered. The author of the article believes that there is a relationship between the potential of each employee and the state social policy. Relationships are established by social policy, social responsibility, through the media and the Internet. Communications are the basis for the functioning of any company, without the exchange of information it is impossible to manage the economy. The paper presents forms of social technologies, platforms for use. Social technologies help to improve interaction between employees, improve teamwork efficiency and provide a more open and transparent organizational culture. Through the internal policy of the state, control over companies is exercised. Proper use of modern social technologies will allow through the state mechanism to influence the efficiency of each working citizen. Artificial intelligence and automated data analysis will give competitive advantages. The task of the manager is to perform the reorientation of information and communication technologies. Today it is necessary to recognize that human potential can be dynamic and related to the environment, circumstances and opportunities. An analysis of recent publications in the section of social technology management showed a number of unresolved problems, including theoretical ones. According to the author, the organizational aspects of managing social technologies need further clarification and improvement.

Key words: social technologies, human potential, organizational communications.

© Гречишкіна Т.Д.

Постановка проблеми.Соціальні комунікації і технології залежать від технологічної середи. Технологічний прогрес, глобалізація– динамічно вдосконалюють засоби передачі інформації, з'являються нові комунікаційні інструменти, які призводять до змін способів взаємодії між людьми, спілкування в суспільстві. Розуміння та ефективне використання технологій, компетентність в міжкультурних комунікаціях стають невід'ємною складовою нашого життя і роботи. Організації, які усвідомлюють важливість соціальних технологій, можуть отримати значні переваги в конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Суттєвий вклад в розвиток розуміння соціальних технологій внесли такі науковці як Дуглас МакГрегор, Пітер Друкер, Чарльз Хенді, Пітер Сенге. Вивченням впливу соціальних технологій на економічні процеси займаються такі відомі науковці як: Рональд Берт – економіст і соціолог, який вивчає вплив соціальних зв'язків та інформаційного обміну на інновації, кар'єрне зростання, успіх в бізнесі; Ерік фон Хіппель; Едраг Шейн – психолог, що займався вивченням впливу групової динаміки, лідерства та спілкування на ефективність управління і організаційну культуру; Маріель Г. Хейлтьєс; Карім Лахані. Багато досліджень присвячено термінам «соціальний менеджмент», «соціальне управління», «соціальні технології керування». На думку Тюплі Л. Т. та Іванової І. Б. [10] соціальні технології – це специфічний соціальний інститут інновацій і соціальної творчості, організації і самоорганізації різних видів соціальної діяльності і соціальної взаємодії, прогнозування і діагностики параметрів соціальних процесів. Віноградська О. М. з Бєловою Л. О. [3] розглядають категорію «соціальна технологія» як, насамперед, відбиття послідовних стадій, операцій, спрямованого впливу на соціальний об'єкт.В той же час, термін соціальні технології з'явився у соціології в 60-х роках XX століття. У широкому розумінні соціальна технологія – це сукупність методів та прийомів, що дозволяють досягати позитивних результатів у вирішенні завдань налагодження взаємодії між людьми [2]. Практично майже відсутні роботи вітчизняних авторів із теоретичних та практичних аспектів застосування інноваційних соціальних технологій. Звідси, автор статті визначає «соціальні технології управління», з позиції менеджменту, як певну діяльність (методи, інструменти, підходи) або важіль впливу, результатом якого є забезпечення раціонального та оптимального зв'язку між життєдіяльністю людинита її місцем у сучасному суспільстві, за допомогою спільного ведення господарської діяльності.

Ціллю статті є обґрунтування впливу рівня соціальних технологій на управлінські рішення в організаційному механізмі, розгляд завдань соціальнихкомунікацій, визначення найбільш ефективних інструментів соціальної політики підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.Специфіка управління людьми, включає притаманні людині відносно стійкі сторони (компоненти) особистості [5]. Успішність виконання конкретних робочих завдань (операцій) і досягнення загальної мети (місії підприємства) залежить від різних факторів, в тому числі від потенціалу людини. Людина є елементом робочої команди, її потенціал – це складне та багатогранне поняття, що містить в собі індивідуальні здатності, навички, знання, досвід, мотивацію та інші якості. Припустимо, існує команда, що складається з N членів, кожен з яких має певний рівень потенціалу – P_i, де i – індекс суб'єкта (від 1 до N). Продуктивність команди (P_{team}) може бути визначена як сума потенціалів її учасників.

$$P_{team} = P_1 + P_2 + \cdots + P_N \quad (1)$$

Звідси, в простій моделі,продуктивність команди прямо

залежить від потенціалу кожного суб'єкта, чим продуктивніше член команди – тим краще результат. Залежність доповнюється різними специфічними факторами: комунікаціями, лідерством, співпрацею, зовнішніми чинниками впливу і т.п. Господарська діяльність дає можливість кожній людині внести вклад як особисто в себе, так і в зовнішні оточуючіпроцеси, реалізовуючи таким чином стійке зростання при оптимальному використанні ресурсів, для досягнення економічного благополуччя. Сутність соціальних технологій розкривається через систему взаємозв'язаних і взаємно зумовлюючих понять [3]:

– мета соціальної діяльності;

–поняття соціальнихзв'язків і відносин;

– умови і ознаки технологізації;

– процедури і операції;

–соціальний результат.

Менеджер, приймаючі управлінське рішення у сфері соціальних комунікацій, виконує переорієнтацію інформаційно-комунікативних потоків, тим самим прямо впливаючи на формування характеру та змісту комунікативних ситуацій в організації (встановлення діалогу з підлеглими, налагодження зв'язків, організаційну культуру і т. п.) та за її межами (наприклад, громадської думки). Кожному етапові розвитку людства відповідає своя концепція інформаційно-комунікативної функції [6] керування (рис. 1), звідки відокремлюються власні ефективні способи комунікацій та управління.

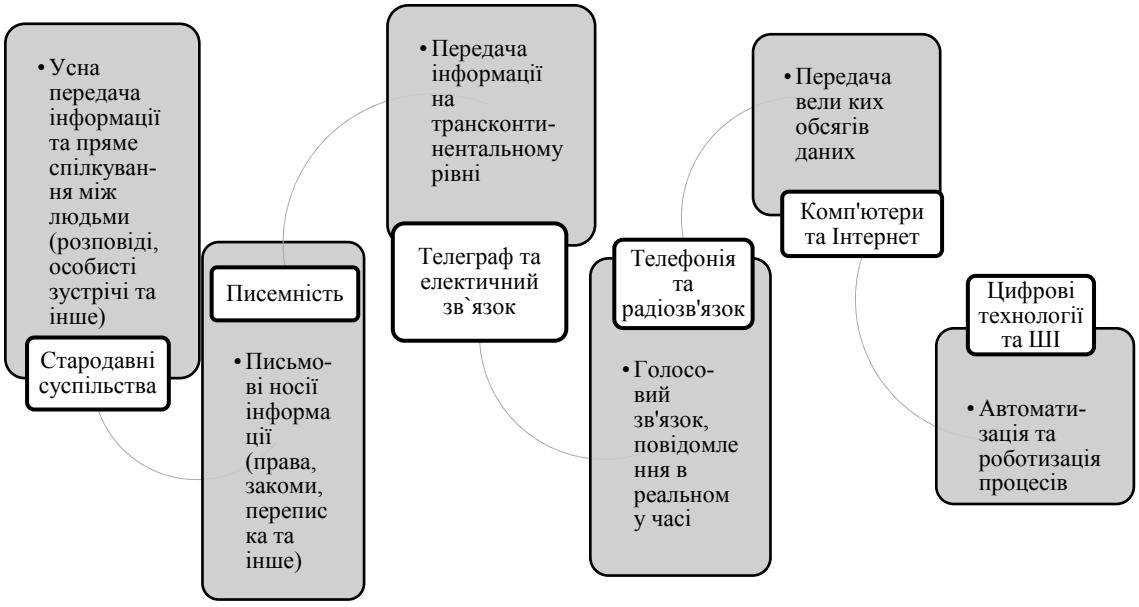


Рис. 1. Історичні етапи концепцій інформаційно-комунікативних функцій (розробка автора)

Постіндустріальна ера та інформаційне суспільство використовують складні і глобальні мережі зв'язку, сучасніцифрові технологій. Соціальні технології об'єднують соціологічні та психологічні знання із застосуванням сучасних технологій та інновацій, маючи різні форми. В таблиці 1 представлені форми та приклади соціальних технологій, які можна використовувати в управлінні сучасними організаціями.

Таблиця 1

Форми соціальних технологій та інструменти доступу до них

Назва технології	Зміст	Платформи
1	2	3
1 Онлайн-платформи і соціальні мережі.	Надають можливості для спілкування, співробітництва та обміну інформацією між людьми. Сприяють створенню соціальних зв'язків, формуванню спільної групи та організації колективних дій.	Google Документи, Microsoft Teams, Slack, Trello та інші – дозволяють працювати над проектами та завданнями в режимі реального часу, обмінюватися думками, ідеями, коментувати і редагувати документи і взаємодіяти віртуально в рамках завдань. Мобільні додатки WhatsApp, Viber, Snapchat, WeChat, Telegram.
2 Колективні групи і прийняття рішень.	Методи та інструменти, які допомагають групам людей спільно розмірковувати та приймати рішення. Це може включати фасилітовані сеанси групового обговорення, моделювання, рольові ігри та інші методи.	Брейнштормінг, фокус-групи, ділові ігри, мережевий аналіз, метод Дельфі, моделювання та симуляція. Особисті зустрічі, або Zoom, GoogleMeet, Teams, WeberMeet та інші.
3 Краудсорсинг та краудфандинг.	З використанням Інтернету та соціальних платформ, соціальні технології дозволяють масовому колективу людей робити всій внесок, ділитися ресурсами та фінансувати проекти. Краудсорсинг використовується для отримання ідей, рішень чи зовнішньої експертизи, а краудфандинг – для збирання фінансової підтримки проектів.	Kickstarter, InnoCentive, Kaggle – надають можливість збирати інформацію, ідеї або ресурси від широкої аудиторії. Також Indiegogo, GoFundMe, Patreon, Crowdfunder, Seedrs, Ulule – краудфандингові платформи.
4 Інтерактивні технології та віртуальна реальність.	Інструменти, які дозволяють людям активно взаємодіяти з контентом або іншими людьми. Віртуальна реальність дає можливість занурення у віртуальні або додаткові сценарії, де можна взаємодіяти з віртуальними об'єктами або іншими людьми.	Голосування в режимі реального часу під час конференції, інтерактивні презентації з можливістю задавати питання та приймати участь в опитуванні, віртуальні дошки для сумісної роботи, творчості і т.д. Освіта та тренінги за допомогою VR і AR технологій. Zoom, Microsoft Teams, WebEx та інші.
5 Машинні навчання та аналіз даних.	Аналіз великого обсягу даних для отримання корисної інформації.	Персоналізація пропозицій товарів та послуг, виявлення трендів, розуміння поведінки користувачів, прийняття відповідних рішень. Перелік програм великий та залежить від сфери застосування.
6 Соціальні роботи та штучний інтелект (ШІ)	Розвиток робототехніки дозволяє створювати соціальних роботів, які взаємодіють з людьми виконуючі різні соціальні функції.	Робот-компаньйон для людей похилого віку або робот-асистент в освітніх закладах. Автовідповідачі, рішення однотипні задач (програми перевірки e-mail), налаштування навігації, аналіз тенденцій та інше.

В сучасному організаційному середовищі, завдяки зростанню масштабів обміну знаннями, ключовим завданням управління стає пошук підходу, при якому

співробітники, із залученням соціальних технологій, зможуть побудувати власну модель оцінки інформації, тим самим підвищити власний потенціал. З античної Греції від Геракліта відомий вираз *Багатознання розуму не навчає*». Грамотно використовуючи креативність і можливості внутрішньо та зовнішньо зацікавлених сторін, потенційно, можливо покращити визначення стратегічного напрямку, долаючи культурний супротив. Соціальні технології можна використовувати для розробки конкурентних стратегій або маркетингових планів, соціальних опитувань, генератору ідей, висвітлення ризикованих сторін. Використання соціальних технологій в розробці конкурентної стратегії підприємства може надати цінні інсайти, допомогти взаємодіяти з клієнтами та конкурентами, а також створювати нові можливості для зростання і розвитку бізнесу.

Об’єднання суспільства у державу здійснюється через інформаційно-комунікативні зв’язки, центральним інструментом комунікацій та інформаційного обміну виступають ЗМІ, де непорозуміння – це прямі перешкоди безперебійного функціонування системи. Між економічним зростанням та соціальним прогресом у суспільстві існує залежність: результативність та ефективність соціальної політики держави вирішальною мірою залежить від стану національної економіки країни. Соціальна та економічна політика – елемент внутрішньої політики держави, який охоплює благополуччя суспільства, так як чинить вплив на життя людей, забезпечує справедливий розвиток людського потенціалу, покращення інвестиційно-інноваційного клімату в країні, соціальну рівність можливостей та захист.Засоби масової інформації (ЗМІ) передають образи, культурні цінності, ідеї певних груп однодумців. Люди шукають задоволення у соціальних взаєминах [4]. Всім цим засобам притаманні якості, що їх об'єднують – звернення до масової аудиторії, доступність багатьом людям, корпоративний характер виробництва і розповсюдження інформації [2]. В Україні діяльність ЗМІ регулюється законами «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про інформацію» [8], «Про рекламу», «Про телебачення та радіомовлення» та низкою інших. Соціальні технології надають потужні інструменти для збору та аналізу даних, поліпшення доступу до інформації і послугам, залучення громадян, моніторингу і оцінки результатів соціальних програм. Ефективні комунікативні системи та їх прозорість – один з основних інструментів впровадження соціальних технологій в менеджменті, що забезпечує благополуччя населення. Визначення значення ступеня впливу комунікативних зв'язків на прийняття управлінських рішень та, відповідно, запровадження соціальної політики в організації, на даному етапі розвитку економіки в Україні – самостійне рішення управлінського апарату будь-якої організації. Розроблений в 1989 р. стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність» [7] компанією «Social Accountability International» (SAI), відділом Ради з економічних пріоритетів вважається визнаним у всьому світі незалежним стандартом організації праці. Його дія поширюється на всі компанії, незалежно від їх розмірів. Цей документ – єдина спроба поєднати інструменти соціальної політики з економічними, що періодично переглядається і буде доповнюватися та уточнюватися й далі, в міру того, як зацікавлені сторони висловлюють свої пропозиції щодо вдосконалення та виправлення [9]. Стандартом передбачено що будь-яка компанія зобов'язана враховувати соціальні наслідки своєї діяльності. Дотримання вимог стандарту допоможе підвищити ефективність процесів та якість трудових ресурсів, забезпечити послідовні та відповідні вимогам ланцюжки поставок,

зміцнити зв'язки із замовниками та, нарешті, отримати конкурентну перевагу. Процес впровадження SA 8000 потребує більшої уваги і ресурсів зі сторони компанії, однак це може стати важливим кроком для демонстрації соціальної відповідальності і створення довіри серед зацікавлених сторін.

Висновки. Соціальні технології мають значний вплив на управління. Розробка більш точної математичної моделі залежності продуктивності команди від потенціалу кожного співробітника в ній може потребувати більш глибокого аналізу. Сучасні підходи признають, що потенціал людини може бути динамічним і зв'язаним з оточуючою середою, обставинами та можливостями. Впровадження SA 8000 з елементами звітності та моніторингу забезпечать прозорість, контроль та безперебійне покращення соціальної відповідальності організації. Компанії можуть використовувати соціальні технології в рамках свого підходу до соціальної відповідальності. Наприклад, компанія може використовувати цифрові платформи або програмне забезпечення для збору даних про умови праці, управління скаргами, комунікацій зі співробітниками.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akhmetshin, E., Morozov, I., Pavlyuk, A., Yumashev, A., Yumasheva, N., Gubarkov, S. Motivationofpersonnelinaninnovativebusinessclimate. EuropeanResearchStudiesJournal. 2018. 21 (1) : 352-361.

2. Азарова, Т.В. «Соціальні технології. Частина 1» [Текст] / Т.В. Азарова, Л.К. Абрамов– ІСКМ, Кіровоград, 2004. – 104 с.

3. Віноградська, О. М. Тексти лекцій з курсу «Соціальні технології» [Текст] / О.М. Віноградська, Л.О. Бєлова. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 135 с.

4. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для внз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. - К. : Професіонал, 2006. - 567 с. : іл.

5. *Крушельницька, Я. В. Фізіологія* і *психологія праці* [Текст]: *навч. посібник* / *Я. В. Крушельницька*. – К.: *КНЕУ, 2000. – 232* с.

6. Малімон, В. І. Комунікативні технології в публічному управлінні [Текст]: навчально-методичні матеріали / В.І. Малімов. - Івано-Франківськ, ІФОЦППК, 2018. - 51 с.

7. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) : [Електронний ресурс]: [режим доступу]: http: //zakon4. rada. gov. ua/laws/show/n0015697-07

8. Про інформацію : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 48, ст. 650 - Законодавство України : веб-сайт. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 25.05.2023).

9. Толок, А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Охорона праці в галузі» для студентів спеціальності 7.05040101 «Металургія чорних металів» заочної форми навчання [Текст] / А.О. Толок. - Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2016 -95с.

10. *Тюпля, Л.Т. Соціальна робота* (*теорія* і *практика*) [Текст]: навч. посібник / *Л.Т. Тюпля*, І.Б. *Іванова.* – К.:Ун-т «*Україна*», *2004. – 408* с.

REFERENCES

1. Akhmetshin, E., Morozov, I., Pavlyuk, A., Yumashev, A., Yumasheva, N., Gubarkov, S. (2018) Motivationofpersonnelinaninnovativebusinessclimate. EuropeanResearchStudiesJournal. Vol. 21 (1): pp. 352-361.

2. Azarova, T.V. (2004) «Sotsialnitekhnolohii. Chastyna 1» [Text] / T.V. Azarova, L.K. Abramov – ISKM, Kirovohrad, 104 p.

3. Vinohradska, O. M. (2009) Tekstylektsii z kursu «Sotsialnitekhnolohii» [Text] / O.M. Vinohradska, L.O. Bielova. – Kh.: KhNAMH, 135 p.

4. Voronkova, V. H. (2006) Upravlinnialiudskymyresursamy: filosofskizasady [Text] :navch. posibnykdliavnz / V. H. Voronkova, A. H. Belichenko, O. M. Popovtain. ; red. V. H. Voronkova ; ZDIA. - K. : Profesional - 567 p.

5. Krushelnytska, Ya. V. (2000) Fiziolohiia i psykholohiiapratsi [Tekst]: navch. posibnyk / Ya. V. Krushelnytska. – K.: KNEU, 232 p.

6. Malimon, V. I. (2018) Komunikatyvnitekhnolohii v publichnomuupravlinni [Tekst]: navchalno-metodychni materialy / V.I. Malimov. - Ivano-Frankivsk, IFOTsPPK, 51 p.

7. Mizhnarodnyistandart. Sotsialnavidpovidalnist (SA8000) : [Electronicresource]: [access mode]: http: //zakon4. rada. gov. ua/laws/show/n0015697-07

8. Proinformatsiiu : ZakonUkrainy // VidomostiVerkhovnoiRadyUkrainy (VVR), 1992, № 48, st. 650 - ZakonodavstvoUkrainy : veb-sait. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (accessed 25 May 2023).

9. Tolok, A.O. (2016) Konspektlektsii z dystsypliny «Okhoronapratsi v haluzi» dliastudentivspetsialnosti 7.05040101 «Metalurhiiachornykhmetaliv»zaochnoiform ynavchannia [Text] / A.O. Tolok. - Dniprodzerzhynsk: DDTU, 95p.

10. Tiuplia, L.T. (2004) Sotsialnarobota (teoriia i praktyka) [Text]: navch. posibnyk / L.T. Tiuplia, I.B. Ivanova. – K.:Un-t «Ukraina», 408 p.

УДК 338.48

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Дикань О. В., д.е.н., професор,
Косінцева П. Ю., аспірантка (УкрДУЗТ)

У статті доведене особливе значення кадрового забезпечення в процесі управління стратегічними змінами. Досліджено та встановлено ключові положення концепції управління знаннями, що дозволило згрупувати їх відповідно до сфер дослідження: концепція організації, що навчається; концепція динамічної трансформації знання; концепція створення знання; концепція інтелектуального капіталу. Доведено, що необхідною умовою існування та розвитку вітчизняних підприємств у постіндустріальну епоху стає формування системи управліннями знаннями та створення комплексу знань, які мають потенційну економічну віддачу та утворюють інтелектуальний капітал корпорації, як невід'ємної нематеріальної основи, її ефективної господарської діяльності та конкурентоспроможності. Обґрунтовано місце та значення HR-менеджера в системі кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами. Визначено завдання сучасного HR-менеджера на головних етапах управління стратегічними змінами.

Ключові слова: кадрове забезпечення, процес управління, стратегічні зміни, управління знаннями, система управління, інтелектуальний капітал.

© Дикань О.В.,
Косінцева П.Ю.

STAFFING FOR THE STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT PROCESS

Dykan O.V., Doctor of Economics, Professor,
Kosintseva P. Yu., graduate student (UkrDUZT)

The article proves the special importance of personnel support in the process of managing strategic changes. The key provisions of the concept of knowledge management were researched and established, which made it possible to group them according to directions: the concept of a learning organization; the concept of dynamic transformation of knowledge; process model of knowledge creation; the concept of intellectual capital. It has been proven that a necessary condition for the existence and development of domestic enterprises in the post-industrial era is the formation of a knowledge management system and the creation of a set of knowledge that has a potential economic return and forms the intellectual capital of a corporation as an integral intangible basis of its effective economic activity and competitiveness. The place and importance of the HR manager within the framework of personnel support of the strategic change management process is justified. The composition of tasks of a modern HR manager at the main stages of strategic change management has been formed: preparation of strategic changes, implementation of strategic changes, consolidation of strategic changes. At the stage of preparation of strategic changes, its main tasks are: organizing the strategic plan of changes; diagnosis of the enterprise's readiness for strategic changes; broadcasting the vision of future strategic changes; development of communication strategies; formation of a communication system within the enterprise; identification of potential risks associated with expected resistance from the staff; development of measures for its early reduction and elimination. At the stage of implementation of strategic changes: ensuring maximum involvement of personnel in real transformations, not their imitation; understanding the reasons for resistance to changes at the level of the organization as a whole, individual groups and individuals and overcoming them. At the stage of consolidation of strategic changes: integration of the results of changes into organizational values; assessment of the contribution of individual employees and units to the success of transformations; promoting the formation of an organizational culture that supports constant strategic changes; implementation of mechanisms for institutionalization of strategic changes that stimulate their further support. The given description of the HR manager's competencies in working with the human factor of strategic changes is far from complete, but their importance is obvious. Understanding them is necessary both for enterprises that carry out strategic transformations and for educational institutions to develop the most effective methods of training, retraining and upgrading the qualifications of managers of various levels.

Key words: human resources, management process, strategic changes, knowledge management, management system, intellectual capital.

Постановка проблеми. Розвиток сучасних підприємств не можливий без своєчасної реалізації стратегічних змін, що сформовані відповідно до трансформацій зовнішнього середовища та зорієнтованих на якісні зміни й оновлення їх господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації виробничої діяльності, підвищення якості продукції та сервісного обслуговування. Через постійну мінливість ринкових умов реалізація запланованих змін, як правило, потребує постійного моніторингу, координації та

супроводження унаслідок чого величезного значення набуває необхідність формування високоінтелектуального кадрового складу, що створить основу для дієвого забезпечення процесу управління стратегічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а також дослідженню окремих факторів забезпечення процесу управління стратегічними змінами, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Дикань В.Л., Шраменко О.В., Токмакова І.В., Дикань В.В., Овчиннікова В.О., Маковоз О.В., Толстова А.В., Шатохіна Д., Мельник С.В., Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Лич В.М., Мельничук Д.П. та ін. [1-8]. Віддаючи належне науковому внеску вчених у формуванні процесу стратегічного управління, його елементів та складових забезпечення, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо формування базових положень кадрової системи забезпечення управління стратегічними змінами, що враховували б сучасні умови господарювання.

Метою наукової статті є окреслення складових кадрової системи забезпечення управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному вигляді процес управління змінами – це управління переходом підприємства, як цілісної системи, з одного стану в інший, тобто процес постійного коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей, що можливо лише при наявності високоінтелектуального кадрового складу. Вперше про знання, як найважливіший ресурс для створення цінності підприємства, заговорив Пітер Друкер, коли у 60-ті роки XX століття ввів поняття «робота зі створення знання» (knowledge work) та «працівник, який створює знання» (knowledge worker). Сам термін «управління знаннями» був запроваджений Карлом Віігом у 1986 році та з часом вкоренився в управлінській практиці як невід'ємний елемент стратегії та тактики підприємств орієнтованих довгострокову конкурентоспроможну діяльність [6].

Запропонована Майклом Поланьї ще 1958 року концепція поділу знання на наявне та неявне лягло в основу управління знаннями в компаніях. Під наявним знанням розуміється формалізоване, що включає набори фактів, теорій або інструкцій, кодифіковане знання. Як правило, цю частину становлять близько 20% знань у компанії [6]. Неявні знання включають в себе навички, досвід співробітників організації, суб'єктивні судження, ментальні моделі. Це невідокремлювані, неформалізовані знання, їх неможливо оперативно та контрольовано передати, використовувати всередині організації. Однак саме вони становлять найбільшу цінність для компанії. Тому переведення знань з неявних у формалізовані наявні – основне завдання у процесі створення та розвитку системи управління знаннями.

Отже, управління знаннями в компаніях почалося з моменту появи інформаційних технологій, нових можливостей зберігання і обробки даних. На сьогодні вимоги до якості, швидкості пошуку та безпеки зберігання інформації значно підвищилися. Також змінилися підходи до управління ресурсами компанії, на перший план виходить управління персоналом підприємства, що є основним носієм унікальних неформалізованих знань. В останні десятиліття XX століття успішні практики згрупувалися в наступні взаємодоповнюючі концепції.

1. Концепція організації, що навчається (представники: Сенґе, Гарвін та ін.). Навчальна організація — це організація, яка ефективно створює,

набуває та поширює знання, а також змінює свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних думок та сучасних моделей мислення.

Пітер Сенге виділив п'ять універсальних елементів системи організації, що навчається [7]: особисте вдосконалення, інтелектуальні моделі, загальне бачення, групове навчання, системне мислення. Ключову роль у створенні організації, що навчається, відіграють стимулююче навчання середовище та ефективне лідерство.

2. Концепція динамічної трансформації знання (Нонака та Такеучі). Подана у вигляді спіралі знання [7]: згідно з їх концепцією у процесі розвитку відносин всередині організації суб'єктам необхідне поле для взаємодії (фізичне, віртуальне або ментальне – загальний досвід). Під час циклічного переходу від стадії до стадії (діалог, освіта, навчання на практиці, створення поля взаємодії) відбуваються процеси соціалізації, екстерналізації, комбінації та, нарешті, інтернаціоналізації знання підприємства.

Відповідно до того, яке знання, неявне або наявне, активізується, застосовується відповідно стратегія кодифікації чи персоналізації.

3. Концепція створення знання (Холсепла). Полягає в акцентуванні уваги на діях, необхідних для успішної ідентифікації, розповсюдження, вимірювання та зберігання знань. У ланцюжку створення знання саме процеси управління знаннями визначають конкурентоспроможність підприємства. За аналогією з моделлю ланцюжка створення вартості Майкла Портера запропоновано поділити основні та допоміжні види діяльності ланцюжка створення знань підприємства [8]. До основних видів діяльності відносяться отримання, генерування, зміна стану та матеріалізація знання в кінцевий продукт. Так звані допоміжні, проте маючі більш важливу соціальну роль, види діяльності включають лідерство, координацію взаємозалежних процесів, контроль за доступністю знань, вимір цінності знаннєвих ресурсів і процесів.

4. Концепція інтелектуального капіталу (Стюарт, Брукінг, Едвінсон, Бонтіс та ін.). У цій концепції акцентується увага на місці акумулювання знання - людях, внутрішніх та зовнішніх процесах (і/або технологіях); і виокремлюється, відповідно, людський капітал, організаційний та клієнтський капітал. Серед методів вимірювання інтелектуального капіталу виділяють синтетичні методи (розрахунки відношення ринкової вартості підприємства до бухгалтерської, ринкової доданої вартості, економічної доданої вартості) та методи, що ґрунтуються на системах показників, які містять розробку індикаторів якісних та кількісних характеристик.

Новий виток у розвитку управління знаннями підприємства спрямований на створення принципово нових бізнес-моделей, в основі яких знаходиться комерціалізація знання або результатів інтелектуальної праці окремих фахівців, наукових колективів, розташованих у різних регіонах, але об'єднаних для роботи в межах віртуальних майданчиків. Окрім комерційної складової, зростаючу популярність набуває систематизований підхід до створення, збереження та накопичення інтелектуального капіталу.

Однією з головних причин слабкого розвитку вітчизняної практики менеджменту знань для забезпечення реалізації стратегічних змін на вітчизняних підприємствах, спрямованої на освоєння результатів четвертої науково-технічної революції та створення радикальних технологічних та продуктових нововведень, є відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців, які могли б забезпечувати спадковість знань. Носії критичних знань у сфері менеджменту, зважаючи на свій значний досвід роботи переважно в бюрократичній системі управління, як

правило, далекі від використання ринкових підходів, тим більше в сфері управління знаннями.

Особливо гостро це питання постає у великих підприємствах, таких як АТ «Укрзалізниця». Адже сьогодні відбувається відтік кваліфікованих кадрів молодого та середнього віку із залізничної корпорації, внаслідок чого назріває суттєва проблема передачі унікального технічного потенціалу галузі при наближенні середнього віку працівників до пенсійного. Ситуація посилюється відсутністю повноцінної системи електронних носіїв та належного відношення до збереження даних на паперових носіях. Іншими негативними факторами в діяльності АТ «Укрзалізниця» є:

- закритість, обмеження можливостей вільної комунікації між підрозділами залізничної компанії;
- тривалі процедури погодження, в ході яких часто втрачається актуальність стратегічної зміни;
- фактична відсутність незалежних експертних комісій, що формуються зовнішніми органами за участю міжнародних експертів для оцінки та моніторингу якості стратегічних змін, що проводяться;
- наявність безлічі недокументованих процесів.

Отже, необхідною умовою існування та розвитку вітчизняних підприємств у постіндустріальну епоху стає формування культури необхідності створення комплексу знань, що мають потенційну економічну віддачу та утворюють інтелектуальний капітал підприємства як невід'ємної нематеріальної основи його ефективної господарської діяльності та конкурентоспроможності.

У процесі впровадження системи управліннями знаннями (СУЗ) виникає дві фундаментальні перешкоди, наявність яких призводить до неприйняття підходу та подальшого відторгнення у керівників та співробітників. Найчастіше технологічні рішення, що застосовуються в діяльності підприємств, мають надто складні алгоритми і систему навігації, при цьому носять суперечливий характер і вимагають додаткового аналізу. Також є потреба у формуванні певної атмосфери, культури довіри та обміну знаннями, морально-психологічної мотивації і розуміння виробничої необхідності в обміні. Правильна організація роботи зі знанням та зміцнення даної нематеріальної складової – ключовий фактор успішного впровадження системи.

Власна система управління знаннями підприємства охоплює всі стадії життєвого циклу знань та покриває наступні аспекти:

- програми навчання, що включають семінари, бізнес-симуляції (кейсовий метод) та дистанційні заняття;
- система збереження важливих знань;
- оцифрування паперових архівів;
- соціальна мережа професійних спільнот (проектної, структурної та функціональної);
- електронна бібліотека науково-технічної інформації (єдиний інформаційний простір управління).

Неможливо заперечувати той факт, що поточним та необхідним викликом світової спільноти є обов'язкове впровадження комплексної, інтегрованої у корпоративні бізнес-процеси системи управління знаннями протягом усього їхнього життєвого циклу. Однак для більшості вітчизняних підприємств на шляху до вирішення цього завдання належить здійснити переведення в електронний варіант великого обсягу паперової документації, а також подолання взаємного дублювання діяльності низки підрозділів у сфері управління стратегічними змінами корпоративного рівня за допомогою картування процесів та складання кореляційних матриць, побудови технологічного дерева.

На даний момент для цього існує досить широкий набір інструментів та відпрацьованих практик, які можна використовувати для створення ефективної системи керування технологіями та технологічними знаннями великої корпорації. Проте обов'язково слід забезпечити залучення всього персоналу, незалежно від позицій, у процес забезпечення управлінням стратегічними змінами у вигляді формування стимулюючого до обміну знаннями середовища. Крім цього, сучасні технології надають можливість ефективно використовувати глобальні ресурси, залучати найкращу міжнародну експертизу, залучати різнобічних фахівців, а також створювати умови для розвитку нових критичних компетенцій, насичення ринку конкурентоспроможною продукцією.

Крім того, до вже існуючих елементів системи управління знаннями, що використовуються в діяльності вітчизняних підприємств, слід додати:

1. Корпоративну соціальну мережу професійних груп.
2. Віртуальний тренажер управління стратегічними змінами.
3. Базу кейсів, інтерв'ю та уроків.
4. Програмно-технологічна платформу для інноваційної підтримки стадії реалізації стратегічних змін.
5. Систему керування вимогами.
6. Систему підтримки прийняття рішень.
7. Об'єднаний графік проектування, комплектації та реалізації.

Надзвичайно важливою також для підприємств є робота з конвертації даних у цифровий формат, адже збереження, оперативна передача та використання інформації неможливі без електронного носія. На шляху до реалізації цього виникає наступна проблема: необхідність розробки якісно нової системи каталогізації, зміна системи класифікації технологій, забезпечення співвідношення всіх кодифікованих результатів стратегічної корпоративної діяльності з елементами технологічного дерева. Адже побудова технологічного дерева є основою ефективного контролю над усім ланцюжком результатів стратегічної корпоративної діяльності, які забезпечують досягнення встановлених стратегічних орієнтирів розвитку. Діяльність щодо формування галузевого класифікатора технологій необхідно проводити у тісному контакті з роботою «Мобільних центрів оцифрування».

Отже, подібний підхід до моделювання системи управління стратегічними змінами дозволить забезпечити збалансований перехід до організації, що самонавчається, яка поєднує в собі:

- підготовку співробітників до сприйняття стратегічної зміни;
- поступове оснащення виробничих комплексів відповідно до вимог якості, а, отже, термінів і ресурсів, що витрачаються;
- створення єдиної системи стратегічного контролю;
- формування середовища підтримки та супроводу реалізації стратегічних рішень.

Зважаючи на той факт, що основна частина роботи з реалізації стратегічних змін на підприємствах, пов'язана з людським фактором, відповідно належить до безпосередніх професійних обов'язків HR-менеджерів, а тому за своїм посадовим становищем вони є ключовими елементами організації стратегічних змін.

Розгляд сучасних підприємств, як складної динамічної системи, що самоорганізується, визначає потребу в перегляді, розширенні та модифікації складу компетенцій сучасного HR-менеджера. Місце та значення HR-менеджера в межах кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами наведено на рис. 1.

Рис. 1. Кадрова складова системи забезпечення управління стратегічними змінами

Отже вирішальною роль в межах кадрової складової системи забезпечення управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах належить сучасному HR-менеджеру, який повинен приймати активну роль на всіх головних етапах управління стратегічними змінами. На етапі підготовки стратегічних змін його основними завданнями є.

1. Упорядкування стратегічного плану змін. Стратегічний підхід означає, що дедалі більше уваги приділяється питанням управління людськими ресурсами, тому топ-менеджери залучають до розробки організаційної стратегії HR-менеджерів. Це стає одним із найважливіших видів їхньої професійної діяльності.

2. Діагностика готовності підприємства до стратегічних змін. Організаційна культура, що склалася, може бути перешкодою для намічених перетворень або, навпаки, бути каталізатором змін. Глибоке та всебічне знання HR-менеджером типу, особливостей, можливих напрямів трансформації, організаційної культури своєї організації – найважливіша умова успішної реалізації стратегічних змін.

3. Трансляція бачення майбутніх стратегічних змін, розробка комунікативних стратегій, формування системи комунікацій усередині підприємства повинна бути організована таким чином, щоб усі працівники мали достовірну інформацію про цілі, методи та очікувані результати майбутніх стратегічних змін. Для цього HR-менеджер повинен не тільки сам володіти здібностями, знаннями та вміннями, які знадобляться при реалізації цих змін, а й своєчасно навчати персонал.

4. Аналіз «поля сил» прихильників та противників стратегічних змін, формування коаліції прихильників перетворень, підбір команди агентів стратегічних змін.

5. Виявлення потенційних ризиків, пов'язаних з очікуваним опором з боку персоналу, розробка заходів щодо його завчасного зниження та усунення.

На етапі впровадження стратегічних змін.

1. HR-менеджер повинен уміти забезпечити максимальне залучення персоналу до реальних перетворень, а не їх імітацію. Він допомагає співробітникам засвоїти, що саме їм доведеться робити по-новому, сприяє впровадженню нових організаційних структур та методів роботи, формує здатність змінюватися.

2. Реальні стратегічні зміни порушують систему відносин, змінюють статус, ролі і значення окремих співробітників або груп. Це веде до напруги в колективі, спотворення інформації в комунікаційних мережах, поширення чуток, емоційних навантажень тощо. HR-менеджер повинен вміти допомогти людям впоратися з хвилюванням щодо змін, сформувати механізм зворотного зв'язку, своєчасно запобігати або врегулювати конфлікти, пов'язані зі змінами, що проводяться, і спрямовувати зусилля конфліктуючих сторін у конструктивне русло.

3. Найважливішою компетенцією HR-менеджера з управління стратегічними змінами є розуміння причин опору змін на рівні організації в цілому, окремих груп та індивідів та, відповідно, уміння знайти адекватні методи його подолання.

Обов’язково необхідно враховувати, що опір змінам зрідка набуває відкритого характеру, організованого в межах профспілок або інших формалізованих об'єднань працівників. Найчастіше воно проявляється у зовнішній підтримці змін та очікуванні, що реально нічого міняти не доведеться. HR-менеджер повинен вміти переконати персонал, що зміни неминучі,

доцільні та вигідні тим, хто бере активну участь у командній роботі щодо їх впровадження. Водночас йому необхідно ефективно використовувати системи контролю за змінами на рівні окремих співробітників та підрозділів з метою своєчасної мотивації та стимулювання.

На етапі закріплення стратегічних змін HR-менеджер має вміти.

1. Інтегрувати результати змін до організаційних цінностей.

2. Об'єктивно оцінити внесок окремих співробітників та підрозділів в успіх перетворень та заохотити відповідно до реальних результатів їх діяльності.

3. Сприяти формуванню організаційної культури, що підтримує постійні стратегічні зміни, впроваджувати в зоні своєї відповідальності механізми інституціоналізації проведених змін, що стимулюють їхню подальшу підтримку.

Висновок. Доведено особливе значення кадрового забезпечення в процесі управління стратегічними змінами. Обгрунтовано місце та значення HR-менеджера в межах кадрового забезпечення процесу управління стратегічними змінами. Поданий опис компетенцій HR-менеджера далеко не повний, але головний їх перелік, осмислення яких необхідне як підприємствам, які проводять стратегічні перетворення, так й установам освіти для розробки найбільш ефективних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників різного рівня. При цьому необхідно враховувати, що, з одного боку, потрібна формалізація і навіть «рутинізація» деяких функцій управління стратегічними змінами для навчання і розуміння персоналом методів їх проведення. З іншого боку, жодна з моделей організаційних змін не є жорстко формалізованим інструментом з непорушними регламентами, тому що необхідна певна гнучкість моделі, що дозволяє варіювати стратегії з урахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінюється. Затребуваними наразі є вміння та навички підлаштовувати ці моделі та стратегії під цілі та завдання конкретного підприємства, запозичуючи те, що вже реалізується, творчо переробляючи та доповнюючи їх з урахуванням своєї специфіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. В.Л.Дикань. К.: "Центр учбової літератури". 2013. 272 с.

2. Дикань В. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку машинобудівного комплексу України. Наука й економіка. 2013. Вип. 3 (31). С. 85-90.

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

4. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Толстова А.В. Основи бізнесу: навч. Посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

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. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с

7. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.

8. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості

життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

REFERENCES:

1. Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) Stratehichne upravlinnya: navch. posib. [Strategic management: education. manual] K.: "Center of educational literature". 272 p.

2. Dykan V. V. (2013) Stratehichne planuvannya sotsial′no-ekonomichnoho rozvytku mashynobudivnoho kompleksu Ukrayiny [Strategic planning of the socio-economic development of the machine-building complex of Ukraine]. Science and economy. Issue 3 (31). P. 85-90.

3. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrayiny : monohrafiya [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine: monograph]. Kh.: UkrDUZT. 427 p.

4. 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.

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

6. Vasylchenko V.S., Grinenko A.M., Grishnova O.A., Kerb L.P. (2005) Upravlinnya trudovym potentsialom [Labor potential management]. Kyiv: KNEU. 403 p.

7. Lych V. M. (2009) Lyuds′kyy kapital Ukrayiny: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennya: monohrafiya [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction: monograph]. K.: KNUBA, 224 p.

8. Melnychuk D.P. (2015) Lyuds′kyy kapital: priorytety modernizatsiyi suspil′stva u konteksti polipshennya yakosti zhyttya naselennya : monohrafiya [Human capital: priorities of modernization of society in the context of improving the quality of life of the population: monograph]. Zhytomyr: Polissya. 564 p.

УДК 331:005. 95/.96

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕПУТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Калініченко Л. Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. Каразіна В. Н.),
Ковальова А. І. здобувач вищої освіти (ХНУМГ ім. О. М. Бекетова)

У статті проаналізовані традиційні, сучасні та інноваційні методи управління персоналом. Визначено, що ефективні методи управління персоналом допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчуваються цінними і мають можливість розвиватися професійно. І саме це дозволяє досягати високої якості обслуговування, задовольняти потреби клієнтів і побудувати позитивне сприйняття бренду. Доведено, що успішне управління персоналом в сфері гостинності може позитивно впливати на репутацію підприємства і мати безпосередній вплив на його фінансові результати.

Ключові слова: управління персоналом, репутація, методи управління персоналом, інноваційні методи управління, індустрія гостинності.

EFFECTIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR INCREASING THE REPUTATION OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor (V. N. Karazin Kharkiv National University)
Kovalova A. I. student of higher education (O.M. Beketov National University of UrbanEconomy in Kharkiv)

The article analyses traditional, modern and innovative methods of personnel management. It is determined that effective HR management methods help to create a favorable working atmosphere where employees feel valued and have the opportunity to develop professionally. And this is what makes it possible to achieve high quality service, meet customer needs and build a positive brand perception. It has been proven that successful HR management in the hospitality sector can have a positive impact on the reputation of an enterprise and have a direct impact on its financial results.

HR management in the hospitality sector requires an integrated approach to HR management methods. Firstly, the success of hospitality enterprises depends on the competence and professional qualities of its employees. With this in mind, various methods of selecting candidates are used, specialised interviews and skillsassessments are conducted.

The second approach is to create a favorable working environment and motivate staff. In the hospitality industry, where customer service is a top priority, satisfied and motivated employees play an important role in ensuring high quality services. To achieve this, various

©Калініченко Л.Л.,
Ковальова А.І.

methods are used, such as providing incentives, developing career paths, supporting, and training staff.

The third approach focuses on the effective management of workflows andcommunication within the hotel. This includes standardizing procedures, using specialised software to automate routine tasks, and ensuring clear and effective communication between different departments and levels of management.

However, regardless of the specific approach, it is important to understand that HR management in the hospitality industry has its own peculiarities and requires flexibility. Hospitality HR management requires attention to detail, flexibility and the ability to adapt to change. Given the variety of methods and approaches, hotel management can create an effective team that will provide highquality service and succeed in this competitive industry.

Implementation of effective HR management methods in the hospitality industry is an integral part of the strategy to improve the reputation of enterprises.These methods help to create a team of highly skilled, motivated and satisfied employees, which ensures high quality of service and contributes to a positive perception of the company's brand.

Keywords: personnel management, competitiveness, methods of personnel management, hospitality industry.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, де спостерігається загострена економічна боротьба, для підвищення конкуренції та глобалізації бізнесу, пошук і впровадження ефективних методів управління персоналом є вагомим фактором підвищення репутації підприємств. У сьогоденному цифровому світі, де клієнти мають широкі можливості шукати і порівнювати інформацію про різні підприємства, репутація стає критично важливою для успіху. Позитивна репутація привертає клієнтів, стимулює повторні покупки і відгуки, а також забезпечує конкурентну перевагу. Сфера гостинності включає широкий спектр діяльності, таких як готелі, ресторани, туризм, розваги і подібні послуги, які сильно залежать від задоволення клієнтів і якості обслуговування. У цій сфері велике значення має позитивна репутація, оскільки вона визначає велику частку успіху підприємств.

Усучаснення, розроблення методів і підходів щодо управління персоналом являється головним резервом підприємства, де в основі всього стоїть працівник. Адже, саме персонал забезпечує якість та високоефективність на підприємстві. Ефективні методи управління персоналом допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, де співробітники відчуваються цінними і мають можливість розвиватися професійно.

Ефективні методи управління персоналом включають правильний добір кваліфікованих співробітників, системи навчання та розвитку персоналу, мотивацію, планування кар'єрного зростання, створення комунікативної та сприятливої робочої атмосфери. Ці методи сприяють підвищенню професійних компетенцій працівників, підвищують їх ефективність та залученість до роботи, а також сприяють побудові взаємовигідних відносин з клієнтами. І саме це дозволяє досягати високої якості обслуговування, задовольняти потреби клієнтів і побудувати позитивне сприйняття бренду. Успішне управління персоналом в сфері гостинності може позитивно впливати на репутацію підприємства і мати безпосередній вплив на його фінансові результати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню та аналізу основних, традиційних методів управління

персоналом присвячені наукові праці Панасенко Д. А. [1], Розметова О. Г. [2], Вербицький Р.В. [5], Тимченко О. М. [6], Сидоренко А. О., Чорній В. В. [10.], Чегринець А. А., Кириченко Д. О. [28]. Необхідність впровадження інновацій у сфері управління персоналом розглянуто в працях Гуменюк А. М. [3], Кичко І. І, Горбаченко М. А. [11], Лаврук В. В., Лаврук О. С. [25], Мішина С. В., Мішин О. Ю. [27]. Обґрунтуванню концепції та підвищенню конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності визначають в своїх дослідженнях Панасенко Д. А. [1], Горбенко В.А. [7], Галич О.А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т.В. [17], Фонарьова Т. А., Бушуєв К. М. [19], Калініченко Л. Л. [20], [12], Островерхов В. М. [16]. Концептуальні, компетентнісні та сучасні підходи до забезпечення ефективної системи управління персоналом розглядають Гуменюк А. М. [3], Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І.М., Семенченко Н. В. [14], Грідін О. В. [21], Синиченко А. В. [24], Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М., Гармаш С. В. [26], Погорєлова Т. О., Ігнатьєва Ю. І. [15]. Питання сучасних методів в управлінні персоналом на підприємстві сфери гостинності акцентують увагу Розметова О. Г. [2], Вербицький Р. В. [5], Тимченко О. М. [6], Рульєв В. А., Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. [9], Сидоренко А. О., Чорній В. В. [10], Лаврук В. В., Лаврук О. С. [25], Чегринець А. А., Кириченко Д. О. [28].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідження науковців стосовно забезпечення ефективності та удосконалення методів управління персоналом мають значний вклад в становленні результативної та конкурентоспроможної діяльності підприємств. Враховуючи сучасні наукові дослідження, виявлено, що детальнішого підходу, з нашої точки зору потребує аналіз найбільш дієвих методів в управлінні персоналом, що сприяють підвищенню репутації підприємств індустрії гостинності.

Мета статті. З метою вдосконалення та впровадження методів управління персоналом виникає потреба аналізу ефективних методів управління персоналом, які можуть сприяти формуванню іміджу і підвищенню позитивної репутації підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із основних чинників підвищення позитивної ділової репутації на ринку послуг індустрії гостинності є людський фактор. Оскільки підприємства індустрії гостинності створені саме для задоволення людей, то управління персоналом є основним напрямком в концепції розвитку та конкурентоспроможності цих підприємств. Сам термін "управління персоналом" трактують науковці та експерти з управління та людських ресурсів в різних контекстах (таблиця 1).

Залежно від підходу і перспективи, використованої у дослідженнях, під управлінням персоналом можуть розуміти різні аспекти. Деякі науковці підкреслюють стратегічну роль управління персоналом у досягненні цілей підприємства [17], [23]. Інші дослідники розглядають управління персоналом як систематичний процес планування, організації, керування та контролю персоналом [9], [21], [5], [6], [15]. Інші науковці акцентують увагу на аспектах управління персоналом, пов'язаних зі здібностями і навичками співробітників, їхнім розвитком і мотивацією [4], [26], [29]. Вони розглядають управління персоналом як процес підтримки розвитку персоналу, забезпечення ефективного використання їхнього потенціалу і стимулювання їхньої продуктивності. Також можуть існувати

підходи, які зосереджуються на аспектах взаємодії між керівництвом і співробітниками, комунікації та побудови команди. В цьому контексті управління персоналом може спрямовуватися на створення сприятливого робочого середовища, забезпечення ефективної комунікації і співпраці між різними членамиорганізації.

Таблиця 1

Визначення терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Багрин І.С. [4]	«Управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства».	Наука, мистецтво, технологія, взаємодія між керівником і працівником, стратегія і тактика прийняття рішень.
Вербицький Р.В. [5]	«Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно- економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації»	Система заходів.
Тимченко О.М.[6]	«Управління персоналом в ресторанному бізнесі – це сукупність методів та управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу закладу ресторанного господарства задля досягнення цілей організації через надання якісних послуг»	Сукупність методів та управлінських рішень для досягнення цілей.
Рульєв В.А., Гуткевич С.О, Мостенська Т.Л.[9]	«Управління персоналом - це системно організований процес відтворення йефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі».	Системно організований процес.
Погорєлова Т.О., ІгнатьєваЮ.І. [15]	«..управління персоналом, будучи основною частиною системи управління підприємством, є вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі».	Система, умова досягнення цілей.
Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т. В. [17]	«Управління персоналом — це діяльність підприємства, що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства»	Діяльність досягнення цілей.

Голубка О.Я., Дідович Ю.О. [29]	«Управління персоналом потрібно розглядати як технологію, яка є цілісною і кожен елемент якої є ключовим».	Технологія.

Продовження табл. 1

1	2	3
Синиченко А.В.[23]	«Управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу»	Комплекс цілей, завдань, напрямків діяльності; видів, форм, методів і механізму управління.
Грідін О. В. [21]	«Управління персоналом у сучасній організації, як системний і безперервний процес, базується на комплексі обов'язкових взаємопов'язаних компонентів – процедур планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку, мотивації персоналу тощо, спрямованих на максимально ефективне використання його (персоналу) потенціалу та досягнення цілей такої організації, кожного працівника окремо і колективу в цілому, а також опосередковано направлених на забезпечення розвитку регіону місця розташування і держави в підсумку».	Системний і безперервний процес.
Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В [26]	«Управління персоналом – одна з найважливіших управлінських дисциплін, яка формує організаційний і управлінський горизонт робітника, можливості його ефективного співробітництва з іншими членами організації».	Управлінська дисципліна.

Таким чином, різні підходи до визначення поняття «управління персоналом» відображають різні аспекти та вказують на його комплексність.

Важливо розуміти, що конкретні методи та підходи до управління персоналом можуть варіюватися в залежності від контексту і конкретних вимог підприємства в сфері гостинності. Під методами управління персоналомрозуміємо відповідні способи впливу на колектив та окремих працівників із ціллю здійснення координації їх діяльності в процесі створення продукту або послуги з метою підвищення ефективності та максимізації прибутку. Науковці класифікують методи управління персоналом за наступними критеріями:

- За змістом методів керування: адміністративні, економічні та соціально-психологічні ([2], [5], [6.], [9], [10], [28], [21]).

- За мотиваційним критерієм: преміювання, грейдинг, кайдзен, гейміфікація, "соціальна карта співробітника" ([11], [27], [28]).

- За впливом керівника: рекрутинг персоналу, коучинг, сторітеллінг, buddying тощо ([4], [16], [27]).

- За організаційною колективною формою: стиль командної роботи, ділові ігри, кейс-навчання, сторітеллінг, "віртуальна школа" тощо ([2], [4], [27]).

- За сферою застосування на дистанції: дистанційне навчання, E-learning, Skyренавчання, вебінари, "Корпоративний on-line університет", on-line рекрутмент тощо ([4], [6], [27]).

- За сферою застосування: аутстафінг, лізинг, secondment тощо ([6], ([27]).

- за належністю до функцій управління: методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання, стиль участі, стиль безпосереднього керівництва тощо ([2], [10]).

Доцільно проаналізувати вже існуючі методи та розподілити їх за критерієм застосування (рис. 1).

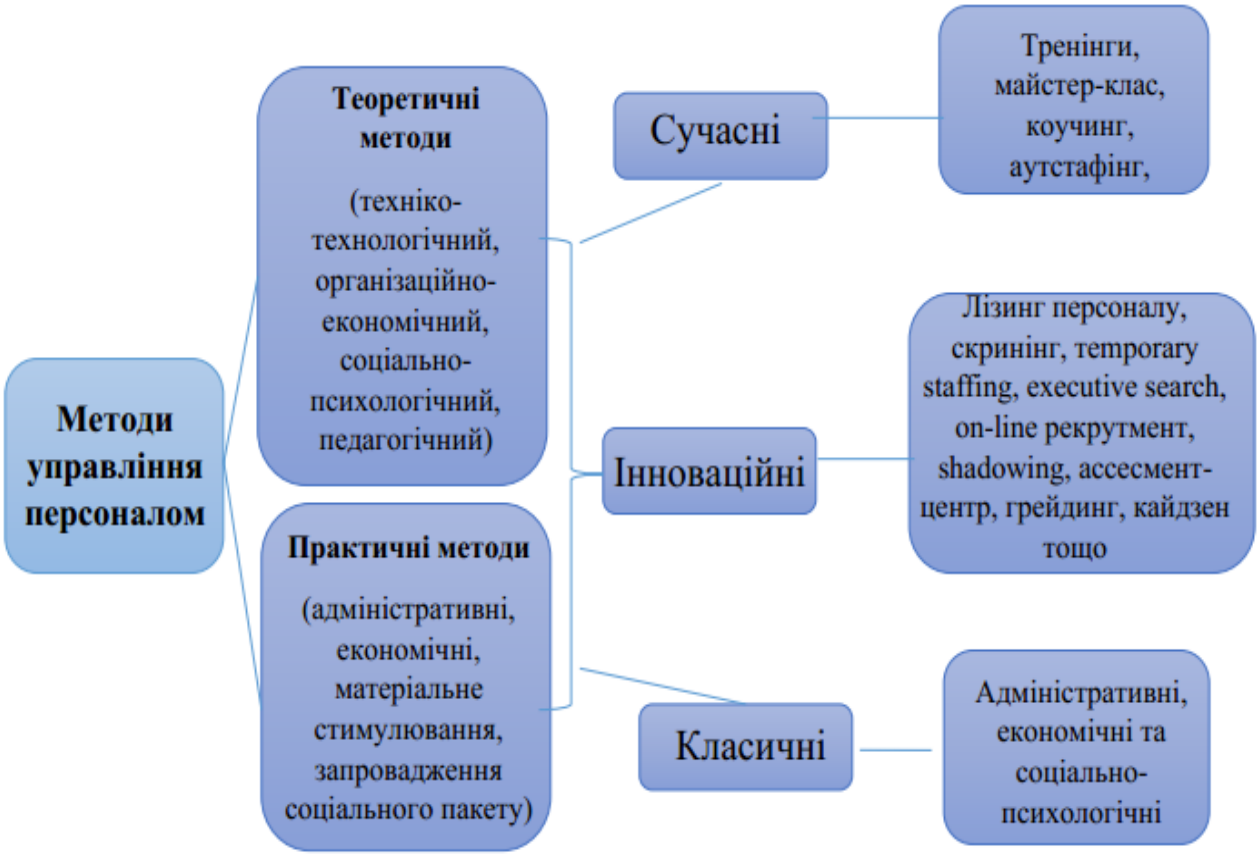


Рис 1. Методи управління персоналом

До теоретичних методів управління персоналом відносяться такі методи як**:**

- техніко-технологічні методи, які відображають розвиток конкретного виробництва, особливості використовуваної техніки та технологій, характеризують виробничі умови праці; організаційно-економічні методи, що пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, матеріальним та моральним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства;
- правові методи, які включають питання дотримання трудового законодавства; соціально-психологічні методи, які відображають питання, що стосуються соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, введення різних соціологічних та психологічних процедур у практику кадровоїроботи;
- педагогічні методи, які передбачають вирішення питань, пов'язаних з навчанням та підвищенням кваліфікації працівників, перекваліфікація.

Практичні методи управління персоналом включають економічні методи управління які пропонують участь робітників у прибутках підприємства (черезкупівлю його акцій чи інших цінних паперів), матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та її постійного підвищення у разі високої продуктивності праці, премії, доплати за інтенсивність праці та інших форм додаткової оплати, а також запровадження соціального пакету у вигляді оплати проїзду, навчання, лікування, виплати матеріальної допомоги, різноманітних страхових послуг, безвідсоткового кредитування, фірмового та спецодягу.

Класичні традиційні методи управління персоналом, такі як: адміністративні, економічні та соціально-психологічні включають в себе ряд підходів, які були широко використовувані в минулому. Наприклад:

- ієрархічна структура: Цей підхід передбачає встановлення чіткої ієрархії в організації, де керівники мають владу і контроль над підлеглими. Рішення приймаються зверху вниз, і виконавці мають дотримуватися інструкцій свого безпосереднього начальника;
- функціональна спеціалізація: В цьому підході працівники розділяються на різні спеціалізовані підрозділи або відділи відповідно до їх функцій і вмінь. Кожен підрозділ має свою конкретну область відповідальності.
- контроль робочого часу: Для контролю над працівниками застосовуються методи обліку робочого часу, наприклад, планування графіків роботи, системивідпусток, облік прогулів і запізнень.
- дисциплінарні заходи: Коли працівники порушують правила організації, застосовуються дисциплінарні заходи, такі як попередження, догани, штрафи або навіть звільнення.
- формальні оцінки роботи: Використання формальних методів оцінки роботи, таких як щорічні або піврічні огляди роботи, щоб оцінити продуктивність працівників і встановити цілі для майбутнього.

Ці методи можуть бути корисними в певних ситуаціях, але сучасні підходидо управління персоналом все більше наголошують на емпатії, комунікації, розвитку та включеності працівників. Нові підходи ставлять акцент на співпрацю, гнучкість і пошук інноваційних рішень, що відповідають потребам змінюючогося ринку праці та розвитку технологій.

Сучасні методи управління персоналом орієнтовані на підтримку співпраці, розвитку та задоволення працівників. Сучасні методи управління персоналом передбачають генерації нових ідей у працівників та керівництва, що доповнюють загальновідомі економічні, організаційні та соціально- психологічні методи. Основні підходи сучасних методів включають:

- управління на основі цілей і результатів: Замість традиційного контролю робочого часу, сучасні методи орієнтовані на досягнення конкретних цілей та результатів. Працівники спільно з керівництвом встановлюють цілі, обговорюють очікувані результати та отримують зворотний зв'язок щодо їх досягнення;

- комунікація та співпраця: Сучасне управління персоналом підтримує відкриту та ефективну комунікацію в організації. Використовуються інструменти, такі як внутрішні соціальні мережі, комунікаційні платформи та регулярні зустрічі для забезпечення обміну інформацією та співпраці між працівниками;

- розвиток та навчання: Організації акцентують увагу на постійному розвитку своїх працівників. Застосовуються програми навчання, тренінги, менторинг та можливості професійного зростання, щоб підтримувати навички та кар'єрний розвиток працівників;

- гнучкість та робота на відстані: За останні роки виклики пандемії COVID-19 і воєнна агресія з боку Російської федерації на Україну змусили все більше організацій надавати працівникам можливість працювати з віддалених місць або використовувати гнучкий графік роботи. З одного боку, це сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям, а також залучає більше коло талановитих працівників. А з іншого - недостатнє спілкування та взаємодія можуть впливати на продуктивність та колаборацію. Технічні та інфраструктурні проблеми можуть ускладнювати дистанційну роботу та впливати на продуктивність. Відсутність фізичного контакту може призвести до втрати командного духу та почуття належності до компанії. Важливі аспекти організаційної культури, такі як командна співпраця, лідерство та спільні цінності, можуть втрачатися в онлайн-середовищі. І важливим завданням менеджменту є відстеження проблем, з якими зіткнулися працівники та пошук індивідуальних рішень для підтримки їхньої продуктивності та добробуту;

- розвиток корпоративної культури та включеність: Компанії активно створюють і підтримують корпоративну культуру, яка сприяє спільноті, включеності та залученню працівників. Вони ставлять акцент на різноманітність, рівноправність та повагу до індивідуальних особливостей кожного працівника.

Ці сучасні методи управління персоналом спрямовані на підвищення ефективності, управління змінами, орієнтованими на персонал (коучинг, рекрутмент, аутстафінг, хедхантинг тощо); задоволення та розвиток працівників, а також на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що віддзеркалюється в позитивній репутації підприємства та довгостроковомуйого успіху.

Сучасне динамічне бізнес-середовище вимагає оперативно реагувати на виклики і зміни нових технологій, трендів ринку, вимог клієнтів та законодавства. Впровадження інноваційних методів управління персоналом дозволяє організаціям бути більш ефективними, конкурентноздатними та привабливими для працівників, відповідати вимогам сучасного бізнесу, рости та досягати успіху. Інноваційні методи управління персоналом охоплюють широкий спектр підходів та практик, спрямованих на покращення ефективності, продуктивності та задоволеності працівників. Підприємства індустрії гостинності з метою підвищення продуктивності праці, можуть застосовувати такі інноваційні методи управління персоналом як скринінг для відбору і перевірки потенційних працівників, які подають заявки на роботу в готелях, ресторанах, кафе та інших схожих закладах; on-line

рекрутмент, який використовує сучасні технології та онлайн-платформи для залучення та оцінки кандидатів на посаду; agile-підхід, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, покращити якість обслуговування, зменшити час впровадження нових ініціатив та забезпечити більшу гнучкість у відповіді на зміни ринку та клієнтських потреб; Temporary staffing, який дозволяє підприємствам гостинності швидко реагувати на зміни попиту, сезонність та пікові навантаження; executive search, також відомий як пошук керівних кадрів, допомагає організаціям знайти високопрофільних керівників зі спеціалізованою експертизою в галузі гостинності; ділові ігри, кейс-метод, ассесмент-центр, грейдинг, безтарифні системи оплати праці, гейміфікація, "соціальна карта співробітника", баскет-метод, екшн-навчання, кейс-навчання, skype навчання, вебінари, відеонавчання, сторітеллінг (мотиваційна розповідь), "корпоративний on-line університет", "віртуальна школа", коучинг, secondment (своєрідне тимчасове "відрядження" на інше місце роботи), "кар'єрний портал", "ярмарок вакансій" та інші новітні методи.

Впровадження інноваційних методів управління персоналом допомагають оптимізувати робочі процеси, зменшуючи зайві кроки та непродуктивні витрати часу. Вони стимулюють ефективну організацію роботи та забезпечують більшу продуктивність команд та працівників. Інноваційні методи управління персоналом створюють стимули для креативності, самовираження та особистого зростання працівників, сприяють гнучкості та адаптивності організації до змін, дозволяючи швидко впроваджувати нові ідеї, технології та стратегії.

Управління персоналом в сфері гостинності вимагає особливого підходу через специфічні особливості цієї галузі. Один з підходів до управління персоналом в готельному бізнесі - це висока увага до підбору та рекрутингу кваліфікованого персоналу. Успіх готельного закладу в значній мірі залежить від компетентності та професійних якостей його працівників. Враховуючи це, використовуються різні методи відбору кандидатів, проводяться спеціалізовані інтерв'ю та оцінка навичок.

Другий підхід полягає у створенні сприятливої робочої атмосфери та мотивації персоналу. У готельній сфері, де клієнтське обслуговування є основним пріоритетом, задоволені й мотивовані працівники грають важливу роль у забезпеченні високої якості послуг. Для досягнення цього, застосовуються різні методи, такі як надання стимулів, розвиток кар'єрного шляху, підтримка та навчання персоналу.

Крім того, третій підхід зосереджений на ефективному управлінні робочими процесами та комунікацією всередині готельного закладу. Це включає в себе стандартизацію процедур, використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань, а також забезпечення чіткої та ефективної комунікації між різними відділами та рівнями управління.

Однак, незалежно від конкретного підходу, важливо розуміти, що управління персоналом в галузі гостинності має свої особливості та вимагає гнучкості. Контекст, в якому функціонує готельний заклад, може впливати на вибір конкретних методів та підходів до управління персоналом. Наприклад, малий сімейний готель може використовувати менш формалізовані методи, залучаючи персонал до процесу прийняття рішень, тоді як великий ланцюговий готель може мати більш структуровану систему управління.

Загалом, управління персоналом в галузі гостинності є складним завданням, яке вимагає уваги до деталей, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Враховуючи різноманітність методів та

підходів, керівництво готельного закладу може створити ефективну команду, яка забезпечить високу якість обслуговування та досягне успіху в цій конкурентній галузі.

Висновки. Результати вищепроаналізованого дослідження дозволяють обґрунтовано зробити висновок, що в індустрії гостинності найбільш ефективними являються ті методи, що пов'язані з мотивацією персоналу, а саме преміювання, грейдинг, кайдзен тощо; методи з тимчасовою зміною робочого місця для удосконалення кваліфікаційних якостей робітника: аутстафінг, secondment тощо; за безпосереднім впливом та навчанням керівника, його вказівкам: коучинг, buddying, сторітеллінг тощо та методи управління персоналом, де застосовуються колективні форми праці: стиль командної роботи, ділові ігри, кейс-навчання, сторітеллінг.

Отже, впровадження ефективних методів управління персоналом у сфері гостинності є невід'ємною частиною стратегії підвищення репутації підприємств. Ці методи допомагають створити команду висококваліфікованих, мотивованих та задоволених співробітників, що забезпечує високу якість обслуговування і сприяє позитивному сприйняттю бренду підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка",* 2012. – № 727. С. 270.

2. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Національний університет харчових технологій.* Київ, 2013. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2013 (дата звернення: 18.05.2023).

3. Гуменюк А. М. Стратегії управління розвитком підприємств сфери гостинності. *Економіка та держава.* 2021. № 11. С. 126–130. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/23.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

4. Багрин І.С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві сфери гостинності. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА».* Вінниця, 2021. № 100. С. 16 – 27. URL: http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16 (дата звернення: 18.05.2023).

5. Вербицький Р.В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА».* Вінниця, 2016. № 35. С. 58 – 66. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/vupysk35.pdf#page=58

(дата звернення: 18.05.2023).

6. Тимченко О.М. Дослідження методів управління персоналом у ресторанному господарстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА».* Вінниця, 2021. № 104. С. 246 – 252. URL:

http://www.vtei.com.ua/doc/2020/24_104.pdf#page=246 (дата звернення: 18.05.2023).

7. Горбенко В.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку. *Бердянський державний педагогічний університет.* Бердянськ, 2020. 109 с. URL: http://bdpu.org:8080/bitstream/123456789/3644/1/Gorbenko%20V.A.%20Upravlinnya%20konkurentospromozhnistyu%20pidpriyemstva%20na%20rinku.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

8. Артеменко Л.П., Полова Д.В. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Управління персоналом в інституційній економіці*. Київ, 2021. С. 104 – 105. URL:

http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf#page=104 (дата звернення: 18.05.2023).

9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О, Мостенська Т.Л. Управління персоналом. *Навчальний посібник К.: Кондор*, 2012. 310 с. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

10. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Київ, 2020. № 15. URL: 193078-Текст статті-430176-1-10-20200127.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

11. Кичко І.І, Горбаченко М.А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2017. № 1. С. 7 – 14. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/ppeu_2017_1_3.pdf (дата звернення:18.05.2023).

12. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 61 – 63. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

13. Калініченко Л.Л. Механізм управління конкурентоспроможністю колективу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012.

№ 38. С. 190 – 196. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravlinnya- konkurentospromozhnistyu-kolektivu-pidpriemstv/viewer (дата звернення:18.05.2023).

14. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технологіїуправління персоналом. *НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського».* Київ, 2017. №4. С. 8 – 41. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalo m.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

15. Погорєлова Т.О., Ігнатьєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ».* Харків, 2013. № 21. С. 127 – 134. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_HPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

16. Островерхов В.М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : наук. журнал.* Тернопіль, 2014. № 19. С. 100-110. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/137-271-1-SM.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

17. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. Полтава, 2019. № 6. С. 27–32. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4573/1/стратегічне%20управління%20персоналом%20як%20фактор%20зростання%20конкурентоспроможності%20підприємства.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

18. Обруч Г. В., Чернега Я. С., Шульга, М. Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2019. № 68. С. 164 – 174. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2710/1/VETP_2019_68_164_174.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

19. Фонарьова Т.А., Бушуєв К. М. Підвищення конурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/303-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-291-1-10-20210518.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

20. Калініченко Л.Л. Розробка концепції конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2009. № 28. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vetp_2009_28_33.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

21. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2017. № 188. С. 228-236. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vkhdtusg_2017_188_28.pdf

(дата звернення: 18.05.2023).

22. Joanna Rosak-Szyrocka. Human resources management in kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 11. P. 80 – 92. URL: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2017/2017_1_06.pdf (дата звернення:18.05.2023).

23. Sheila C., Koks J., Kilika M. Towards a Theoretical Model Relating Product Development Strategy, Market Adoption and Firm Performance: A Research Agenda. Journal of Management and Strategy. 2016. № 1. P. 90—97.

24. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *«Финансы, учет, банки».* 2016. № 1. С. 288 – 294. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/2862-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5766-1-10-20161220.pdf (дата звернення:

18.05.2023).

25. Лаврук В.В., Лаврук О.С. Управління мотивацією інноваційної діяльності. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького*. 2012. С. 396 – 400. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-motivatsieyu-innovatsiynoyi-diyalnosti/viewer (дата звернення:).

26. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О., Погорелов І.М., Гармаш С.В. Управління персоналом. *Навч. посібник для студентів економічних вузів та факультетів. – Харків: НТУ «ХПІ».* Харків, 2007. 224 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27486/3/Matrosov_Upravlinnia_personalom_2008.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

27. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. "Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця "*. Харків, 2018. С. 318 – 319. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

28. Чегринець А. А., Кириченко Д. О. Методи управління персоналом. *VIII науково-практична конференція з міжнародною участю «Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку».* Харків, 2019. № 273. С. 266 – 267. URL: https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Збірник-тез_2019.pdf#page=267 (дата звернення: 18.05.2023).

29. Голубка О.Я., Дідович Ю.О. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник*. 2016. № 5. С. 113 – 117. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5(1) 25.pdf

REFERENCES

1. Panasenko D. A. Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: sutnisna ta funktsionalna kharakterystyky. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", 2012. – № 727. S. 270.

2. Rozmetova O.H. Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti

pidpryiemstv industrii hostynnosti. Natsionalnyi universytet kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2013. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2013 (data zvernennia: 18.05.2023).

3. Humeniuk A. M. Stratehii upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv sfery hostynnosti.Ekonomika ta derzhava. 2021. № 11. S. 126–130. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/23.pdf (data zvernennia:).

4. Bahryn I.S. Osoblyvosti vprovadzhennia suchasnykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpryiemstvi sfery hostynnosti. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA». Vinnytsia, 2021. № 100. S. 16 – 27. URL: http://vtei.com.ua/doc/2020/20_100.pdf#page=16 (data zvernennia: 18.05.2023).

5. Verbytskyi R.V. Osoblyvosti upravlinnia personalom hotelnykh pidpryiemstv. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA». Vinnytsia, 2016. № 35. S.

58 – 66. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/vupysk35.pdf#page=58 (data zvernennia: 18.05.2023).

6. Tymchenko O.M. Doslidzhennia metodiv upravlinnia personalom u restorannomu hospodarstvi. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva «VATRA». Vinnytsia, 2021. № 104. S. 246 – 252. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2020/24_104.pdf#page=246 (data zvernennia: 18.05.2023).

7. Horbenko V.A. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva na rynku.Berdianskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet. Berdiansk, 2020. 109 s. URL: http://bdpu.org:8080/bitstream/123456789/3644/1/Gorbenko%20V.A.%20Upravlinnya%20konkurentospromozhnistyu%20pidpriyemstva%20na%20rinku.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

8. Artemenko L.P., Polova D.V. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti personalu pidpryiemstva. Upravlinnia personalom v instytutsiinii ekonomitsi. Kyiv, 2021. S. 104 – 105. URL: http://ktpe.kpi.ua/files/conferences/zbirnikUP21.pdf#page=104 (data zvernennia: 18.05.2023).

9. Ruliev V.A., Hutkevych S.O, Mostenska T.L. Upravlinnia personalom. Navchalnyi posibnyk K.: Kondor, 2012. 310 s. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

10. Sydorenko A.O., Chornii V.V. Suchasni metody upravlinnia personalom pidpryiemstva. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia. Kyiv, 2020. № 15. URL: 193078-Tekst statti-430176-1-10-20200127.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

11. Kychko I.I, Horbachenko M.A. Innovatsii v upravlinni personalom ta suchasnyi rynok pratsi: aspekty vzaiemodii. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia.2017. № 1. S. 7 – 14. URL:

file:///C:/Users/USER/Downloads/ppeu_2017_1_3.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

12. Kalinichenko L.L., Havrylova A.O. Osoblyvosti vprovadzhennia taim-menedzhmentu na pidpryiemstvi. Molodyi vchenyi. 2017. № 4.4. S. 61 – 63. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/14.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

13. Kalinichenko L.L. Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu kolektyvu pidpryiemstv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2012. № 38. S. 190 –

196. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravlinnya- konkurentospromozhnistyu-kolektivu-pidpriemstv/viewer (data zvernennia: 18.05.2023).

14. Havrysh O.A., Dovhan L.Ie., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. Tekhnolohii upravlinnia personalom. NTUU « KPI imeni Ihoria Sikorskoho». Kyiv, 2017. №4. S. 8 – 41. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalo m.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

15. Pohorielova T.O., Ihnatieva Yu.I.

Systema upravlinnia personalom yak osnovnyi element systemy upravlinnia pidpryiemstvom. Visnyk NTU «KhPI». Kharkiv, 2013.
№ 21. S. 127 – 134. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/7347/1/vestnik_HPI_2013_21_Pohorelova_Systema.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

16. Ostroverkhov V.M. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti upravlinnia personalom yak napriam innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy : nauk. zhurnal. Ternopil, 2014. № 19. S. 100-110. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/137-271-1-SM.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

17. Halych O.A., Vakulenko Yu.V., Tereshchenko I.O., Krutko T.V. Stratehichne upravlinnia personalom yak faktor zrostannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. Ahrosvit. Poltava, 2019. № 6. S. 27–32. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4573/1/стратегічне%20управління%20персоналом%20як%20фактор%20зростання%20конкурентоспроможності%20підприємства.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

18. Obruch H. V., Cherneha Ya. S., Shulha, M. R. Upravlinnia personalom yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh pidpryiemstv. Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti. 2019. № 68. S. 164 – 174. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2710/1/VETP_2019_68_164_174.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

19. Fonarova T.A., Bushuiev K. M. Pidvyshchennia konurentospromozhnosti ukrainskykh pidpryiemstv industrii hostynnosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2021.
№25. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/303-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-291-1-10-20210518.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

20.Kalinichenko L.L. Rozrobka kontseptsii konkurentospromozhnosti pidpryiemstv. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2009. № 28. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vetp_2009_28_33.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

21. Hridin O.V. Kontseptualni pidkhody do stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. 2017. № 188. S. 228- 236. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/Vkhdtusg_2017_188_28.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

22. Joanna Rosak-Szyrocka. Human resources management in kaizen aspect. Human Resources Management & Ergonomics. 2017. № 11. R. 80 – 92. URL: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2017/2017_1_06.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

23. Sheila C., Koks J., Kilika M. Towards a Theoretical Model Relating Product Development Strategy, Market Adoption and Firm Performance: A Research Agenda. Journal of Management and Strategy. 2016. № 1. R. 90—97.

24. Synychenko A.V. Kompetentnisnyi pidkhid yak suchasna paradyhma upravlinnia personalom. «Fynansы, uchet, banky». 2016. № 1. S. 288 – 294. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/2862-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5766-1-10-20161220.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

25. Lavruk V.V., Lavruk O.S. Upravlinnia motyvatsiieiu innovatsiinoi diialnosti. Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S.Z. Gzhytskoho. 2012. S. 396 – 400. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-

motivatsieyu-innovatsiynoyi-diyalnosti/viewer (data zvernennia:).

26. Matrosov O.D., Diuzhev V.H., Matrosova V.O., Pohorelov I.M., Harmash S.V. Upravlinnia personalom. Navch. posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh vuziv ta fakultetiv. – Kharkiv: NTU «KhPI». Kharkiv, 2007. 224 s. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27486/3/Matrosov_Upravlinnia_personalom_2008.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

27. Mishyna S. V., Mishyn O. Yu. Innovatsiini metody upravlinnia personalom. Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. "Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia". Kharkiv, 2018. С. 318 – 319. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/Мішина%20С.В.%20ІННОВАЦІЙНІ%20МЕТОДИ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

28. Chehrynets A. A., Kyrychenko D. O. Metody upravlinnia personalom. VIII naukovo-praktychna konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu «Profesiinyi menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku». Kharkiv, 2019. № 273. S. 266 – 267. URL: https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Збірник-тез_2019.pdf#page=267 (data zvernennia: 18.05.2023).

29. Holubka O.Ia., Didovych Yu.O. Analiz metodiv upravlinnia personalom. Ekonomichnyi visnyk. 2016. № 5. S. 113 – 117. URL: file:///C:/Users/USER/Downloads/evzdia_2016_5(1) 25.pdf (data zvernennia: 18.05.2023).

УДК 65.012.34:517.977.5

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Криворучко О.М., д.е.н., професор
Ковальова О.П. (ХНАДУ)

В статті розглянуто теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. Обґрунтовано, що кадрове забезпечення корпоративного менеджменту є комплексом дій, спрямованих на пошук, оцінювання та залучення необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою формування інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу для досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі. Система кадрового забезпечення розглядається з врахуванням дії факторів впливу, а саме соціально-економічних, політичних, демографічних та інших. Розроблено процес кадрового забезпечення, що складається із трьох взаємопов'язаних блоків: контролю, аналізу та удосконалення.

Ключові слова: кадрове забезпечення, корпоративний менеджмент, кадровий потенціал, кадровий ресурс, пошук персоналу, залучення персоналу, оцінювання персоналу.

© Криворучко О.М., Ковальова О.П.

THEORETICAL PROVISIONS OF STAFFING OF CORPORATE MANAGEMENT

Kryvoruchko O., doct. econ. sc., Professor
Kovalova O., PhD student, (HNADU)

The article examines the theoretical provisions staffing of corporate management staffing. The analysis of the opinions of scholar regarding the essence of the definition of "staffing" was carried out, which allowed us to present our own view on the essence of the specified category and prove the versatility, importance and at the same time the complexity of the manifestation of the human factor at the current stage of the development of domestic enterprises. It is substantiated that the staffing of corporate management is a set of actions aimed at searchingoці, evaluating and attracting the necessary quantitative and qualitative composition of employees in order to form intellectual, professional and personal potential to achieve the company's target orientations in the long term. The staffing system is considered taking into account the effect of influencing factors, namely socio-economic, political, demographic and other. A staffing process has been developed, consisting of three interrelated blocks: control, analysis and improvement. When implementing personnel control, it is necessary to consider three directions that directly affect it: personnel resource (which is inseparable from a person: his intellectual resource, knowledge and skills, personal qualities and characterizes a set of various properties); implementation of management functions (characterizes the efficiency of the use of resources in the manager's activity); the level of achievement of corporate management aims in market conditions (characterizes the result of the implementation of the two previous stages).When evaluating the components of the management staffing process, it is necessary to pay attention to their essence, relationship and consistency in implementation, since the study of this issue makes it possible to improve management, eliminate redundant links, and form an effective management system. The improvement of staffing is understood as a continuous process according to the target and prospective directions of the enterprise, taking into account the procedures for attracting new competent employees, as well as the development and use of the potential of existing employees.

Key words: staffing, corporate management, personal potential, personnel resource, personnel search, personnel attraction, personnel evaluation.

Постановка проблеми. Ефективність діяльності любої організації, її менеджменту залежить від кадрового ресурсу, успішної кадрової політики та організації її проведення. Якісне кадрове забезпечення є важливою складовою інтелектуального та професійного потенціалу сучасного суспільства. Проблема корпоративного менеджменту, управління розвитком корпоративних відносин пов'язана з людським фактором, формуванням мотивації та ефективного стимулювання усіх учасників до забезпечення досягнення поставлених цілей. Удосконалення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту є стратегічним завданням. Тому обґрунтування складових кадрового забезпечення, його формування набуває теоретичної та практичної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній літературі, присвяченій питанням формування кадрового забезпечення підприємств в цілому та корпоративного менеджменту, зокрема, відсутні єдині підходи щодо трактування цього поняття, розкриття його змісту, складових тощо.

Поняття "кадрове забезпечення" розглядається з різних позицій: як певний

результат формування та розвитку персоналу (сукупність певних здібностей, компетенцій, якими володіють відповідні працівники), безпосередньо як процес формування певних якостей працівників та з позицій суб'єктів управління – табл.1.

Таблиця 1

Аналіз поняття "кадрове забезпечення"

Автор	Трактування
Кадрове забезпечення - як результат процесів формування, розвитку персоналу	
Шехлович А. М. [1]	сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів
Кагановська Т. Є. [3, с. 215]	багатогранне, збірне та багаторівневе явище з власною структурою, цілісною системою пов'язаних між собою процесів
Дубич К. В. [4]	невід'ємна компонента ефективного та динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління
Михалевська Л.Б. [6, с. 187]	можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок
Кадрове забезпечення - як певний процес формування якісного ресурсу	
Масхма М.Б. [2, с. 184]	функція адміністративної діяльності, спрямована на реалізацію завдань щодо управління персоналом
Котельникова Ю.М [5, с. 202]	процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів
Долга Г.В. [8, с. 49]	комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.
Кадрове забезпечення як суб'єкт корпоративного управління	
Грішнова О.А. [9, с. 195]	найнятими або запрошеними на безоплатній основі працівниками (серед них – члени наглядової ради, що не є акціонерами, правління, члени антикризового комітету) та одним із об'єктів управління – кадровою системою, яка складається з усього персоналу підприємства, що безпосередньо чи опосередковано задіяний у процесі виробництва
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. та ін. [10, с. 71]	представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними й функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Аналіз даних трактувань вказує на необхідність проведення подальших досліджень і уточнення цього поняття.

Стосовно змісту кадрового забезпечення реалізації менеджменту, то також серед науковців немає єдності

думок. в зв'язку з різним трактуванням цього процесу. Так, наприклад, в роботі [12, с. 71] складові кадрового забезпечення визначаються, виходячи з результативного боку, наводяться основні складові кадрового забезпечення: інтелектуальна, кваліфікаційна, професіональна, кадрова, технологічна, організаційна (що розглядається як синтезуючий елемент, який базується на культурі праці, ритмічності трудових зусиль та задоволеності працівників працею, визначає ефективне використання кадрового потенціалу в цілому). З позицій визначення дій щодо кадрового забезпечення достатньо детальний перелік робіт міститься в роботі [3, с.46-47]: залучення (комплектування) органів управління висококваліфікованими, кадрами; вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійних кадрів, навчання і виховання працівників, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи; впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами; створення резерву персоналу; вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомоги та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на достатньо велику увагу проблемам кадрового забезпечення, розробки кадрової політики, використання кадрового потенціалу відсутній комплексний підхід до формування кадрового забезпечення корпоративного менеджменту, як системи, яка б інтегрувала елементи корпоративного управління, а також систему безперервного менеджменту та розвитку, як самостійний напрямок в роботі компанії, що передбачає постійні зміни і удосконалення з метою забезпечення ефективності діяльності та адекватності змінам зовнішнього середовища.

Метою статті є обґрунтування основних теоретичних положень кадрового забезпечення корпоративного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В основу визначення основних положень реалізації кадрового забезпечення корпоративного менеджменту необхідно покласти певне його розуміння. На наш погляд, найбільш повне розуміння кадрового забезпечення можливе шляхом інтегрування різних позицій та відображення певного результату через перетворення ресурсів шляхом реалізації відповідних процесів для досягнення поставлених цілей. «Входом» такого процесу являється кадровий ресурс підприємства. Механізмом перетворення виступають функції управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію завдань щодо управління персоналом, а «виходом» – результати формування кадрового потенціалу корпоративного менеджменту (інтелектуальна, професійна та інші складові).

Подальше дослідження поняття «кадрове забезпечення корпоративного менеджменту» дало змогу встановити наступні його особливості:

По-перше, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту має двояку природу. З одного боку, воно визначає процес пошуку необхідного персоналу, комплекс дій щодо формування кадрового потенціалу, а також ефективність таких процесів. Можна розглядати як функцію різних внутрішніх факторів: професіоналізму менеджерів персоналу та власників, ефективності комунікацій, систем прийняття управлінських рішень та ін. Реалізація цієї функції спрямована на своєчасне забезпечення підприємства необхідним кількісним та якісним складом працівників; раціональне та ефективне використання кадрового потенціалу; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків усіх учасників корпоративних відносин та ефективної роботи колективів.

З іншого боку, кадрове забезпечення проявляється на рівні особистих можливостей працівників підприємства,

що виражаються сукупністю здібностей і можливостей персоналу, які необхідні для того, щоб здійснювати дії та досягати поставлених цілей.

По-друге, визначаючи зміст поняття «кадрове забезпечення корпоративного менеджменту» та розглядаючи його структуру, необхідно використовувати принцип багаторівневого опису об'єкту дослідження та представляти його у вигляді ієрархічної структури (рис.1).

<table>
<tr><td colspan="5">Кадрове забезпечення корпоративного менеджменту</td></tr>
<tr><td colspan="5">Складові:</td></tr>
<tr><td>Інтелектуальна</td><td colspan="2">Професійна</td><td>Особистісна</td><td>Кваліфікаційна</td></tr>
<tr><td colspan="5">Комплекс дій щодо забезпечення необхідним кількісним та якісним складом працівників</td></tr>
<tr><td colspan="2">Пошук</td><td colspan="2">Оцінювання</td><td>Залучення</td></tr>
<tr><td colspan="3">Суб'єкт управління</td><td colspan="2">Об'єкт управління</td></tr>
<tr><td colspan="5">Кадровий ресурс - сукупні здібності і можливості персоналу підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="5">Фактори впливу на формування та використання: соціально-економічні, демографічні, політико-правові, науково-технічні, ідейно-моральні та інші</td></tr>
</table>

Рис. 1. Складові кадрового забезпечення

Система кадрового забезпечення розглядається з врахуванням дії факторів впливу, а саме соціально-економічних, політичних, демографічних та інших. Їх вплив зумовлює формування певного кадрового ресурсу як вхідного елементу (потоку), який необхідно знайти на ринку праці, оцінити відповідність цілям, що стоять перед підприємством, здійснити заходи по залученню необхідного персоналу. Ці роботи здійснюються у межах певної системи з точки зору суб'єкту і об'єкту управління.

Результатом комплексу дій щодо забезпечення необхідним кількісним та якісним складом працівників є певні складові. Професійна складова кадрового забезпечення пов'язана зі змінами в змісті праці, що зумовлює появу нових професій, впровадження інноваційних технологій, цифровізації, ускладнення трудових процесів. Кваліфікаційна складова характеризується якісними змінами (зростання знань, умінь, компетенцій). Особистісна пов'язана зі змінами мотиваційного характеру - проявом фізичних і духовних здібностей працівників.

По-третє, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту необхідно оцінювати, його фактичний рівень доцільно враховувати при діагностиці поточного стану підприємства, визначення перспектив розвитку тощо.

По-четверте, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту – динамічна характеристика. Її зміни у часі обумовлені як процесами, що протікають у внутрішньому середовищі, так і змінами у використанні внутрішніх факторів управління. Вона пов'язується з формуванням і переводом потенціалу управління і всього підприємства у новий стан, який супроводжується зростанням його ринкових можливостей.

Отже, кадрове забезпечення корпоративного менеджменту є комплексом дій, спрямованих на пошук, оцінювання та залучення необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою формування інтелектуального, професійного та особистісного потенціалу для досягнення цільових орієнтирів підприємства у довгостроковій перспективі.

Процес кадрового забезпечення корпоративного менеджменту представляє собою структуровану кінцеву множину, спроєктовану для досягнення підприємством поставлених цілей – рис. 2.

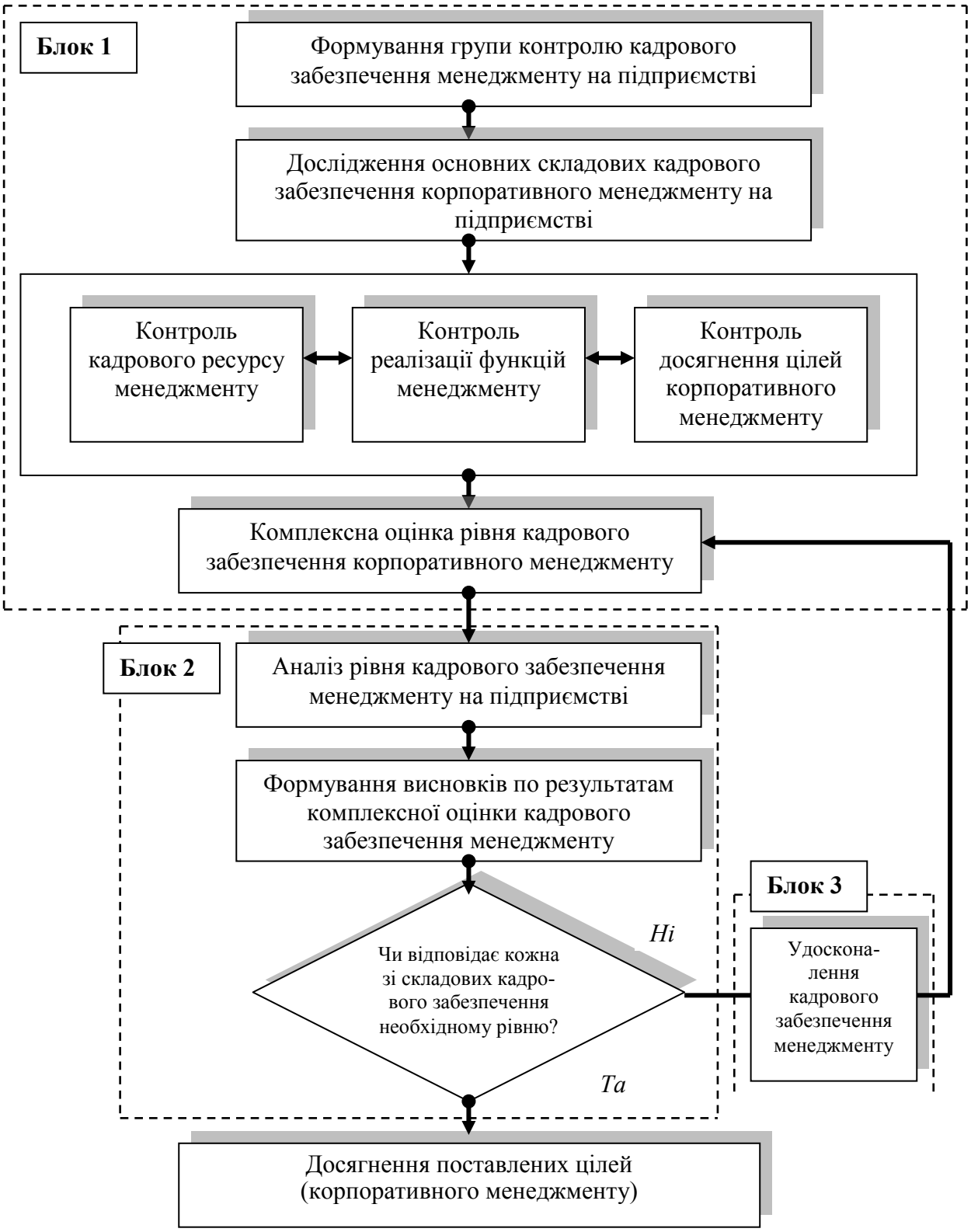


Рис. 2. Схема процесу кадрового забезпечення

Процес складається із трьох взаємопов'язаних блоків: контролю, аналізу та удосконалення.

Контроль – це діяльність яка включає проведення замірів, експертизи або оцінки параметрів об'єкту та порівняння одержаних величин з встановленими нормативами по цим параметрам. Отже, при реалізації контролю кадрового забезпечення необхідно розглядати три напрямки, які безпосередньо впливають на нього: кадровий ресурс (характеризує сукупність його властивостей); реалізацію функцій менеджменту (характеризує ефективність використання ресурсів у діяльності менеджера); рівень досягнення цілей корпоративного менеджменту в ринкових умовах (характеризує результат здійснення двох передніх етапів).

Кадровий ресурс як "вхідний елемент" кадрового забезпечення характеризується критеріями повноти та якості персоналу, працівників управління. Одним з основних показників, що використовується для якісної оцінки забезпеченості підприємства кадрами, є питома вага працівників апарату управління в загальній структурі персоналу підприємства. За кількісною оцінкою кадрове забезпечення оцінюється питомою вагою працівників відповідної категорії, по відношенню до певного обсягу виробничих та управлінських робіт (питомі трудовитрати) або зворотним показником інформаційної продуктивності. Відповідність складу певного профілю управлінського персоналу його цільовому призначенню оцінюється показником структури управлінського персоналу.

Якісний склад працівників характеризує рівень освіти кваліфікації та професійної підготовки управлінського персоналу. Необхідність даного показника обумовлена тим, що якість управління в основному залежить від якості праці управлінців, їх освіти, з урахуванням профілю діяльності, стажу роботи та індивідуальних здібностей.

Установчо-мотиваційний рівень характеризує працівників з моральних, соціально-психологічних позицій, відображає цільові установки та мотиви діяльності, ступінь зацікавленості в роботі, творчий підхід, свідомий потяг до одержання результатів роботи. Показник акумулює особистісні риси працівників, вміння роботи з колективом та спроможності до праці.

При оцінці складових процесу кадрового забезпечення менеджменту необхідно звертати увагу на їх сутність, взаємозв'язок та послідовність у реалізації, оскільки дослідження цього питання дає змогу вдосконалювати управління, усувати зайві ланки, формувати ефективну систему менеджменту. При цьому, в першу чергу, слід звернути увагу на пошук, оцінювання та залучення персоналу. Напрямками оцінки таких складових будуть виступати: збір та аналіз інформації про ситуацію на ринках праці; розподіл повноважень та встановлення зон відповідальності; умови для навчання та професійного розвитку персоналу; рівень потреб працівників; задоволеність працівників результатами своєї діяльності; встановлення внутрішніх взаємозв'язків організації.

Висновки. Таким чином, в даній роботі узагальнено теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту, а саме уточнено поняття з позицій системного підходу, що враховує процес формування інтелектуальної, професійної, кваліфікаційної та особистісної складових кадрового забезпечення, спрямовані на виконання складних управлінських завдань з планування та підбору персоналу, оцінки, мотивації, навчання та підвищення кваліфікації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шехлович А.М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення

інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження ІТ-технологій. 2014. 125 с. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.

2. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ, 2002. 441 с.

3. Кагановська Т . Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. *Форум права*. 2008. № 1. С. 215-220. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf.

4. Дубич К. В. Сучасний стан, проблеми та шляхи удосконалення кадрового забезпечення надання соціальних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 12, 2014. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792).

5. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* Випуск 19, 2018. С.201-208.

6. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.

7. Вольська О. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020. №2, С.186-193. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65

8. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (08). 2018. -С. 48-53. URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf

9. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Економіка та управління підприємствами*. *Проблеми економіки*. №1. 2014. С. 193-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28

10. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

11. Шульгіна Л.М., Гілєва Т.Організація кадрового забезпечення розвитку підприємства. Матеріали VIII всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», 2017. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101193

12. Мішина С. В., Мішин О. Ю.Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/59.pdf.

REFERENCES

1. Shekhlovych A.M. (2014) Doslidzhennia ta udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva v umovakh vprovadzhennia IT-tekhnolohii [Research and improvement of human resources for innovative activity of the enterprise in the conditions of implementation of IT technologies]. URL: https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf.

2. Maskhma M.B. (2002) Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations]: navch. posibnyk, Kyiv. (in Ukrainian)

3. Kahanovska T . Ye. (2008) Sutnist ta zavdannia kadrovoho zabezpechennia yak zasobu spryiannia funktsionuvanniu derzhavy ta її orhaniv [The essence and task of personnel support as a means of facilitating the functioning of the state and its bodies]. *Forum prava [*Forum of law*],* 1, 215-220. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2008-1/08ktetio.pdf.

4. Dubych K. V. (2014) Suchasnyi stan, problemy ta shliakhy udoskonalennia

kadrovoho zabezpechennia nadannia sotsialnykh posluh v Ukraini [The current state, problems and ways to improve human resources for the provision of social services in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok [*Public administration: improvement and development*]*, 12, URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=792.

5. Kotelnykova Yu.M. (2018) Kadrove zabezpechennia rozvytku pidpryiemstva [Personnel support for the development of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy [*Economics and enterprise management], 19, 201-208.

6. Mykhalevska L.B. (2015) Sutnist fenomenu «kadrovyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady [The essence of the phenomenon "personnel potential of state authorities]. *Menedzher [*Manager*]*, 1, 186–195.

7. Volska O. (2020) Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: problemy ta shliakhy vyrishennia [Staffing of authorities: problems and solutions]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika [*Taurian Scientific Herald. Series: Economy*]*, 2, 186-193. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65

8. Dolha H.V. (2018) Kadrove zabezpechennia yakosti systemy upravlinnia pidpryiemstvom [Personnel quality assurance of the enterprise management system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk* [Priazov Economic Herald], 3 (08), 48-53. URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/12.pdf

9. Hrishnova O.A., Zhorova Ye.R. (2014) Kadrove zabezpechennia efektyvnoi systemy antykryzovoho korporatyvnoho upravlinnia [Staffing of an effective anti-crisis corporate management system]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy. Problemy ekonomiky* [Economics and enterprise management. Problems of the economy], 1, 193-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_28

10. Upravlinnia personalom [HR] (2018): pidruchnyk / O. M. Shubalyi, N. T. Rud, A. I. Hordiichuk, I. V. Shubala, M. I. Dziamulych, O. V. Potomkina, O. V. Sereda; za zah. red. O. M. Shubaloho. Lutsk: IVV Lutskoho NTU. (in Ukrainian)

11. Shulhina L.M., Hilieva T. (2017) Orhanizatsiia kadrovoho zabezpechennia rozvytku pidpryiemstva [Organization of personnel support for the development of the enterprise]. Materialy VIII vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpryiemstvom». URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/issue/view/5958

12. Mishyna S.V., Mishyn O.Yu. (2020) Formuvannia kadrovoho zabezpechennia mizhnarodnoi kontraktnoi diialnosti [Formation of personnel support for international contract activities]. *Elektronne naukove fakhove vydannia "Efektyvna ekonomika"* [Electronic scientific publication "Efficient Economy"], 9, URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/59.pdf.

УДК 331.108.2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Куделя В.І., к.е.н., доцент,
Яковенко В.Г., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Анотація: В статті зазначено, що управління персоналом в умовах війни може стикатися зі значними проблемами, які можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства. Менеджери з управління персоналом повинні бути готові до відповідального прийняття рішень, які впливають на долю персоналу та в цілому на діяльність підприємства.

Запропоновано, щоб підтримати ефективну діяльність підприємства, приділити більшу увагу таким сучасним тенденціям у сфері управління персоналом, як: командна робота, збільшення залучення тимчасових працівників в організацію, використання нових систем винагород, використання потенціалу старшого покоління, створення програм добробуту для персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, система винагороди, добробут персоналу, командна робота, потенціал старшого покоління, тимчасові працівники.

PECULIARITIES OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Yakovenko V.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)

The article states that personnel management in the conditions of war may face significant problems that may affect the efficiency of the enterprise. HR managers must be ready to make responsible decisions that affect the fate of the staff and the company's activities as a whole. They must be able to effectively coordinate the work of their staff, provide support in complex situations and determine priorities in conditions of uncertainty, and be ready to respond quickly to changes in circumstances and ensure the safety of their employees.

In our opinion, in order to support the effective operation of the enterprise, it is necessary to pay more attention to such modern trends in the field of personnel management as: teamwork, increasing the involvement of temporary workers in the organization, using new reward systems, using the potential of the older generation, creating welfare programs for staff.

Teamwork at the enterprise in today's conditions involves changes in approaches to organization and business management. In order for the team to work effectively in the conditions of war, it is necessary to take into account such factors as threat, communication, stress, discipline, leadership. A modern manager must care about his team and do everything possible to ensure a stable work environment.

The war in Ukraine contributed to the loss of a significant part of human capital - more than a third of the population was forced to move, in connection with this, enterprises may face the problem of insufficient number of personnel. This can lead to worker overload and

© Куделя В.І.,
Яковенко В.Г.

fatigue, as well as a decrease in the quality of tasks. Therefore, hiring temporary workers can be an effective solution for enterprises.

The use of new reward systems is an important element of personnel management. It is important that the reward system is fair, transparent and motivates staff to achieve important goals and objectives that are important to the company.

Using the potential of the older generation can be extremely useful, especially in wartime, when it is important to have experienced and professionally trained workers.

Establishing a welfare program for personnel in a war environment is a particularly important task because in such an environment, workers may experience additional stress and traumatic events.

Therefore, teamwork, the use of new reward systems and the creation of welfare programs for personnel will allow to effectively solve tasks and achieve set goals, and the involvement of temporary workers and the potential of the older generation will provide the necessary amount of labor to perform tasks, which in general will contribute to the efficiency of the enterprise.

Key words: HR, reward system, staff welfare, teamwork, the potential of the older generation, temporary workers.

Постановка проблеми. Управління персоналом є одним з найважливіших аспектів керівництва будь-якої організації. Це особливо стосується умов війни, коли питання управління персоналом набувають ще більшої ваги та вимагають особливого підходу. У таких умовах керівництво повинно не тільки забезпечувати виконання завдань, але й дбати про добробут своїх працівників, які відчувають непросту роботу у небезпечних умовах та стресовій ситуації.

Найпоширенішими проблемами підприємств сьогодні є втрата кваліфікованих спеціалістів, зниження рівня мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників під час вирішення виробничих проблем. А отже, надзвичайно актуальним стає питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з управління персоналом показує, що ця галузь постійно розвивається та змінюється. Останні роки були особливо багаті на нові дослідження та публікації, які розкривають нові аспекти управління персоналом та відображають сучасні тенденції у цій галузі. Зокрема, зросла увага до питань управління персоналом в умовах війни.

Згідно з останніми дослідженнями і публікаціями, в умовах війни управління персоналом стає важливішим і складнішим завданням, ніж у звичайних умовах. Працівники стикаються зі стресом, втомою, високим ризиком для життя та здоров'я, що вимагає від керівництва більш тонкого і обачного підходу до управління. Цій тематиці були присвячені праці таких теоретиків та практиків: О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський [1], М. Морозова [2], О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна, Л.В. Михайліченко [3], І. Сновидович [4], К. Муді [5] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблеми сфери управління персоналом зумовлені складними процесами, що сьогодні виникли в економічній, політичній та соціальній сферах. Сьогодні все більше підприємств розуміють важливість введення необхідних змін та врахування людського фактору під час планування своєї діяльності.

При всій значущості наявних теоретичних положень та практичних рекомендацій, відносно управління

персоналом, слід зауважити, що існує потреба у більш ґрунтовному дослідженні перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом, з урахуванням специфіки воєнного стану.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування підприємств у період війни, виявлення проблем, з якими стикається керівництво під час управління персоналом і визначення шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні сильно змінила життя переважної більшості населення та сприяла втраті значної частини людського капіталу – понад третини населення було змушене переїхати. Через міграцію населення та зупинення діяльності деяких підприємств ринок праці скоротився і має невідповідність: географічну та галузеву – між попитом та пропозицією робочої сили.

Сучасні підприємства змушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності. Як показало опитування аналітичного центру кадрового порталу grc.ua, 40,2% компаній зберегли діяльність від початку воєнних дій, ще 8,8% ведуть комерційну діяльність частково в залежності від регіону [6].

Швидкі зміни зовнішнього середовища змушують усі підприємства швидко та ефективно реагувати на них. Це викликає необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку.

Досвідчений роботодавець знає: успіх компанії залежить не так від технічного обладнання, як від працівників, їхнього професіоналізму, особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств, зважаючи на поточну ситуацію [1].

Досвід щодо управління персоналом у країнах з тривалим воєнним конфліктом може бути дуже корисним, оскільки воєнна ситуація та постійні загрози безпеці створюють унікальні виклики для підтримки працівників та ефективного функціонування підприємств. Саме тому, на нашу думку, буде доцільно розглянути досвід Ізраїлю, який вже довгий час перебуває в стані війні.

Головним пріоритетом управління персоналом в країнах з тривалим воєнним конфліктом, в тому числі і Ізраїлі, є захист працівників і створення безпечних робочих умов. Багато компаній в Ізраїлі пропонують різні програми безпеки, які включають належний моніторинг та інформаційну підтримку для співробітників і їх сімей, також надають різноманітні програми захисту та допомоги.

Деякі компанії, враховуючи непередбачуваність ситуації в умовах війни, мають гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено. Це дозволяє працівникам бути більш адаптивними та забезпечує неперервність роботи організації, а також впливає на зменшення стресу.

Також багато ізраїльських компаній надають своїм співробітникам можливість брати участь у додаткових тренінгах та освітніх програмах, що безпосередньо впливає на професійний розвиток та збагачення навичок працівників. Це їх стимулює та допомагає залишатися мотивованими. Крім того, багато компаній намагаються створити позитивну корпоративну культуру, що підтримує співробітників та забезпечує позитивні робочі відносини, що в свою чергу впливає на зменшення стресу та допомагає зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників [3, С. 3].

Взагалі, управління персоналом в умовах війни є складним завданням, але за допомогою ефективних стратегій та підтримки працівників, Ізраїль зміг ефективно керувати своїми організаціями під час воєнного конфлікту.

Враховуючи досвід Ізраїлю та умови в яких працюють підприємства України,

на нашу думку, необхідно приділити більшу увагу таким сучасним тенденціям у сфері управління персоналом, як: командна робота, збільшення залучення тимчасових працівників в організацію, використання нових систем винагород, використання потенціалу старшого покоління, створення програм добробуту для персоналу.

Командна робота на підприємстві в умовах сьогодення передбачає зміни у підходах до організації та управління бізнесом. Необхідно зосередитися на забезпеченні безпеки працівників та підтримці їхнього психологічного стану. Команди повинні бути складені з людей, які можуть працювати разом та доповнювати один одного, а також з тих, хто має досвід у вирішенні проблем у кризових ситуаціях.

Для того, щоб команда працювала ефективно в умовах війни, необхідно враховувати наступні фактори:

- загроза: команда може стикатися з різними загрозами, такими як напади ворожих сил, бомбардування та інші небезпечні ситуації, тому вона повинна бути готова до таких ситуацій та мати плани дій для захисту та безпеки своїх членів;

- комунікація: є особливо важливою, оскільки вона може впливати на результативність дій команди та на безпеку її членів. Необхідно мати ефективну та надійну систему комунікації, яка дозволить членам команди швидко та точно передавати інформацію;

- стрес: команда може стикатися з великим рівнем стресу та емоційної напруги. Це може впливати на продуктивність та результативність команди. Необхідно враховувати цей фактор та мати плани дій для зниження рівня стресу та підтримки членів команди;

- дисципліна: є дуже важливим фактором для роботи команди тому команда повинна дотримуватися правил та процедур для забезпечення безпеки;

- лідерство: лідер команди (менеджер) має особливо важливу роль. Він повинен мати чітку стратегію та плани дій для команди, а також бути готовим приймати швидкі та рішучі рішення в небезпечних ситуаціях. Також сучасний менеджер має дбати про свою команду та робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище [7].

Залучення тимчасових працівників може бути ефективним рішенням в умовах війни, для забезпечення неперервної роботи підприємства, але потребує певних підходів.

Зміни які сьогодні відбуваються у трудовому законодавстві України, мають на меті допомогти підприємствам здійснювати управління персоналом в нових реаліях сьогодення [2, С. 51].

Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року за номером № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [8]. В ньому роз’яснено всі тонкощі трудових відносин на період дії воєнного стану.

Для того, щоб збільшити залучення тимчасових працівників, керівники підприємств можуть розглядати такі фактори як: гнучкі умови роботи (умови роботи для тимчасових працівників можуть бути менш жорсткими, ніж для постійних працівників. Це може включати більш гнучкий графік роботи, коротші терміни контракту та більш привабливі умови оплати праці); привабливі умови оплати (більш висока годинна оплата праці, бонуси за виконання поставлених завдань та інші привабливі бонуси); швидкий набір працівників (для цього організації можуть використовувати рекрутингові агентства, соціальні мережі та інші інструменти набору персоналу);

підготовка тимчасових працівників (ознайомлення зі специфікою роботи, навчання роботі зі спеціалізованою технікою, правилам безпеки та іншими важливими аспектами, встановлення чітких очікувань, організація комунікації).

Використання нових систем винагород є важливим елементом управління персоналом. Одним з найпопулярніших методів винагород є система бонусів. Ця система полягає у встановленні певних цілей для персоналу, досягнення яких призводить до отримання бонусів. Це може бути матеріальна винагорода або інші переваги, такі як додаткові вихідні дні або можливості для професійного розвитку. Також система винагород може включати розвиток кар'єри, встановлення структурованих програм навчання та розвитку.

Підприємства можуть використовувати різні методи винагород, або комбінувати кілька з них, для досягнення бажаних результатів. Незалежно від вибору, важливо, щоб система винагород була чесною, прозорою та стимулювала персонал до досягнення важливих цілей та завдань, що мають значення для підприємства.

Використання потенціалу старшого покоління може бути важливим елементом успіху підприємства.

Багато громадян стали на захист країни, велика кількість людей вимушено виїхали за кордон. Деякі роботодавці, розміщуючи ту чи іншу вакансію, вже спочатку налаштовуються побачити на цій посаді людину з певним набором якостей та фізичних даних. Тому можуть відмовляти тим, хто не вписується у їхні рамки. Найчастіше роботодавці мотивують відмову фізичними навантаженнями та сучасними технологіями, з якими люди старшого віку можуть впоратися не так добре, як їхні молоді колеги. Однак на практиці доведено, що люди старшого віку **не поступаються молодим** у спеціальностях, де потрібні досвід та налагоджена техніка роботи [9].

Використання потенціалу старшого покоління може бути надзвичайно корисним, особливо в умовах війни, коли важливо мати досвідчених та професійно підготовлених працівників.

Одним з методів використання потенціалу старшого покоління є включення їх у робочі групи та команди, де вони зможуть ділитися своїм досвідом та знаннями з молодшими колегами. Це дозволить старшому поколінню не тільки залишатися активними та корисними для підприємства, а й сприяти їхньому особистому розвитку та збереженню здоров'я.

Ще одним з методів використання потенціалу старшого покоління є створення спеціальних програм, які сприятимуть підготовці та залученню старшого покоління до роботи на підприємствах. Наприклад, можна проводити тренінги та семінари для старших працівників, які спрямовані на підвищення їхніх професійних знань та навичок. Крім того, на підприємствах можуть створюватись спеціальні умови для роботи старшого покоління, такі як гнучкий графік роботи або можливість працювати з дому.

Отже, використовуючи потенціал старшого покоління, яке має великий досвід та знання, може сприяти покращенню ефективності та результативності роботи підприємства.

Створення програми добробуту для персоналу в умовах війни є особливо важливою задачею, оскільки в таких умовах працівники можуть зазнавати додаткового стресу та травматичних подій.

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 [10, С. 249], а

програма добробуту може стати важливим інструментом для забезпечення психологічної та фізичної підтримки працівників у цей складний час.

Першим кроком у створенні програм добробуту для персоналу є визначення пріоритетів та потреб працівників. У таких умовах, можуть бути потреби у забезпеченні безпеки, здоров'я, економічної підтримки та допомоги у вирішенні особистих проблем.

Однією з програм добробуту для персоналу може бути психологічна підтримка працівників, які пережили стресові ситуації. Компанія може надавати психологічні консультації та психотерапію, щоб допомогти працівникам зі сприйняттям власних емоцій та зменшенням стресу. Для підвищення емоційного стану співробітників можна організовувати спеціальні заходи, які допоможуть їм зняти стрес та напругу.

Іншою програмою може бути забезпечення безпеки співробітників. Компанія може організовувати навчання по безпеці, це допоможе зберегти життя та здоров'я працівників та покращити їхній психологічний стан.

Також важливою може бути програма здоров'я та фітнесу. Вона може включати спільні тренування, включаючи йогу та медитацію, а також підтримку здорового харчування. Такі заходи можуть допомогти підтримати фізичне здоров'я працівників та знизити ризик захворювання на стресові захворювання.

Висновок. Таким чином, одним з головних завдань управлінського персоналу є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшої діяльності та розвитку підприємств.

Зокрема, командна робота, використання нових систем винагород і створення програм добробуту для персоналу дозволить ефективно вирішувати завдання та досягати поставлених цілей, а залучення тимчасових працівників і потенціалу старшого покоління забезпечить необхідну кількість робочої сили для виконання завдань, що буде сприяти ефективності роботи підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088 (дата звернення 14.05.2023).

2. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

3. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24. (дата звернення 14.05.2023).

4. Сновидович І. Інноваційні рішення в системі управління персоналом у час війни. *Збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції „Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі “*. 2022. С. 149-151.

5. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn’t going away. HR Dive. 2017. URL: https://www.hrdive.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231.

6. Вплив війни на ринок праці в Україні. *logist.fm: веб-сайт*. URL: https://logist.fm/publications/vpliv-viyni-na-rinok-praci-v-ukrayini (дата звернення 14.05.2023).

7. Управління командою в умовах війни. *buh24: веб-сайт.* URL:

https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni (дата звернення 14.05.2023).

8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення 14.05.2023).

9. Робота під час війни в Україні: як інклюзивність допоможе з наймом співробітників. *economics.segodnya.ua: веб-сайт*. URL: https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voyny-v-ukraine-kak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-nayme-sotrudnikov-1624366.html. (дата звернення 15.05.2023).

10. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 247-255.

REFERENCES

1. Pshyk-Kovaljsjka O. O., Kovaljsjkyj O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojennogho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku*, vol. 4, no. 2, pp. 88-93. Available at: https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088 (accessed 14 May 2023).

2. Morozova M. (2022). Osoblyvosti upravlinnja personalom [Peculiarities of personnel management]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 32, no.3, pp. 47-53.

3. Cherep, O., Kaljuzhna, Ju., Mykhajlichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojennogho stanu v Ukrajini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 48. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24 (accessed 14 May 2023).

4. Snovydovych I. (2022). Innovacijni rishennja v systemi upravlinnja personalom u chas vijny [Innovative solutions in the personnel management system during the war]. Proceedings of the *Rozvytok socialjno-ekonomichnykh system v gheoekonomichnomu prostori (Ukraine, Lviv, December 15, 2022),* Lviv: FOP Paljanycja VA, pp. 149-151.

5. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. HR Dive. 2017. URL: https://www.hrdive.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231.

6. *logist.fm: website* (2022), «The impact of the war on the labor market in Ukraine», available at: https://logist.fm/publications/vpliv-viyni-na-rinok-praci-v-ukrayini (accessed 14.05.2023).

7. *buh24: website* (2022), «Team management in war conditions», available at: https://www.buh24.com.ua/upravlinnya-komandoyu-v-umovah-vijni (accessed 14.05.2023).

8. Pro orghanizaciju trudovykh vidnosyn v umovakh vojennogho stanu [On the organization of labor relations under martial law]: zakon Ukrajiny vid 15.03.2022 roku № 2136-IX. Zakonodavstvo Ukrayiny: veb-sayt, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (accessed 14.05.2023).

9. *economics.segodnya.ua: website* (2022), «Working during the war in Ukraine: How inclusivity can help with recruitment», available at: https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-vo-vremya-voyny-v-ukraine-kak-inklyuzivnost-pomozhet-pri-nayme-sotrudnikov-1624366.html (accessed 15.05.2023).

10. Jakovenko V.Gh., Kudelja V.I., Cheljadinova N.Gh. (2022). Zastosuvannja dejakykh aspektiv psykhologhiji upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transportu [Application of

some aspects of personnel management psychology at railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 80, pp. 247-255.

УДК 658:589:656.2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Кужавський М. С., аспірант (УкрДУЗТ)

Встановлено, що попри розгалуженість залізничної мережі і стратегічну значущість залізничного транспорту для забезпечення національної безпеки та соціально-економічного зростання країни його стан на сьогодні є вкрай складним. Виявлено, що такого роду негативні тенденції в діяльності підприємств залізничного транспорту, з одного боку, викликані дестабілізаційним впливом зовнішніх факторів – «коронакризи», а в подальшому початком війни в країні, а з іншого – наростанням внутрішніх проблем їх функціонування. Доведено доцільність перегляду напрямів та інструментів стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту з урахуванням цифрових трансформацій у світовій транспортно-логістичній сфері. Розкрито перспективні напрями стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації.

Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, стратегічне управління, стратегічний розвиток, цифровізація, перспективні напрями.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION: PROBLEMS AND PROSPECTS

Kuzhavsky M., post-graduate student (USURT)

It was established that despite the extensiveness of the railway network and the strategic importance of railway transport for ensuring national security and socio-economic growth of the country, its condition today is extremely difficult. It was revealed that such negative trends in the activity of railway transport enterprises, on the one hand, were caused by the destabilizing influence of external factors - the "corona crisis", and the subsequent outbreak of war in the country, and on the other hand, by the increase in internal problems of their functioning. It has been established that the accumulation of problems in the railway industry and the deepening of its crisis situation are to a large extent caused by an unstable management system and a constant change in the management of the railway company, which does not allow to move from solving local problems to the implementation of strategic tasks and the achievement of long-term goals. The expediency of revising directions and tools of strategic management of the development of railway transport enterprises, taking into account digital transformations in the global transport and logistics sphere, has been proven.

© Кужавський М.С.

Prospective directions of strategic management of the development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization are revealed. Among the key ones: modernization and renewal of infrastructure and rolling stock; further electrification of the railway network; implementation of innovative changes and ensuring the development of production capacities of railway transport enterprises; development of multimodal transport and logistics infrastructure and development of intermodal transport; improving the organization of freight transportation by introducing new digital technologies for managing their implementation, simplifying the process of communication between enterprises of the industry and cargo owners, using a personalized approach to their service; introduction of Internet of Things and artificial intelligence technologies; application of new personnel management technologies of railway transport enterprises; deepening the cooperation of railway transport enterprises with other subjects of the railway transportation market in the direction of implementation of joint projects of innovative development of the country's transport system, etc.

Keywords**: **railway transport enterprises, strategic management, strategic development, digitalization, promising directions.

Постановка проблеми. Впровадження інноваційних рішень, в основі яких технології block chain, machine learning, big data, істотно змінює умови роботи суб'єктів підприємництва і забезпечує оптимізацію бізнес-процесів за допомогою цифрових інструментів. Активно впроваджуються цифрові рішення і в транспортно-логістичній сфері з метою удосконалення процесів організації перевезень і створення єдиної інтелектуальної транспортної системи в країні.

Поряд з цим на вітчизняних підприємствах залізничного транспорту не використовується в повній мірі потенціал цифрових технологій. Реалізація окремих локальних проєктів цифровізації залізничної галузі, спрямованих на спрощення операційних рутинних процесів, не дозволяє досягти довгострокових соціально-економічних ефектів застосування цифрових рішень.

Зважаючи на це сьогодні слід звернути увагу на питання стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації і виділити перспективні напрями реалізації інноваційних, зокрема цифрових, трансформаційних змін, впровадження яких дозволить адаптуватися під нові цифрові вимоги світового ринку транспортно-логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту і ключових аспектів використання цифрових інструментів в їх діяльності присвятили дослідження такі вчені, як В. Дикань, М. Корінь, Н. Каличева, Р. Мірошник, В. Овчиннікова, І. Токмакова та ін. [1-7]. Однак, віддаючи належне науковим напрацюванням вчених, слід зазначити, що цифровізація має істотний вплив на діяльність підприємств залізничного транспорту, змінюючи при цьому і систему стратегічного управління їх розвитком. Дане питання потребує детальнішого дослідження з точки зору визначення проблем і перспектив стратегічного управління зростанням підприємств галузі.

Метою статті є дослідження сучасного стану підприємств залізничного транспорту і визначення проблем та перспектив стратегічного управління їх зростанням в умовах цифрової трансформації середовища функціонування.

Виклад основного матеріалу. Україна має одну з найбільших залізничних мереж в Європі, яка охоплює

значну частину території країни. Однак, попри розгалуженість залізничної мережі і стратегічну значущість залізничного транспорту для забезпечення національної безпеки та соціально-економічного зростання країни його стан на сьогодні є вкрай складним. Як свідчать результати роботи АТ «Укрзалізниця» за останні роки, 2020-2022 р. стали періодом перевірки на «міцність». На зміну «коронакризи» прийшло нове складніше випробування – війна в країні, яка змусила всі без виключення підприємства перелаштовуватися під нові небезпечні умови роботи. АТ «Укрзалізниця» одним із перших став на захист національних інтересів і безпеки громадян країни, здійснюючи їх евакуацію в безпечніші регіони. Крім того, залізничний транспорт виконував перевезення гуманітарних вантажів.

У результаті зменшення кількості стабільно функціонуючих підприємств і скорочення обсягів їх роботи відбулося істотне падіння вантажних перевезень. Якщо у 2021 р. обсяг перевезених вантажів складав 314,3 млн т, то у 2022 р. – 150,6 млн т, тобто скорочення склало майже 51 %. Даний обсяг перевезень було забезпечено завдяки транспортуванню залізної та марганцевої руди (31,7 млн т), кам'яного вугілля (29,5 млн т), зерна та продуктів перемелу (28,9 млн т), будівельних матеріалів (22,8 млн т) та інших вантажів [8].

Поряд з цим у 2023 р. обсяги перевезення продовжують скорочуватися. Так, протягом січня-травня 2023 р. залізничним транспортом перевезено 58,1 млн т вантажів, що відносно аналогічного періоду минулого року на 21,3 % (17,5 млн т) менше. При цьому в транзитному сполученні перевезено 0,5 млн т (на 80 % менше), в імпортному – 2,6 млн т (скорочення – 68,7 %), на експорт – 24,2 млн т (–19,9 %), а у внутрішньому сполученні – 30,8 млн т (–11,0 %). У номенклатурі вантажів лідирує зерно та продукти перемолу (26 %), вугілля та залізна і марганцева руда (по 18 %), будівельні матеріали – 15 % [9].

Однак, незважаючи на домінування зернових у структурі вантажів слід звернути увагу на той факт, що у першій декаді травня їх середньодобове навантаження склало 45,4 тис. т – вдвічі менше аналогічного показника січня-лютого поточного року (близько 100 тис. т). Зокрема із загального декадного обсягу перевезень зернових у 454 тис. т на експорт спрямовано 391 тис. т, з яких 241 тис. т – у напряму портів, 150 тис. т – через західні прикордонні переходи. Таке скорочення в значній мірі зумовлено блокуванням країнами ЄС імпорту та транзиту українського зерна. Показовим підтвердженням сказаного є той факт, що передача вагонів з аграрною продукцією на прикордонних переходах з Польщею у травні впала в 2-4 рази порівняно з березнем, а на прикордонних станціях накопичилася велика кількість вагонів. У свою чергу, експорт морським шляхом обмежений небезпечною та нестабільною роботою «зернового коридору» [10]. Поки ситуація в країні повністю не стабілізується, обсяги перевезень вантажів будуть продовжувати скорочуватися і надалі.

Ускладнює ситуацію і наявність проблем, з якими продовжує із року в рік стикатися українська залізниця. Основними з них є: нестача інвестицій для модернізації та розвитку інфраструктури і, як результат, застарілий рухомий склад і об'єкти інфраструктурного забезпечення, скорочення кадрового потенціалу галузі, зокрема працівників робітничих професій, спрямованість інфраструктурних проєктів на ліквідацію «вузьких місць» у роботі залізничного транспорту і практично відсутність ініціатив щодо забезпечення його інноваційного зростання тощо. Нагромадження проблем у залізничній галузі і поглиблення її кризового становища в значній мірі зумовлено нестабільною системою управління і постійною зміною керівництва залізничної

компанії, що не дозволяє перейти від вирішення локальних проблем до реалізації стратегічних завдань і досягнення довгострокових цілей. З огляду на це потребує детальнішого розгляду питання стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах сьогодення.

Вченими наразі активно досліджується питання стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Зокрема комплексним є дослідження [5] В. Овчиннікової, яка розглядає питання розроблення стратегії розвитку підприємств залізничної галузі і формування дієвого інструментарію щодо її реалізації. Зокрема автором розроблено концептуальні положення стратегічного управління розвитком залізничного транспорту, в основу яких покладено трирівневу систему стратегічного управління, що включає державний, міжгалузевий та корпоративний рівні. Розкрито специфіку, принципи і завдання стратегічного управління розвитком залізничного транспорту на кожному з виділених рівнів управління, що в сукупності сприяє створенню дієвої платформи для забезпечення розвитку залізничного транспорту через підвищення ступеня консолідації і координації стратегічних дій, а також формування максимально сприятливої бази ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком залізничного транспорту [5].

Виділяються вченими і стратегічні орієнтири розвитку підприємств залізничного транспорту. Зокрема Р. Мірошником та К. Федак наголошено на доцільності впровадження та реалізації таких стратегічних напрямів розвитку залізничного транспорту як виконання розпорядження «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року», що стосується реформування залізничного транспорту в Україні; реформування залізниці за зразком європейських країн, зокрема шляхом трансформації АТ «Укрзалізниця» у холдингову структуру; розподілення учасників залізничних перевезень на незалежних суб'єктів господарювання; залучення приватних інвестицій в українську залізницю; вихід на вітчизняний ринок залізничних перевезень іноземних компаній-перевізників; адекватне та справедливе державне регулювання у сфері залізничних перевезень [4].

У науковій праці [2] обґрунтовано доцільність перегляду стратегічних пріоритетів, серед яких основними є застосування змішаних перевезень; оптимізація логістичних процесів; адаптація до змін у зовнішньому середовищі; інформаційне забезпечення; автоматизація основних процесів; налагодження взаємодії між логістичними провайдерами та клієнтами тощо [2].

Зважаючи на прискорення темпів цифровізації соціально-економічних та бізнес-процесів наголошують науковці і на потребі в застосуванні сучасних цифрових рішень на підприємствах залізничного транспорту. Так, В. Дикань та М. Корінь відображено цифрові інструменти управління розвитком підприємств, у т. ч. залізничної галузі. Ключовим з них вчені виділяють цифровий реінжиніринг, впровадження інструментів якого дозволить забезпечити: цифрову модернізацію виробничого потенціалу підприємств, у тому числі оптимізувати та підвищити адаптивність бізнес-процесів; покращення ресурсного забезпечення виробництва, в тому числі за рахунок розширення джерел фінансування та надходження інновацій; оптимізацію управління комунікаціями, в тому числі створення мережевих інноваційно-виробничих структур реалізації виробничої діяльності; розвиток компетенцій персоналу, і, перш за все, формування внутрішньої системи цифрових знань [1].

Особливості цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту висвітлено і в науковій праці [3], в якій колективом вчених розроблено стратегію цифрової трансформації підприємств галузі, що відображає цілі та ключові інструменти реалізації цифрових перетворень в галузі за такими напрямами, як цифрова безпека та управління транспортно-логістичним обслуговуванням, цифрове виробництво та сервіс, цифрові послуги та ефективні комунікації, цифровий HR [3]. Відзначають вчені і той факт, що в умовах цифровізації доцільною є постійна модернізація, адаптація і розвиток підприємств на принципах цифрової трансформації, яка має забезпечуватися адекватною системою стратегічного управління. Компонентами останньої є система стратегічного аналізу і оцінки впливу факторів цифровізації, формування цифрових альтернатив розвитку продуктів і послуг, виявлення і постановку стратегічних цілей цифрової трансформації і визначення інструментів з урахуванням ключових напрямків цифровізації [6].

Ґрунтовно вивчає процеси цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту і колектив науковців [7], які акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація підприємств, як антикризовий інструмент включає наступні переломні зміни бізнес-моделі: рух від лінійного ланцюжка створення вартості до платформеної децентралізованої моделі, заснованої на мережевому ефекті за рахунок більшого залучення клієнтів і постачальників, цінність в якій формується за рахунок створення зв'язків між споживачами і виробниками; клієнтоцентричність і клієнтоорієнтованість − більш глибоке розуміння потреб клієнтів, продукти (послуги) стають більш персоніфікованими завдяки застосуванню цифрових технологій; формування цифрової екосистеми бізнесу, що забезпечує «безшовну» взаємодію всіх стейкхолдерів на базі цифрових сервісів [7].

Однак, незважаючи на суттєві переваги реалізації цифрових змін у залізничній галузі слід враховувати, що нині українській залізниці загрожує небезпека стагнації ІТ-галузі, що вкрай негативно позначиться на її експлуатаційних показниках, дохідності та привабливості для клієнтів. Оскільки задачі низької та середньої складності вже вирішено шляхом автоматизації процесів, наразі в черзі – складні завдання, пов'язані з управлінням залізничною галуззю. Зважаючи на специфічний характер функціонування залізничного транспорту слід обов'язково враховувати, що найціннішим ресурсом ІТ-галузі є фахівці, особливо ті, які працюють на перетині спеціальностей: програмісти, що володіють технологією роботи залізниці, технологи, обізнані у специфіці об'єктів впровадження (станцій, депо, товарних контор) і можуть ефективно взаємодіяти з замовниками інформаційних послуг, адміністратори технічних засобів, які розуміють потреби користувачів на робочих місцях. Наразі таких фахівців стає дедалі менше, що загрожує хаотичному та неефективному впровадженню цифрових рішень і не отримання запланованих ефектів від їх застосування [11].

Дослідження реалізованих цифрових змін на залізничному транспорті дозволяє відзначити такі ключові ініціативи як цифровізація клієнтських послуг шляхом розроблення власного чат-боту і мобільного додатку з продажу квитків, що надають можливість не лише купівлі та повернення квитків, але й доступ до розкладу руху та повідомлення про колію, на яку прибуває потяг, особистого кабінету зі збереженими маршрутами для швидких повторних замовлень. Надалі планується створити новий сайт, єдиний портал бортових послуг і розвивати систему онлайн-

замовлення залізничних сервісів [12].

Заплановано реалізацію важливих цифрових змін і в найближчій перспективі. Перш за все слід відзначити ініціативу щодо повного переходу АТ «Укрзалізниця» на електронний документообіг за рахунок створення е-порталу. Фахівці відзначають, що реалізація такого проєкту дозволить виконувати низку завдань у цифровому форматі: укладання договорів; подання замовлень на перевезення; оформлення перевізної документації; формування звітів; претензійна робота; співпраця з європейськими партнерами з питань перевезення. Слід зазначити, що проєкт створення е-порталу реалізується в рамках цифрової трансформації АТ «Укрзалізниця» у 2022-2024 рр. [13].

Поряд з цим незважаючи на вкрай складні умови роботи підприємств залізничного транспорту вже сьогодні здійснюються і важливі організаційні зміни, втілення яких відкладалося протягом багатьох років. Зокрема трансформації стосувалися вантажної вертикалі АТ «Укрзалізниця», а саме було виділено окремі бізнес-напрями – «термінальний оператор», «оператор по обслуговуванню припортових станцій», «оператор по обслуговуванню ваговимірювального обладнання на залізниці», «іноземний оператор/ перевізник» для роботи на залізницях ЄС [9]. Також, йде мова і про реалізацію проєктів розбудови сучасної транспортно-логістичної інфраструктури, перш за все вантажних хабів. Перший такий об'єкт має з'явитися на залізничній станції Вінниця, що має перспективний майданчик для організації обробки вантажів різної номенклатури, їх зберігання і перевантаження на інші види транспорту, зокрема автомобільний. Перспективність такого хабу полягає і в його територіальній близькості до промислових підприємств. Завдяки розбудові такої інфраструктури АТ «Укрзалізниця» надаватиме повний перелік транспортних послуг вантажовласникам. Надалі аналогічні потужності бізнесу будуть презентовані і в інших регіонах країни [14].

Розвивається і напрям розширення асортименту продукції власного виробництва. Серед освоєної продукції зокрема нові типи шпал, завдяки яким диверсифіковано ринок постачальників скріплення, салонні двері електропоїздів, шлагбауми, гальмівні башмаки, гальмівні шини, кутники для форм під залізобетон тощо. Протягом 2022-2023 рр. додатково освоюється на власних потужностях виробництво 151 найменування продукції на загальну суму 760 млн грн, зокрема, вже освоєно 104 позиції на 615 млн грн [15]. Така ініціатива сприяє скороченню витрат на матеріально-технічне забезпечення підприємств залізничного транспорту і створює умови для реалізації продукції іншим учасникам ринку залізничних перевезень.

З огляду на зазначене на сьогодні підприємствам залізничного транспорту слід зосередити увагу на таких стратегічних напрямах його розвитку як:

- модернізація і оновлення інфраструктури та рухомого складу, що передбачає покращення інженерно-технічних характеристик таких об'єктів, впровадження нових видів рухомого складу, які мають кращі експлуатаційні якості, функціонують на основі альтернативних джерел живлення, екологічно безпечніші;

- подальша електрифікація залізничної мережі з метою підвищення швидкості руху потягів, ефективнішого використання енергетичних ресурсів, зменшення викидів і негативного впливу на навколишнє середовище;

- реалізація інноваційних змін і забезпечення розвитку виробничих потужностей підприємств залізничного транспорту шляхом дослідження і розроблення нових продуктів, оптимізації виробничих процесів, впровадження технологічних інновацій та цифрових

рішень;

- розбудова мультимодальної транспортно-логістичної інфраструктури і розвиток інтермодального транспорту, що передбачає створення нових інфраструктурних об'єктів і співпрацю підприємств галузі з іншими видами транспорту, такими як автомобільний, морський і повітряний, що сприятиме безперебійному пересуванню вантажів і пасажирів;

- удосконалення організації вантажних перевезень шляхом впровадження нових цифрових технологій управління їх здійсненням, спрощення процесу комунікації підприємств галузі з вантажовласниками, використання персоніфікованого підходу до їх обслуговування;

- впровадження технологій Інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту (AI), що сприятиме удосконаленню системи управління залізничним транспортом, забезпечуватиме якісніше прогнозування потреби в обслуговуванні, діагностиці та ремонті обладнання, а також сприятиме підвищенню безпеки руху потягів;

- застосування нових технологій управління персоналом підприємств залізничного транспорту, зокрема їх адаптацією та мотивацією (наставництво, менторинг, онбординг, HR-аналітика тощо);

- поглиблення співпраці підприємств залізничного транспорту з іншими суб'єктами ринку залізничних перевезень у напрямі реалізації спільних проєктів інноваційного розвитку транспортної системи країни тощо.

Висновки. Отже, на сьогодні підприємства залізничного транспорту перебувають у складному становищі і поступово втрачають можливості для забезпечення їх сталого розвитку та нарощення конкурентних позицій. Вивчення реалізованих організаційно-структурних та цифрових змін на підприємствах залізничної галузі дозволило вказати на поступове втілення запланованих реформаційних змін. Однак, темпи інноваційного та цифрового зростання підприємств залізничного транспорту не відповідають ступеню динамічності середовища їх функціонування і світовому рівню розвитку суб'єктів транспортно-логістичної сфери. Встановлено, що однією із стратегічних цілей розвитку підприємств залізничного транспорту наразі має стати реалізація якісних цифрових змін у галузі з метою вчасної адаптації до цифрових перетворень, які відбуваються в транспортно-логістичній галузі загалом. Розкрито стратегічні напрями розвитку підприємств залізничного транспорту з урахуванням цифрових змін у середовищі їх функціонування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1 Дикань В., Корінь М. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 8 (16). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/292/264 (дата звернення: 22.05.2023).

2 Каличева Н. Є., Сударська І. В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. 2020. *Економічний простір*. № 159. С. 71-74.

3 Корінь М. В., Лановий О. А., Поддубкін М. М., Зайцева Л. Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 36-46.

4 Мірошник Р., Федак К. Стратегічні напрями розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/817/784 (дата звернення: 20.05.2023).

5 Овчиннікова В. О. Теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України: дис. … д-р екон. наук: 08.00.03; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2018. 517 с.

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

7 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.

8 Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт.* URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r (дата звернення: 22.05.2023).

9 За п’ять місяців Укрзалізницею було перевезено 58 млн тонн вантажів. *railexpoua.com : веб-сайт*. URL: https://railexpoua.com/novyny/za-p-iat-misiatsiv-ukrzaiznytseiu-bulo-perevezeno-58-mln-tonn-vantazhiv/ (дата звернення: 12.06.2023).

10 Завантаження зерна на залізниці впало вдвічі через проблеми з експортом, – «Укрзалізниця». *biz.censor.net : веб-сайт*. URL: https://biz.censor.net/n3417951 (дата звернення: 23.05.2023).

11 На що потрібно зважати в процесі цифровізації «Укрзалізниці»? *Центр транспортних стратегій : веб-сайт*. URL: https://cfts.org.ua/blogs/na_scho_potribno_zvazhati_v_protsesi_tsifrovizatsi_ukrzaliznitsi_606 (дата звернення: 24.05.2023).

12 «Укрзалізниця» запустила власний мобільний застосунок. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт*. URL: https://mtu.gov.ua/news/33638.html (дата звернення: 24.05.2023).

13 Е-Портал від Укрзалізниці: цифровізація країни продовжується. *golovbukh.ua : веб-сайт*. URL: https://www.golovbukh.ua/news/31756-e-portal-vd-ukrzalznits-tsifrovzatsya-krani-prodovjutsya (дата звернення: 27.05.2023).

14 Укрзалізниця запропонує бізнесу по всій Україні вантажні хаби. *railexpoua.com : веб-сайт*. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-zaproponuie-biznesu-po-vsii-ukraini-vantazhni-khaby/ (дата звернення: 10.06.2023).

15 Укрзалізниця розвиває власне виробництво низки залізничної продукції. *railexpoua.com : веб-сайт*. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-rozvyvaie-vlasne-vyrobnytstvo-nyzky-zaliznychnoi-produktsii/ (дата звернення: 12.06.2023).

REFERENCES:

1 Dykan V., Korin M. (2020). The concept of introducing digital reengineering into the activities of industrial enterprises. *Adaptive management: theory and practice. Economy series.* No. 8 (16). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/download/292/264 (accessed: 22.05.2023).

2 Kalycheva N. Ye., Sudarska I. V. (2020). Theoretical and applied aspects of the development of railway transport enterprises in conditions of structural shifts in the economy. *Economic space*. № 159. P. 71-74.

3 Korin M. V., Lanovyi O. A., Poddubkin M. M., Zaitseva L. D. (2022). Development of a strategy for digital transformation of railway transport

enterprises. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. № 78-79. P. 36-46.

4 Miroshnyk R., Fedak K. (2021). Strategic directions of railway transport development in Ukraine. *Economy and society*. № 32. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/817/784 (accessed: 20.05.2023).

5 Ovchynnikova V. O. (2018) Teoretyko-metodolohichni aspekty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of strategic management of railway transport development in Ukraine] (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

6 Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018). Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. № 64. P. 283-291.

7 Tokmakova I. V., Panchenko N. H., Kurhuzova M. Yu. (2022). Development of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. № 76-77. P. 70-80.

8 *National Institute of Strategic Studies : website* (2023). Results of the railway transport of Ukraine in 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r (accessed: 22.05.2023).

9 *railexpoua.com : website* (2023). In five months, Ukrzaliznytsia transported 58 million tons of cargo. URL: https://railexpoua.com/novyny/za-p-iat-misiatsiv-ukrzaiznytseiu-bulo-perevezeno-58-mln-tonn-vantazhiv/ (accessed: 12.06.2023).

10 *biz.censor.net : website* (2023). Loading of grain on railways has halved due to export problems, – "Ukrzaliznytsia". URL: https://biz.censor.net/n3417951 (accessed: 23.05.2023).

11 *Center for Transport Strategies : website* (2021). What should be taken into account in the process of digitalization of "Ukrzaliznytsia"? URL: https://cfts.org.ua/blogs/na_scho_potribno_zvazhati_v_protsesi_tsifrovizatsi_ukrzaliznitsi__606 (accessed: 24.05.2023).

12 *Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine : website* (2022). "Ukrzaliznytsia" launched its own mobile application. URL: https://mtu.gov.ua/news/33638.html (accessed: 24.05.2023).

13 *golovbukh.ua : website* (2023). E-Portal from Ukrzaliznytsia: digitalization of the country continues. URL: https://www.golovbukh.ua/news/31756-e-portal-vd-ukrzalznits-tsifrovzatsya-krani-prodovjutsya (accessed: 27.05.2023).

14 *railexpoua.com: website* (2023). Ukrzaliznytsia will offer cargo hubs to businesses throughout Ukraine. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-zaproponuie-biznesu-po-vsii-ukraini-vantazhni-khaby/ (accessed: 10.06.2023).

15 *railexpoua.com: website* (2023). Ukrzaliznytsia is developing its own production of a number of railway products. URL: https://railexpoua.com/novyny/ukrzaliznytsia-rozvyvaie-vlasne-vyrobnytstvo-nyzky-zaliznychnoi-produktsii/ (accessed: 12.06.2023).

УДК 338.001.36:656.135

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Побережна З.М., д.е.н., доцент (Національний авіаційний університет)
Трухан О.Л., к.е.н., доцент (Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»)

У статті досліджено науково-теоретичні основи формування системи стратегічного управління транспортними підприємствами. Наведено класифікацію невизначеності оцінок ринку транспортних послуг та здійснено групування проблем, які гальмують розвиток ринку транспортних послуг в Україні. Представлено узагальнену систематизацію функціональних сфер визначення сутності стратегічного управління транспортними підприємствами. Сформовано структуру стратегічного управління транспортним підприємством. Узагальнено етапи розробки та реалізації стратегії розвитку транспортного підприємства

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, транспорт, транспортне підприємство, транспортна галузь, стратегічний розвиток, стратегічний потенціал

FORMATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

Poberezhna Z.M., Doctor of Economic Sciences, associate professor (National Aviation University)
Trukhan O.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor (Zhytomyr Institute of PJSC «MAUP University»)

The article examines the scientific and theoretical foundations of the formation of a system of strategic management of transport enterprises. The strategic goals of the development of transport enterprises are defined as creating competitive advantages, eliminating the negative consequences of an unstable environment, ensuring profitability, balancing external requirements and internal business opportunities. The classification of the uncertainty of transport service market estimates is given. It has been established that the development of the transport services market in Ukraine is hindered by a number of problems, the main of which are: lack of own sources of funds; reduction of volumes of cargo and transport; underdevelopment of the relevant transport infrastructure; inconsistency of the technical and technological level of transport enterprises with the requirements of foreign partners; low level of service, unsatisfactory level of security and transport; significant ecological impact on the environment; low adaptation to consumer needs; partial non-compliance with quality standards. A generalized systematization of the functional areas of determining the essence of strategic management of transport enterprises is presented. The following are defined as the main strategies for the development of transport enterprises: survival strategy and adaptation to market conditions; strategy for stabilizing the company's position; development strategy, which consists in increasing profitability, efficiency, etc.; leadership strategies achieved through cost savings and economies of scale; differentiation strategy, which consists in creating a project that brings more benefits to consumers; a strategy of focusing on a segment that requires companies to more effectively satisfy

© Побережна З.М.,
Трухан О.Л.

consumer requests than competitors. The structure of strategic management of the transport enterprise has been formed. The stages of development and implementation of the transport enterprise development strategy are summarized, among which the following are highlighted: strategic analysis of the organizational environment; development of the mission and goals; selection of strategy/strategies at different hierarchical levels; implementation of the development strategy; control and strategy adjustment.

Keywords: strategy, strategic management, transport, transport enterprise, transport industry, strategic development, strategic potential

Постановка проблеми. Ефективне функціонування та розвиток транспортної галузі є основоположним фактором як для розвитку окремих регіонів, так і для України в цілому, оскільки наявність розвинених транспортних потужностей є необхідною умовою розвитку продуктивних сил, засобом задоволення попиту на вантажні та пасажирські перевезення й забезпечення соціально-економічної єдності держави. При цьому зменшується відстань між локалізацією виробництва, сировинними і споживчими пунктами. Це визначає необхідність розробки дієвої стратегії розвитку транспортної галузі України в якості її довгострокових цілей і завдань. Особливого значення набуває стратегічне управління транспортними підприємствами як засіб реалізації довгострокової програми дій, що уточнює цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Враховуючи сказане, наукова проблематика формування дієвої системи стратегічного управління підприємствами транспортної галузі набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом різні аспекти розробки, планування та реалізації стратегічного підходу в управлінні господарськими системами досліджувались у наукових публікаціях таких відомих західних та українських фахівців у галузі менеджменту як І. Ансофф, А. М. Мескон, Х. Мінцберг, Дж. Стринкленд, А. Томпсон, Ю.А. Бондар, М.П. Бутко, А.І. Гнатенко, О.М. Гуцалюк, Д.Є. Довгань, С.В. Оборська, В.Д. Маркова, Ю.А. Поліщук, І.Т. Райковська, Л.В. Синиця, О.М. Тридід, З.С. Шершньова, В.І. Щелкунов та ін. [2-7].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Слід зазначити, що у зв'язку з поглибленням нестабільності конкурентного середовища, в якому вітчизняні підприємства здійснюють свою господарську діяльність, ефективний їх розвиток зумовлений вимогою використання ефективних інструментів стратегічного управління, розробкою дієвих методів і важелів ефективних систем управління. Вагомого значення у цьому аспекті набуває пошук напрямів формування раціональної системи стратегічного управління транспортними підприємствами, оскільки саме транспортна галузь набуває стратегічного значення для розвитку усього промислового комплексу країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р [1] в рамках переходу до інтенсивного, інноваційного, соціально-орієнтованого шляху розвитку, Україна намагається увійти до переліку європейських країн з розгалуженою транспортною галуззю та інфраструктурою. Це потребує прийняття та реалізації стратегічних рішень, які сприятимуть розвитку транспортної галузі в довгостроковій перспективі. На сучасному етапі розвитку України стрижнем транспортної стратегії є активна участь держави в соціально-економічному

розвитку з метою підвищення якості транспортних послуг, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності вітчизняної транспортної системи, посилення інноваційності, соціальної та екологічної спрямованості розвитку транспортної галузі.

Метою Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року визначено розвиток інтегрованого до міжнародної транспортної системи безпечно функціонуючого та раціонального національного транспортного комплексу, задоволення потреб населення у перевезеннях та поліпшення конкурентних умов здійснення бізнесу для забезпечення стійкості та ефективності національної економіки [1].

За таких умов, стратегічними цілями розвитку транспортних підприємств вважаємо створення конкурентних переваг, усунення негативних наслідків нестабільного середовища, забезпечення прибутковості, збалансування зовнішніх вимог і внутрішніх можливостей бізнесу. Це бачення враховуватиме всі бізнес-ситуації, з якими транспортні компанії можуть стикатися в повсякденному житті. Здатність компаній реалізовувати незалежну стратегію в усіх сферах робить їх більш гнучкими, стійкими та дозволяє адаптуватися до вимог часу та зовнішніх обставин [2].

Сучасні умови функціонування транспортних підприємств характеризуються ситуаціями стохастичних змін, неоднозначності та невизначеності. Це ускладнює прогнозування параметрів, визначення перспектив і прийняття зважених управлінських рішень. Актуальність цієї проблеми зростає із зростанням нестабільності економічних відносин. Проблема врахування невизначеностей пов’язана з впливом великої кількості зовнішніх факторів, які залежать від специфіки виробничої діяльності транспортних підприємств.

Класифікація невизначеності оцінок ринку транспортних послуг представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація невизначеності оцінок ринку транспортних послуг

Види невизначеності	Характеристики	Джерела
Невизначеність початкових умов	Недостатність інформації	Втрата чи несвоєчасність пошуку інформації
Невизначеність цілей	Неможливість вибору єдиної цілі	Багатоманітність цілей
Невизначеність стану	Незнання початкових умов	Непередбачуваність оцінок поточного стану ринку
Невизначеність технічна	Неможливість передбачування чітких результатів	Спрощення та заокруглення вербальних оцінок
Невизначеність стохастична	Ймовірнісний характер явищ, що досліджуються	Специфіка явищ та процесів
Невизначеність протидії	Конфліктні ситуації	Протидія сторін
Невизначеність тимчасова	Поява непередбачуваних чинників	Труднощі отримання інформації
Невизначеність прогнозування	Неоднозначність прогнозів	Специфіка галузі

Встановлено, що розвиток ринку транспортних послуг в Україні гальмується низкою проблем, основними з яких є [3]:

- відсутність власних джерел коштів;
- зменшення обсягів вантажів і транспорту;
- нерозвиненість відповідної транспортної інфраструктури;
- невідповідність техніко-технологічного рівня транспортних підприємств вимогам іноземних партнерів;
- низький рівень обслуговування, незадовільний рівень охорони та транспортного забезпечення;
- значний екологічний вплив на довкілля;
- низька адаптація до потреб споживача;
- часткова невідповідність стандартам якості.

Усі ці проблеми знижують стратегічну конкурентоспроможність транспортних підприємств та їх привабливість на ринку транспортних послуг.

Для реалізації пропозицій щодо розвитку стратегічного управління транспортними підприємствами необхідний системний підхід до вдосконалення планування роботи транспортної компанії, формування загальної спрямованості на досягнення стратегічного успіху та інструментів прийняття рішень [3].

Саме тому, суть стратегічного управління транспортними підприємствами полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі постійного моніторингу та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою збереження здатності виживати та ефективно функціонувати в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Узагальнена систематизація функціональних сфер визначення сутності стратегічного управління транспортними підприємствами представлена в табл. 2.

Таблиця 2

Узагальнена систематизація функціональних сфер визначення сутності стратегічного управління транспортними підприємствами

Призначення	Зміст	Інструменти
Вивчення фінансово-економічних показників	Порівняння характеристик та значень	Нормативні документи, звіти
Позиціонування компанії в сучасних умовах діяльності	Аналіз минулих і теперішніх ситуацій	Інформація, статистика
Аналіз можливостей, ресурсних обмежень	Відгуки, аналоги	Бухгалтерські операції
Прогноз компанії на ринку транспортних послуг	Прагнення до досягнення цілей	Цілі та механізми розвитку
Стратегічне планування	Визначення напрямку взаємодій	Пошук варіантів та альтернатив
Реалізація обраної стратегії	Регулювання структурних компонентів	Шляхи і засоби досягнення бажаного результату
Координація заходів щодо реалізації стратегії	Організація виконання	Проактивні рішення
Виправлення попередніх дій	Оцінка поточної ситуації	Здійснення розрахункових операцій
Контроль виконання	Оцінка результатів	Ухвалення рішення

Особливостями розвитку транспортного підприємства є необхідність розгляду можливих стратегій поліпшення фінансового стану підприємства, оцінки можливостей і ймовірностей успіху, врахування ресурсів, обмежень, а також

зовнішніх факторів.

Стратегія розвитку транспортного підприємства – це каркас, на якому базуються конкретні завдання стратегічних рішень щодо конкретних питань функціонування підприємства [2].

Можна стверджувати, що основними стратегіями розвитку транспортних підприємств можуть бути наступні [2; 3]:

- стратегія виживання та адаптація до ринкових умов;
- стратегія стабілізації становища підприємства;
- стратегія розвитку, що полягає у збільшенні прибутковості, ефективності тощо;
- стратегії лідерства, що досягаються за рахунок економії витрат і економії на масштабах;
- стратегія диференціації, яка полягає у створенні проекту, який приносить більше переваг споживачам;
- стратегія фокусування на сегменті, який вимагає від компаній ефективнішого задоволення запитів споживачів, ніж конкуренти.

Стратегічні рішення, що приймають підприємства на транспортному ринку наступні [4; 5]:

- реконструкція підприємства;
- впровадження інновацій у співпраці з постачальниками та споживачами;
- вихід на нові сегменти ринку;
- придбання та злиття компаній.

Дослідження показали, що сучасна структура транспортного ринку поділяється на два сектори, один з яких – це виробництво транспортних засобів, запасних частин, комплектуючих і сервісне обслуговування, інший – транспорт, технічне обслуговування, профілактичні та ремонтні роботи. Стратегічне управління транспортними підприємствами полягає в забезпеченні необхідного балансу між транспортною галуззю та зовнішнім середовищем для переміщення необхідних ресурсів.

Структуру стратегічного управління транспортним підприємством можна розглядати як сукупність елементів, реалізація яких характеризується відкритістю та динамічністю, репрезентуючи процес стратегічного управління.

Узагальнюючи думки авторів [2; 6; 7], визначено, що етапи розробки та реалізації стратегії розвитку транспортного підприємства мають бути такими:

1. Стратегічний аналіз організаційного середовища.
2. Розробка місії та цілей.
3. Вибір стратегії/стратегій на різних ієрархічних рівнях.
4. Реалізація стратегії розвитку.
5. Контроль та коригування стратегії.

Розглянемо особливості стратегічного управління транспортними підприємствами з урахуванням поетапної реалізації цієї стратегії.

Транспорт відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України. Транспортна система створює умови для економічного зростання та підвищує конкурентоспроможність національної економіки та якість життя населення. Географічні особливості України визначають першорядну роль транспорту в розвитку конкурентних переваг країни в частині реалізації її транзитного потенціалу.

Однак сьогодні можна відзначити ряд проблем транспортної галузі України, які вирішальним чином впливають на ефективність її функціонування. До них належать: низька ефективність і якість транспортних послуг; значна перевантаженість дорожньої мережі, що впливає на швидкість доставки вантажів і пасажирів; відсутність передумов для організації чесної конкуренції; підвищення аварійності та тяжкості наслідків аварії; негативний вплив транспортної діяльності на довкілля та здоров'я громадян; зниження транзитного потенціалу країни.

Вважаємо, що у контексті реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [1], ймовірними виявляються два сценарії

розвитку транспортної галузі: мінімальний та максимальний. Мінімальний варіант сценарію враховує вдосконалення транспортної галузі на основі інерційного імпортоорієнтованого технологічного варіанту розвитку економіки. Також передбачає енергетично-сировинний розвиток економіки, включаючи збереження промислового піднесення, а також також покращення та стимулювання транзитного потенціалу країни. Максимальний варіант сценарію - бажання зайняти лідируючі позиції в деяких науково-технічних галузях, а також у фундаментальних дослідженнях. Такий сценарій передбачає інноваційне зростання і досягнення певних конкурентних переваг у ряді наукомістких галузей.

Особливості стратегічного розвитку транспортних підприємств зумовлені характерними ознаками, які відрізняють їх від підприємств інших галузей. Організації транспортної галузі є матеріальною основою суспільного поділу праці та сполучною ланкою між циклами виробництва та споживання, підприємствами промисловості та сільського господарства, гірничодобувними та переробними галузями, економічними районами та населенням [3].

Транспортний ринок відрізняється від інших ринків насамперед тим, що транспортна послуга існує лише тоді, коли вона надається. Транспортна послуга має й інші характеристики послуг: неможливість оцінки якості перед доставкою; неможливість накопичення; складність надання послуги знову з такою ж якістю. Ці характеристики створюють певні труднощі при порівнянні, оцінці та маркетингу послуг на ринку транспортної галузі. Водночас, складність розробки стратегії розвитку транспортного підприємства різко зростає в мультимодальних перевезеннях, у тому числі міжнародних.

В контексті проблематики дослідження пропонуємо виділили такі основні принципи стратегічного управління транспортними підприємствами [6; 7]:

- свідомий і обґрунтований вибір цілей і стратегії розвитку;
- постійний пошук нових форм і заходів для підвищення конкурентоспроможності організації;
- створення гнучкої організаційної структури, що забезпечує пошук найкращих умов для функціонування та розвитку компанії, а також її адаптацію до зовнішнього середовища;
- розробка стратегії, що враховує унікальні можливості організації;
- чітке розмежування питань стратегічного та оперативного керівництва організацією.

Розробляючи стратегію розвитку транспортного підприємства, необхідно враховувати фактори впливу, які, як відомо, можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Найбільш невизначений вплив мають фактори навколишнього середовища, тому їх дослідженню слід приділяти більше уваги.

Вибираючи стратегію і спосіб її реалізації, керівник транспортної компанії може вибрати лише такий шлях розвитку, який не суперечить вимогам законодавства, а також прийнятим у суспільстві соціальним і громадянським нормам. Сьогодні все більше і більше транспортних компаній повинні брати до уваги суспільні цінності та пріоритети. Наприклад, турбота суспільства про збереження навколишнього природного середовища призводить до проблем у підвищенні екологічності виробничої діяльності, в тому числі в транспортній галузі. Це тому, що транспорт є джерелом шкідливих викидів у навколишнє середовище [2].

Крім того, вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність транспортних підприємств характеризується тим, що напрямок впливу може бути однаковим для всіх компаній галузі, але сила цього впливу різна в залежності від розміру компанії. Адже чим більша транспортна компанія, тим більший вплив на неї впливають фактори зовнішнього середовища.

Що стосується такого фактора зовнішнього середовища, як конкуренція, то слід зазначити, що транспортні підприємства в умовах ринкової економіки повинні координувати свою діяльність, а не конкурувати. Це необхідно для досягнення певного рівня показників якості транспорту та зниження вартості транспортної складової в кінцевій ціні вантажу.

Серед внутрішніх факторів, що впливають на діяльність транспортних підприємств, можна відзначити значний вплив високої капіталомісткості процесу перевезення вантажів і пасажирів. Високі витрати на придбання транспортних засобів вимагають, щоб вони використовувалися якомога інтенсивніше. У зв'язку з цим транспортні підприємства повинні постійно прагнути до скорочення простоїв транспорту, що сприятиме зниженню постійних витрат і збільшенню позитивного фінансового результату.

Висновок. За результатами проведеного дослідження визначено проблеми розвитку ринку транспортних послуг, основними з яких є: нестача власних коштів, зменшення обсягів вантажів і перевезень, відсутність відповідної інфраструктури, невідповідність техніко-технологічного рівня транспортних компаній іноземним аналогам, низька рівень обслуговування, незадовільний рівень безпеки при перевезеннях, значний екологічний вплив на навколишнє середовище, адаптація до потреб споживачів, дотримання стандартів якості. Водночас, запропоновано основні стратегії розвитку транспортних компаній: стратегію виживання та адаптації до ринкових умов, стратегію стабілізації позиції компанії, стратегію розвитку, стратегію лідерства, стратегію диференціації, стратегію концентрації на одному ринковому сегменті. Можна констатувати, що потреба та важливість стратегічного управління транспортними підприємствами в даний час значно зростає. Водночас, обираючи стратегію розвитку транспортних підприємств, важливо враховувати специфіку їх функціонування та чинники, що впливають на них.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. *Законодавство України*: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-р#Text (дата звернення: 30.05.2023).

2. Синиця Л.В. Формування системи стратегічного управління розвитком транспортного підприємства на основі оцінки його інноваційної активності. *Економіка: реалії часу*. 2015. №4 (20). С. 267-271.

3. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Управління стратегічним розвитком транспортної інфраструктури національної економіки. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2021. №1 (23). С. 98-107.

4. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

5. Гнатенко А.І., Поліщук Ю.А. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України. *Теорія і практика державного управління.* 2017. № 2 (57). С. 65-72.

6. Райковська І.Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3 (73). С. 106-117.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ : 2014. 700 с.

REFERENCES

1. Pro skhvalennya Natsional′noyi transportnoyi stratehiyi Ukrayiny na period do 2030 roku: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 30 travnya 2018 r. №

430-r. Zakonodavstvo Ukrayiny: veb-sayt. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r#Text. (in Ukrainian)

2. Synytsya L.V. (2015). Formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya rozvytkom transportnoho pidpryyemstva na osnovi otsinky yoho innovatsiynoyi aktyvnosti [Formation of a system of strategic management of the development of a transport enterprise based on an assessment of its innovative activity]. *Ekonomika: realiyi chasu.* №4 (20). pp. 267-271. (in Ukrainian)

3. Hutsalyuk O.M., Bondar YU.A (2021). Upravlinnya stratehichnym rozvytkom transportnoyi infrastruktury natsional′noyi ekonomiky [Management of the strategic development of the transport infrastructure of the national economy]. *Naukovyy visnyk IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti*. №1 (23). pp. 98-107. (in Ukrainian)

4. Stratehichnyy menedzhment [Strategic management] : navch. posib. / Za zah. red. Butka M. P. K.: «Tsentr uchbovoyi literatury», 2016. 376 p. (in Ukrainian)

5. Hnatenko A.I., Polishchuk YU.A. (2017). Aktual′ni pytannya zaprovadzhennya stratehichnoho pidkhodu v menedzhment pidpryyemstv Ukrayiny [Current issues of introducing a strategic approach to the management of Ukrainian enterprises]. *Teoriya i praktyka derzhavnoho upravlinnya*. № 2 (57). pp. 65-72.

6. Raykovs′ka I.T. (2015). Model′ suchasnoho stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom: zmist i komponenty [The model of modern strategic enterprise management: content and components]. *Visnyk ZHDTU*. №3 (73). C. 106-117.

7. Shershn′ova Z.YE. (2014). Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: pidruchnyk. Kyyiv: KNEU: 700 p.

УДК 339. 1

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ БЛОГОСФЕРИ (INFLUENCER MARKETING)

Сиволовська О.В., доцент,
Сиволовський І.М, аспірант (УкрДУЗТ)

Стаття присвячена побудові сучасних і дієвих маркетингових комунікацій комерційного і соціального характеру за допомогою розміщення нативної реклами у блогосфері. Обґрунтовано необхідність використання нативної реклами в інтернет просторі, з врахуванням популярності соціальних мереж, блогів та блогерів, у тому числі, під час воєнного стану в Україні.

Доведено, що на сьогодні, нативна реклама є найефективнішим засобом іміджевої реклами, формування лояльності і знання до брендів, а також PR – кампаній з «відстроченою дією». Надано класифікацію блогосфери і нативної реклами, цілей і напрямків її застосування. Проаналізовано переваги і недоліки цього виду маркетингових комунікацій, наведено приклади доцільного та невдалого застосування. Визначено відміні характеристики нативної реклами перед іншими інструментами digital-маркетингу.

© Сиволовська О.В.,
Сиволовський І.М.

На основі проведеного дослідження відзначено високу ефективність застосування всіх різновидів нативної реклами, завдяки її влучного попадання в визначену цільову аудиторію. Доведено подальшу перспективність застосування інноваційних digital засобів маркетингових комунікацій на рекламному ринку України.

Ключові слова: нативна реклама, блогосфера, маркетингові комунікації, соціальні мережі, digital-маркетинг, цільова аудиторія, бренд.

FEATURES OF EFFECTIVE MARKETING COMMUNICATIONS FOR INFLUENCER MARKETING

Syvolovska O.V., associate professor ,
Syvolovsky I.M., postgraduate student (UkrDUZT)

The article is dedicated to the promotion of daily and social marketing communications of a commercial and social nature for the additional placement of native advertising in the blogosphere. The necessity of using native advertising on the Internet, with the promotion of the popularity of social media, blogs and bloggers, including those who will live in Ukraine, has been substantiated.

It has been brought to this day that native advertising is the most effective way of image advertising, the formation of loyalty and knowledge to brand names, as well as PR campaigns with «imaginative action». It is necessary to classify the blogosphere and native advertising, goals and direct traffic. The achievements and shortcomings of the first type of marketing communications were analyzed, the application of a docile and a recent stoppage was made. The characteristics of native advertising were ranked before other digital marketing tools.

On the basis of the research carried out, the high efficiency of the promotion of all kinds of native advertising, the reason for the successful hit in the designated target audience, was determined. Brought further prospects for the promotion of innovative digital marketing communications in the advertising market of Ukraine.

Keywords: native advertising, blogosphere, marketing communications, social media, digital marketing, target audience, brand.

Постановка проблеми. За останні кілька років, спочатку в пандемію, а потім в війну, нативна реклама в Україні із експериментально-інноваційного контекстного інструменту маркетингових комунікацій перетворилась в один з найефективніших комерційних digital засобів. Дані маркетингової агенції Gemius Україна свідчать, що в першому кварталі 2021 року рівень охоплення нативною рекламою, у тому числі, через соціальні мережі досягнув рекордної позначки - 27 млн користувачів. І це складає 95% всієї української інтернет-аудиторії [1]. Зрозуміло, що ці дані під час війни збільшились, хоча й кількість рекламних повідомлень зменшилась, бо зараз для українців соціальні мережі є медіа з цілодобовим спостереженням. Нативна реклама – «природна» і непомітна. Інтернет-користувачам вона подається як цікавий, ненав'язливий і таргетований контент від брендів, виробників, політичних сил. Результатом є споживацька думка, яка є сенсом життя будь-якого маркетолога – «Я так довго це шукав! А воно випадково, само мене знайшло». Звичайно не «випадково і само», але у цьому й є «вищий пілотаж» маркетингу. Вважається, що «батьком» нативної реклами є моряк Папай з американського мультфільму 1929 року, який в величезних кількостях споживав консервований шпинат, і так робився

неймовірно сильним. Це дозволило на довгі десятиліття, поки був популярний мультик, збільшувати в рази продажі шпинату в США. Бо моряк Папай нікому і нічого нав'язливо не продавав [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ефективності використання інструментів нативної реклами на різноманітних майданчиках в Україні займались такі фахівці з маркетингової діяльності, як: П. Мороз [2], І. М. Видіш [3], Н.І. Горбаль, І.М. Єфременко, Н.В. Хомутник [6], І.І. Поліщук, А.А. Дунець, С.Є. Кур'євич Л.С. [7], Семенова А.В. [8], Ринейська [9].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Не зважаючи на наявність практичних маркетингових кейсів з нативної реклами, особливо у галузі digital-маркетингу, на сьогодні відсутня чітка класифікація різновидів нативної реклами, напрямів розповсюдження, методів інтеграції нативної реклами у інтернет-простір і блогосферу. Це свідчить, що обрана тема є актуальною і потребує докладного дослідження.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей застосування нативної реклами, як ефективного засобу маркетингових комунікацій, в блогосфері.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні в Україні, в умовах воєнного стану, активних ракетних обстрілів, блекаутів, необхідність стеження за соціальними мережами набуває особливого значення. Тепер перебування в Телеграм - каналах, Instagram, Facebook і, навіть в Tik-Tok, здійснюється не заради розважального контенту. Це є життєвою необхідністю. Бо в соціальних мережах є в наявності: сповіщення про тривогу, збори на допомогу ЗСУ, інформація від Генштабу, і, те, заради чого соціальні мережі були створені – комунікації, взаємодія з однодумцями, експертами, лідерами думок – блогерами, тобто «включенням» в так звану «велику родину», «мафію» - блогосферу.

І, на перший погляд здається, що споживачі читають блог і взаємодіють в ньому лише для отримання соціальної інформації. Але, нажаль це так не працює. Під виглядом соціальних комунікацій, в блозі завжди є комерційна інформація, монетизація, таким чином, споживач, навіть без його відома потрапляє у систему маркетингових комунікацій блогосфери.

Блогосфера (influencer marketing, blogosphere) – це термін, яким в соціальних мережах називається сукупність всіх елементів в системі: «блог – блогер – канал». До недавнього часу, блогосфера була важливим середовищем вивчення громадської думки, культурних та соціальних тенденцій. Але сьогодні, і не тільки в Україні, через блогосферу реалізуються буквально всі різновиди комунікацій і просування. У тому числі, і маркетингові комунікації. Маркетингові комунікації в блогосфері реалізуються через:

- нативну рекламу у блогерів,
- PR-просування через лідерів думок,
- приховану рекламу у блогерів, у тому числі, product placement (рекламований товар/послуга – це реквізит, або демонстрація в кадрі логотипу).

Як і комунікації, блогосфера також не є одноманітною. Це може бути:

– одноосібний блог на чолі з лідером думки;

– блог групи осіб, як представляють собою «спільноту за інтересами»

– блог без особистості, але за визначеними темами, цікавими підписниками, який веде «таємний» адмін, у визначеному стилі і подає як загальну інформацію і думки лідерів - інфлюєнсерів, так і власну інформацію і, відповідно, власні думки.

Блогосфера живе за рахунок лайків і коментарів підписників, тісного взаємозв'язку з блогерами, які читають і

коментують один одного, посилаються і роблять перепости, ведуть прямі ефіри в колаборації, таким чином займаючись взаємним PR-ом, реалізуючи «дифузію» підписників, створюючи свою субкультуру. З притаманним їй стилем, наголосом і текстами.

Основною відмінністю блогосфери від звичайних веб-сторінок та інтернет-форумів є те, що «блогосферна родина-мафія» створює динамічну інформаційну оболонку, в якій надає кожному підписнику відчуття інтеграції в «родину», в якій він має право висловити свою думку.

Маркетингові комунікації в блогосфері, з комерційною, інформаційною або іміджевою метою, подаються у вигляді нативної реклами - Native advertising. Це різновид контент маркетингу, який «природньо підстроюється» під ту платформу на якій розміщується. Це можуть бути: статті, тести, блог, фото, відео, аудіо, канал [2]. Особливістю нативної реклами є те, що вона завжди чітко націлена на цільову аудиторію обраного комунікаційного каналу. Чому так відбувається? Бо кожен залишає слід в інтернеті: пошукові запити, сайти, які відвідували, відео, які дивилися, лайки коментарі, репости, перегляди. Це все формує цифровий відбиток, який згодом потрапляє в базу даних для налаштування реклами. А споживач, таким чином стає – цільовою аудиторією.

В загальному вигляді нативна реклама – це сукупність заходів зі створення та розповсюдження інформації в соціальних мережах. Рекламні системи: Instagram, Facebook, Tik-Tok показують певним групам споживачів виключно ту рекламу, яка відповідає за: інтересами, поведінкою, статтю, віком, географією. Іншими словами, якщо людина часто переглядає спортивні сайти, групи або відеоролики на спортивну тематику, ця інформація потрапить у категорію «Спорт». Рекламодавці зможуть таргетувати рекламу саме на цю категорію у вигляді реклами спортивних товарів, прямих трансляцій спортивних матчів, реклами тематичних сервісів [3].

На сьогодні відсутня чітка класифікація нативної реклами, внаслідок недостатньо вивченості її з боку вчених. А практикуючи маркетологи виділяють тільки форми та різновиди нативної реклами з точки зору розміщення на інтернет-майданчиках. До основних форм нативної реклами належать наступні [4].

1. Інформаційний контент від спонсора. Представляє собою цікавий, влучний, а у деяких випадках і захоплюючий пост (статтю), у якому є обов’язкова позначка «підготовлено завдяки бренду «Х». Тільки з цього користувач може зрозуміти, хто тут рекламодавець.

2. Думки, дослідження або рекомендації від експертів. Це пост-допомога користувачу для вирішення його проблеми. Бо в ньому викладено цінну пораду або експертну думку від фахівця. Виглядає такий контент як інструкція з користування. Часто рекламодавці бояться такого різновиду нативної реклами. Особливо в сфері психології, косметології, SMM – маркетингу, візажу, вивчення мови. Як так? Все розповімо безплатно, і споживачі все будуть самі роботи, а у нас не куплять. Зрозуміло, що це не так. Неможна самостійно «осягнути неосяжне». Але бажано виглядати в очах користувача експертом, це викликає довіру і переводить клієнта з категорії потенційний в категорію реальний.

3. Інформаційний привід. Це пост, який є інформаційною заміткою про майбутні або минулі події, які пов’язані з рекламодавцем. При чіткому попаданні в цільову аудиторію, такий пост є дуже вдалим, бо здатен мотивувати покупця на: зацікавленість і лояльність до бренда рекламодавця і, навіть, на покупку.

4. Спецпроект. Це інтернет формат, який по суті і очікуваному ефекту дуже схожий на контент від спонсора, але

передбачає максимально креативну форму подачі посту.

Основні різновиди нативної реклами за розміщенням на інтернет-майданчиках представлені в таблиці 1 [5].

В усіх випадках, представлених в таблиці, за допомогою нативної реклами, користувач соцмереж свідомо залучається в «перегляд» реклами, тобто для рекламодавця відбувається найкраща комунікація, а саме безпосередня взаємодія потенційного споживача з рекламним повідомленням, яке завуальоване під пост (текст, статтю). Багато говориться про те, що нативна реклама не повинна закликати до дії. Як в випадку з «батьком» нативної реклами моряком Папаєм. Ніякого натяку на продажу, ніякого нав'язування споживачу. Але в реальних нативних постах заклик до дії є. В даному випадку мова іде про залучення. Не «айз -стоппер», як в класичній рекламі з меседжем – «зверни на мене увагу». А залучення користувача до: співпраці, лояльності, створення іміджу, а вже потім, через визначений період часу, до здійснення купівлі.

Таблиця 1

Різновиди нативної реклами за розміщенням [5]

Майданчик	Нативна реклама	**НЕ** нативна реклама
Google	Пошукова контекстна реклама. Це 2-3 звернення, з поміткою «реклама», які люди бачать над органічною видачею	Блоки Google Shopping - це виведення на сторінку пошукача каталогу із товаром- запитом від різних продавців
YouTube	Продакт-плейсмент. Рекламований об'єкт «вбудовується» в сюжет відеоролика	1. Рекламна мережа Google Це невеликі банери, що відкриваються над відео. 2. Pre-roll, mid-roll від Google або вбудовані блогерами у відео. Це рекламні ролики, які відтворюються перед початком або у середині основного відео.
Facebook	Публікація рекламного звернення лідерами думок та тематичними групами.	Просування постів через рекламний кабінет Facebook. Хоч вони і вбудовуються в основну стрічку, але через свій зміст майже ніколи в неї, природно, не вписуються.
ЗМІ	1. Текстова рекламна публікація за змістом та інформаційною цінністю схожа на редакційний контент. 2. Тизерні оголошення в блоках «рекомендуємо прочитати», які ведуть до текстової сторінки.	1. Медійна реклама Це будь-які види банерів та рекламних відеороликів на інформаційних сайтах. 2. Текстова публікація, основна інформаційна цінність якої реклама. 3. Тизерні товарні блоки.

Нативна реклама, на відміну від стандартних маркетингових digital-комунікацій або навіть креативних банерів в Internet - це не про раптову «закоханість». Вона є елементом маркетингової концепції взаємодії – маркетингу взаємовідносин, тобто повільно привертає увагу, не з першого погляду чіпляє, але надовго залишається в

півсвідомості, надихає на роздуми і мотивує.

Цікавим різновидом нативної реклами є брендові статті у блогерів (трендсетерів, influencer marketing). Блогери бувають різні. Хтось має декілька мільйонів підписників, і звісно, такі блогери – дорогі, тобто беруть за колаборацію з брендом багато грошей. І вони вважаються менш ефективними. А є й міні – блогери, кількість підписників яких налічує тільки тисячі фоловерів. І саме ці блогери, як вважають фахівці з маркетингу є, найбільш ефективними для розміщення нативної реклами. Бо це не якісь «зірки» кіно, музики, політики. Міні-блогери залучили своїх послідовників виключно на власній природній харизмі і авторитеті. Цільова аудиторія такого блогера із задоволенням наслідує його стиль життя, атмосферу в домі, предмети оточення, побутові звички, рекомендації по широкому колу питань. Зрозуміло, що пост-стаття у такого блогера не буде бачитись користувачам, як рекламний пост. А буде виглядати як «порада».

Треба враховувати, те, що нативна реклама у блогерів, коштує відносно дорого. Все, як згадувалось вище, залежить від кількості підписників, активності блогера, платоспроможності цільової аудиторії блогера, «розкрученості» майданчика, кількості блогерів-конкурентів. До недавнього часу нативною рекламою користувались лише «гравці великого бізнесу», бо цей контент спрацьовував не блискавично і не давав прямих продажів. Але зараз і середній, і малий бізнес використовують довгострокові рекламні стратегії, блогосферу і тому навіть маленькі приватні фірмі можна побачити в нативній рекламі в Instagram.

Новим різновидом нативної реклами для українського медіа ринку є підкасти. Це аудіозаписи, які поширюються в Інтернеті. Кожен поважаючий себе блогер має декілька платформ для розміщення і це: Youtube, Телеграм, Instagram, Facebook, Tik-Tok, Twitter і декілька форм взаємодії з цільовою аудиторією: тексти, фото, відео, аудіо. Так от підкаст – це Youtube тільки у світі аудіо форматів, аналог радіо в Інтернеті. Поки, що рівень залученості рекламодавців в підкасти є невисоким, бо користувачі в більшій мірі «люблять очима, ніж вухами», але як показує стрімке зростання популярності підкастів в США, то недалекі часи, коли і в Україні буде спостерігатись підкастний бум.

Нативну рекламу часто плутають з таким явищем медіаринку, як контент-маркетинг, «джинса» або бренд-журналістика, через різноманітність її форматів. «Джинса» - це замовний рекламний матеріал, який подається в прихованій формі. Часто буквально обдурює користувача. На відміну від «джинси», нативна реклама – не є прихованою, бо комерційна складова нативної реклами і сам рекламодавець, чесно «відкриваються» в пості. Крім того, пост-стаття завжди відповідає редакційній політиці блогу: це не просто замовна стаття, за її якість відповідає не тільки бренд рекламодавця, а і сам медіа-майданчик блогосфери.

Майданчики, на яких розміщують нативну рекламу можна розділити на два види: відкриті і закриті. Розміщення на закритих майданчиках означає, що створювані брендами профілі та контент, який ці профілі розміщують, просувається разом з майданчиком, за правилами цього конкретного майданчика, і на інших не публікується. Прикладом цієї форми нативної реклами є: твіти в Twitter, спонсоровані пости та історії на Facebook, оголошення на TrueView та інші види відеореклами на YouTube [6].

Цікавою формою нативної реклами стала промо-кампанія у соціальній мережі Facebook на підтримку фільму Пітера Джексона «Хоббіт. Неспобівана подорож». А саме, при розміщенні фотографії VIP-персон з'являвся логотип Хоббіта в нижній частині екрану. Після

цього промо на протязі всього 2013 року на Facebook багато інших брендів позначали своїм логотипом фотографії та відеокліпи користувачів, після чого заново викладали їх під брендованим аккаунтом, при цьому потрапляючи і в стрічки новин і звичайних користувачів [5].

Відкриті майданчики відрізняються тим, що і в соціальних мережах, і на інших платформах одночасно розміщується як контент бренду, так і звичайні рекламні повідомлення, джерелом яких виступає не власне майданчик, а сторонній ресурс, з якого і транслюється реклама. Такі гібридні майданчики дозволяють рекламодавцям як організувати власну торгову площадку, так і приймати рекламодавців з інших платформ для прямих торгів. Прикладом таких майданчиків в англомовному сегменті є StackAdapt, Adyoulike, TripleLift, Sharethrough, і навіть Washington Post, які вже почали впроваджувати на ринку власні формати реклами [7].

Не дивлячись на високу ефективність, за кордоном, одначе, гравців рекламного ринку, які використовують нативну рекламу, можна порахувати на пальцях. Одна і них – компанія Trade Up, яка займається просуванням системи Phoenix-Widget. За допомогою цієї технології можна визначити інтереси споживача і автоматично «підтягнути» йому матеріали, які сподобаються [8].

Кулінар Джон Олівер в своєму шоу «Last Week Tonight», зауважив, що навіть якщо нативна реклама чітко позначена як рекламне оголошення, це не означає, що вона заслуговує на повну довіру. Він посилається на дослідження, яке показало, що половина глядачів не змогла відрізнити нативну рекламу від актуальних новин. Це вказує на те, що рекламодавці роблять ставку на споживачів, які недостатньо інтелектуально розвинені і їх легко обдурити. Тобто нативну рекламу у деяких випадках можна віднести до недобросовісної. Одначе в фіналі шоу ведучій відмітив, що за даними дослідження саме старше покоління набагато частіше відчуває себе обдуреним, в той час як молоді користувачі ставляться до цього простіше [7].

Цей приклад ілюструє, що не варто розглядати нативну рекламу як спосіб замаскувати рекламні оголошення під новини. Така реклама з великою ймовірністю потрапить в негативну категорію і приведе до повного розчарування з боку клієнтів. І навіть видаливши таку рекламу, повернути репутацію буде вже неможливо.

Одначе нативна реклама має ціле коло переваг:

- можливість публікації повноцінного матеріалу з фотографіями, відео, посиланнями та іншими потрібними рекламодавцю елементами медіа, плюс можливості поширення контенту в соцмережах;
- неможливість блокування внаслідок того, що нативна реклама гармонійно інтегрується у загальний контент;
- широке охоплення і підтримка на багатьох майданчиках одночасно. У період бурхливого розвитку мобільного інтернету найважливіше щоб рекламний матеріал без перешкод зчитувався з усіх видів гаджетів;
- підвищення рівня «сприйняття» інформації, яка адресується брендом клієнту. Наслідок такої реклами - загальне поліпшення ставлення до бренду. На іміджеву складову додатково впливає відсутність агресивних рекламних повідомлень;
- на відміну від традиційної реклами, нативна реклама не потрапляє в зону «банерній сліпоти». Цей термін означає, що вибагливий споживач не клікає на рекламний банер, бо він для нього є фоном, залишається непоміченим, або викликає роздратування. А «природня нативка» органічно і гармонійно вписується в цікавий для споживача контент без негативних емоцій. Тобто в

такої реклами є значно більше шансів поширитись в соціальних мережах.

Втім, у всього цього є один суттєвий мінус: природна реклама на порядок складніша у виробництві. Для цього мало теми, конкурентоспроможного товару і бажання про нього розповісти. Треба щоб природна реклама не скочувалася в банальний прес-реліз, вона повинна бути подана талановито, небанально і виключно точно вписуватися в формат майданчика, на якому її розмістять.

Висновки. Без сумнівів, нативна реклама, і у тому числі, через блогосферу на сьогодні є найефективнішим маркетинговим digital інструментом. І це відбувається як за рахунок величезної популярності соціальних мереж, так і тому, що рекламний простір перевантажений банальною рекламою типу «купуй і тільки у нас», на яку споживачі вже більше не реагують. А натив від блогера, який виглядає як кейс з життя, може влучно вцілити в серце споживача. І тоді за ефективність рекламної кампанії можна не хвилюватись, вона буде максимальною.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Спецпроект про спецпроекти [Електронний ресурс]//Adsider. - 2021. – Режим доступу до ресурсу https://adsider.com/ua/vse-pro-natyvnu-reklamu-v-ukraini

2. Павло Мороз. Нативна реклама – це тренд останніх років, який став актуальним для політичної кампанії в Україні/ [П. Мороз] [Електронний ресурс] //UAINFO. - 2023. – Режим доступу до ресурсу https://uainfo.org/blognews/1560339264-nativna-reklama-tse-trend-ostannih-rokiv-yakiy-stav-aktualnim.html

3. Ігор Видиш. Чому нас переслідує реклама в інтернеті / [І. Видіш] [Електронний ресурс]// The Village Ukraine. – 2023. – Режим доступу до ресурсу http://www.the-village.com.ua/village/business/how/265179-chomu-nas-pereslidue-reklama-v-interneti

4. Тренд десятиліття: що таке нативна реклама?/[Електронний ресурс]// Mukachevonet. – 2017. – Режим доступу до ресурсу http://www.mukachevo.net/ua/news/view/514498

5. Нативна реклама в ЗМІ: нащо потрібна і коли ефективна [Електронний ресурс]// Про букви. – 2019. – Режим доступу до ресурсу https://bykvu.com/ua/bukvy/117105-nativnaya-reklama-v-smi-zachem-nuzhna-i-kogda-effektivna

6. Інтернет-реклама як засіб просування товарів / [І.І. Поліщук, А.А. Дунець, С.Є. Кур'євич]. – Хмельницький, 2016. – С. 169–172. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/19nov2016/58.pdf.

7. Семенова А.В. Інтернет маркетинг в Україні: передумови виникнення, особливості становлення, перспективи розвитку /[А.В. Семенова]. //Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. №10. - С. 413–417. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_69.

8. Ринейська Л.С. Міжнародний досвід застосування Інтернет – маркетингу// Ефективна економіка. – 2015. №3– [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3895

REFERENCES

1. Special project about special projects [Electronic resource]//Adsider. - 2021. – Mode of access to the resource https://adsider.com/ua/vse-pro-natyvnu-reklamu-v-ukraini

2. Pavlo Moroz. Native advertising is a trend of recent years that has become relevant for a political campaign in Ukraine/ [P. Frost] [Electronic resource] //UAINFO. - 2023. – Resource access mode https://uainfo.org/blognews/1560339264-nativna-reklama-tse-trend-ostannih-rokiv-yakiy-stav-aktualnim.html

3. Ihor Vydysh. Why we are haunted by advertising on the Internet / [I. Edition] [Electronic resource]// The Village Ukraine. – 2023. – Mode of access to the resource http://www.the-village.com.ua/village/business/how/265179-chomu-nas-pereslidue-reklama-v-interneti

4. Trend of the decade: what is native advertising?/[Electronic resource]// Mukachevonet. – 2017. – Mode of access to the resource http://www.mukachevo.net/ua/news/view/514498

5. Native advertising in mass media: why it is needed and when it is effective [Electronic resource]// About letters. – 2019. – Resource access mode https://bykvu.com/ua/bukvy/117105-nativnaya-reklama-v-smi-zachem-nuzhna-i-kogda-effektivna

6. Internet advertising as a means of product promotion / [I.I. Polishchuk, A.A. Dunets, S.E. Kur'evich]. – Khmelnytskyi, 2016. – pp. 169–172. - [Electronic resource]. – Mode of access to the resource: http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/19nov2016/58.pdf.

7. Semenova A.V. Internet marketing in Ukraine: prerequisites for the emergence, peculiarities of formation, development prospects / [A.V. Semenov]. //Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". – 2013. No. 10. - pp. 413–417. - [Electronic resource]. – Mode of access to the resource: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_69.

8. Ryneyska L.S. International experience of using Internet marketing// Effective economy. – 2015. No. 3– [Electronic resource]. – Mode of access to the resource http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3895

УДК 339.138

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ КОМПЛЕМЕНТАРНОГО ПІДХОДУ

Чупир О. М., д.е.н., професор,
Бутенко О. П., к.е.н., доцент (ХНУМГ ім. О. М. Бекетова)

Науковий пошук комплементарних досліджень створює базис управління економікою, враховує особливості глобальних перетворень, які відбуваються у національній економіці, а також сучасний стан умов господарювання. Стаття присвячена аналізу можливостей підвищення антикризового управління персоналом підприємства шляхом забезпечення ефекту синергійності спеціальними активами із застосуванням комплементарного підходу. Встановлена важливість використання соціально-психологічних методів в антикризовому управлінні персоналом підприємства, розглянуто їх сутність і місце у складі комплементарних активів компоненти «Персонал». Розглянуто можливість використання комплементарних

© Чупир О.М.,
Бутенко О.П.

активів для опису змін, які виникають у випадку антикризового управління персоналом підприємства. З урахуванням існування такої позиції авторами статті була розширена та доповнена функція комплементарних активів з метою визначення їх складових. Досліджено наукові роботи закордонних і вітчизняних вчених із питань управління персоналом у кризових умовах і можливості використання соціально-психологічних методів в управлінні та координації технологічними й організаційними змінами у структурі комплементарних активів. Встановлено, що для ефективного антикризового управління персоналом підприємства шляхом застосування комплементарного підходу доцільно використовувати соціально-психологічні методи управління, що впливають на горизонтальні та вертикальні зв'язки, а також допомагають діагностувати професійну придатність працівників та значно підвищують ефективність системи мотивації. Значення даного дослідження полягає в тому, що воно дозволить ефективно розв'язувати проблеми з управління персоналом підприємства навіть в умовах різких змін в економіці та країні в цілому, вносити корективи в управлінські процеси підприємства з метою підвищення їх ефективності.

Ключові слова: *комплементарні активи, соціально-психологічні методи управління персоналом, антикризове управління, комплементарний підхід, синергія.*

SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE COMPLEMENTARY APPROACH

Chupyr O.M., D. Sc. (Econ.),
Butenko O.P., PhD (Econ.)
(O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)

The scientific search for complementary research creates the basis for economic management, takes into account the specifics of global transformations taking place in the national economy, as well as the current state of economic conditions. The article is dedicated to analysis of the possibilities of improving the anti-crisis management of enterprise personnel by ensuring the synergy effect of special assets using a complementary approach. The importance of using socio-psychological methods in the anti-crisis management of enterprise personnel is determined, their essence and place in the complementary assets of the "Personnel" component are considered. The author considers the possibility of using of complementary assets to describe the changes that arise in the case of crisis management of enterprise personnel, the main feature of which is the creation of a unique (individual for every enterprise) business model that provides for a synergistic effect. Given this position, the authors of the article expanded and supplemented the function of complementary assets with a goal of identifying their components. The scientific works of foreign and domestic scientists on the issues of personnel management in crisis conditions and the possibility of using socio-psychological methods in managing and coordinating technological and organizational changes in the structure of complementary assets are studied. It is established that for effective anti-crisis management of enterprise personnel through the application of a complementary approach, it is advisable to use socio-psychological management methods that affect horizontal and vertical relationships, as well as help to diagnose the professional suitability of employees and significantly increase the efficiency of the motivation system. The significance of this study is that it will allow to effectively solve the problems of enterprise personnel management even in the face of

dramatic changes in the economy and the country as a whole, to make adjustments to the management processes of the enterprise in order to increase their efficiency.

Keywords: complementary assets, socio-psychological methods of personnel management, crisis management, complementary approach, synergy.

Постановка проблеми. Війна в Україні суттєво вплинула на всі її сектори економіки, відбулося руйнування багатьох важливих промислових підприємств та об'єктів інфраструктури, у деяких галузях спостерігається падіння платоспроможного попиту, нестача ліквідності, та, як наслідок, відбулося скорочення реального ВВП у жовтні 2022 року на 37,4% у порівнянні з жовтнем 2021 року [1]. Відповідні негативні зміни мали місце і на ринку праці. За інформацією Державної служби зайнятості, у січні 2023 року заплановане масове вивільнення працівників становило 13,4 тис. осіб, що на 2,3 тис. (32%) вище, ніж за показниками січня 2022 року [2]. Така ситуація потребує визначення нових шляхів та ефективних методів антикризового управління. Якщо техніко-економічні напрями подолання кризи в цілому є добре відомими та знаходяться в полі зору управління витратами й управління доходами, то психологічні та соціально-психологічні шляхи подолання кризових явищ точно не визначені. Особливо гострою є в них потреба через те, що війна торкнулася, в першу чергу, психологічного стану людей, що не могло не відбитися на стані кадрового потенціалу, який є одним із головних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям управління персоналом підприємства у кризових умовах присвячені роботи як вітчизняних, так і закордонних вчених, зокрема, І. В. Панченка, Г. В. Середи, Г. Хоружого, Р. Колісніченка, В. О. Шпандарука, І. І. Стеця, R. J. Bies, L. J. Barclay, Th. M. Tripp, І. А. Янкіна, О. І. Бергачової, О. А. Галочкіної й інших [3-9]. У дослідженнях зазначених авторів розглядаються соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю в умовах кризи, виявляються особливості віддаленої роботи як одного із методів антикризового управління персоналом, пропонуються рекомендації щодо організації ефективного антикризового управління персоналом тощо. Досліджуючи роботи зазначених авторів, можна виокремити важливість застосування комплементарних активів в антикризовому управлінні підприємством.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Окремої уваги потребує вивчення невідповідності між високою потребою у соціально-психологічних знаннях щодо антикризового управління персоналом та недостатньою розробленістю цієї проблеми щодо соціально-психологічних аспектів. Не дістали достатнього вирішення питання, що пов'язані з необхідністю розвитку соціально-психологічної компетентності суб'єктів антикризового управління та відсутністю інформаційної основи цього розвитку. Розв'язання зазначених питань потребує дослідження значення соціально-психологічних методів у складі антикризового управління персоналом підприємства й акцентування уваги їх на науково-практичну орієнтацію. Такі дослідження можуть надати відповіді на важливі питання щодо особливостей стану свідомості людей у кризових ситуаціях, їх спрямованості й активності, а також можливих форм поведінки, людських тригерів та очікувань.

Метою дослідження є вивчення впливу та значення соціально-психологічних методів антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу.

Виклад основного матеріалу. Наразі більшість українських підприємств здійснили масове переведення співробітників на вимушену віддалену роботу, що стало серйозним випробуванням як для персоналу, так і для керівництва підприємств. Велика кількість підприємств припинила набір персоналу та його навчання, знизила бонусні виплати, здійснює оптимізацію персоналу, що, в основному, полягає у скороченні основних робітників. Так, за статистичними даними Державної служби зайнятості серед працівників, які попереджені про вивільнення у період 2022-2023рр. - 74% є керівниками, професіоналами та фахівцями [2]. Через це спостерігається відтік кваліфікованих кадрів, зниження рівня мотивації персоналу, наслідком чого стала відсутність ініціативи під час вирішення виробничих завдань та поява конфронтації між персоналом і керівництвом та, як наслідок, спостерігається зниження продуктивності праці. На думку авторів, саме ці перераховані дії і є тими, що порушують можливості ефективного регулювання та координації людської діяльності, а також негативно впливають на соціально-психологічний стан персоналу, що надалі створює негативний вплив на всі комплементарні активи підприємства.

Для опису змін, які викликані переходом на віддалену роботу, багато науковців рекомендують звернути увагу на використання комплементарних активів в управлінській діяльності, можливість застосування яких розглянуто в роботах С. Чжоу [11], О. Л. Безгачова, О. А. Галочкіна [9]. Головною особливістю їх використання є створення унікальної (індивідуальної для кожного підприємства) бізнес-моделі, що ґрунтується на синергетичному ефекті. Головний бізнес-ефект досягається у разі злагодженої роботи п’яти груп комплементарних активів, таких, як: методологія, персонал, кооперація, організація та ІТ-інструменти [9]. Модель комплементарних активів, за думкою С. Чжоу, є актуальною при встановленні взаємозв'язку між додатковими активами й інноваціями та комерціалізацією на підприємстві [11]. Надалі вона набула актуальності під час карантинних обмежень через COVID-19 завдяки тому, що добре пояснювала причини зниження продуктивності, проблеми неузгодженості діяльності між відділами та підрозділами, зниження ефективності роботи центрів відповідальності та якості комунікацій.

У дослідженні пропонується звернути особливу увагу на персонал підприємства, який є складовою бізнес-ефекту та одним із комплементарних активів. Його особливістю є потреба у ретельному підборі, навчанні, мотивації з метою взаємовигідного співробітництва й ефективності діяльності підприємства, а також у важливості соціально-психологічної складової. Поліпшення окремих активів без динамічних змін інших комплементарних активів неможливо, бо може призвести до зменшення бізнес-ефекту загалом. Стратегія розвитку останнього повинна враховувати зміни комплементарних активів, які є взаємними й одночасними. Але в комплементарних активах не можуть позитивні зміни з’являтися автоматично, їх необхідно створювати. Пропонується розглянути можливість використання комплементарних активів для опису змін, які виникають не тільки у випадку переходу персоналу на віддалену роботу, а як складову антикризового управління персоналом підприємства, що враховує значення та вплив соціально-психологічних методів.

Для будь-якої системи існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів ресурсів, які входять до неї (технологій, персоналу, ІТ-активів), або істотно меншим. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти такий набір, при якому ресурси оптимально

взаємодіють між собою, створюючи ефект позитивної синергії [9]. Управління комплементарними активами забезпечує синергійність складових при антикризовому управлінні. Бізнес-ефект ($Е_б$) підприємства визначається сукупністю складових комплементарних активів (методологія, комунікації, персонал, організація, ІТ-активи), при чому вони взаємно збільшують ефективність один одного.

Пропонується надати більш розширене бачення складової функції комплементарних активів з метою подальшого визначення місця та значення соціально-психологічних методів управління. Функцію f, визначальну залежність бізнес-ефекту від комплементарних активів можна вважати такою, як (1):

$$Е_б = f\{М,К,П,О,ІТ\}, \quad (1)$$

де М – методологія; К – комунікації; П – персонал; О – організація;

ІТ – ІТ активи.

Її можна доповнити, використовуючи спосіб розширення факторних систем, і задати у вигляді складових, які розкриті в таблиці 1.

Таблиця 1

Складові функції комплементарних активів
[Авторська розробка за джерелами 7,9-12]

Група комплементарних активів	Показники	Цілі, що забезпечують комплементарні активи
1	2	3
Методологія (М) $М_= \{T; P_r;\ R_e; S; N\}$	- технології (Т) - процеси (P_r) - регламенти (R_e) - стандарти (S) - норми (N)	відповідність організаційної структури та процесів, які допомагають гармонійно вбудувати процес управління технологіями у стратегію підприємства та забезпечити його необхідними зв'язками з усіма аспектами діяльності через встановлення обов'язкових правил, норм і вимог, виконання яких забезпечує економічно оптимальну якість продукції, підвищення продуктивності суспільної праці й ефективності використання матеріальних цінностей при дотриманні вимог безпеки [10, 11]
Комунікації (К) $К_= \{K; P_a; Z;\}$	- контракти (К) - партнери (P_a) - зв'язки (Z)	можливість отримувати максимальний дохід та обсяг реалізації продукції/послуг за допомогою організації зв'язку з клієнтами та партнерами [12]
Персонал П $П_= \{Q; Мп; Кв;\ Сп;\}$	- кількість (Q) - мотивація ($М_п$) - кваліфікація ($К_в$) - соціально-психологічні складові (Сп)	управління та координація технологічних та організаційних змін [9]

Продовження табл. 1

1	2	3
Організація (О) О= {St; *C*; Пв; В; *P*}	- структура (St) - координація (С) - повноваження (Пв) - відповідальність (В) - ролі (Р)	управління та координація технологічних та організаційних змін між різними функціями всередині організації: маркетингом, процесом замовлення, доставкою, інжинірингом і виробництвом [7]
ІТ – активи (ІТ) ІТ= {ІТс; *IT*}	- інформація (І) - ІТ- сервіси (ІТс)	продуктивне використання сучасних технологій: систем швидкісної передачі інформації, гнучкого виробничого обладнання та комп'ютеризованого проєктування тощо [11]

Простих взаємозв'язків між змінами будь-якого активу й ефектами не існує, як і не існує прямолінійного зв’язку. Але, використовуючи методи підвищення соціальної та групової активності, створивши сприятливий психологічний клімат у колективі, можна розраховувати на позитивні зміни в організаційних групах, ІТ-активах, комунікаціях і методології. В антикризовому управлінні персоналом провідна роль належить «психологічній складовій», яка є особливим видом соціально-психологічного антикризового управління. Соціально-психологічне антикризове управління має здійснюватися в єдиному комплексі антикризового управління, у системній і координаційній єдності з іншими його видами. Соціально-психологічні методи управління впливають і формують комплементарний актив - компоненту «Персонал», але створюють значний вплив і на інші комплементарні активи (рис. 1). Їх результативність і спрямованість вимагає від фахівців аналізу реакції працівників, спостереження та, у разі необхідності, врахування думки колективу. Це потребує періодичного проведення опитування, анкетування чи інших методів отримання інформації, що потрібна для оцінки результативності соціально-психологічних методів на підприємстві.

Загальних правил щодо управління персоналом підприємства в умовах війни не розроблено, універсального підходу також не існує через специфіку кожного підприємства й індивідуальність кризової ситуації. Проте є загальні рекомендації, що допоможуть ефективно розв’язувати проблеми навіть в умовах різких змін в економіці та країні в цілому та є звичайною практикою, до них відносяться такі: надання переваги скороченню організаційних рівнів управління, а не скороченню робочих місць; відповідність кадрової структури ситуації, що склалася; реалізація заходів зі стабілізації нової створеної організаційної структури та підтримки персоналу; регулярне здійснення переоцінки кадрового складу; збереження ядра кадрового персоналу; формування ефективної команди працівників, мотивація яких не обмежується колом фінансово-матеріальних стимулів.

Для забезпечення ефективного виконання зазначених заходів пропонується використовувати соціально-психологічні методи управління, що регулюють й узгоджують горизонтальні та вертикальні зв’язки, а також допомагають діагностувати професійну придатність працівників та значно підвищують ефективність системи мотивації.

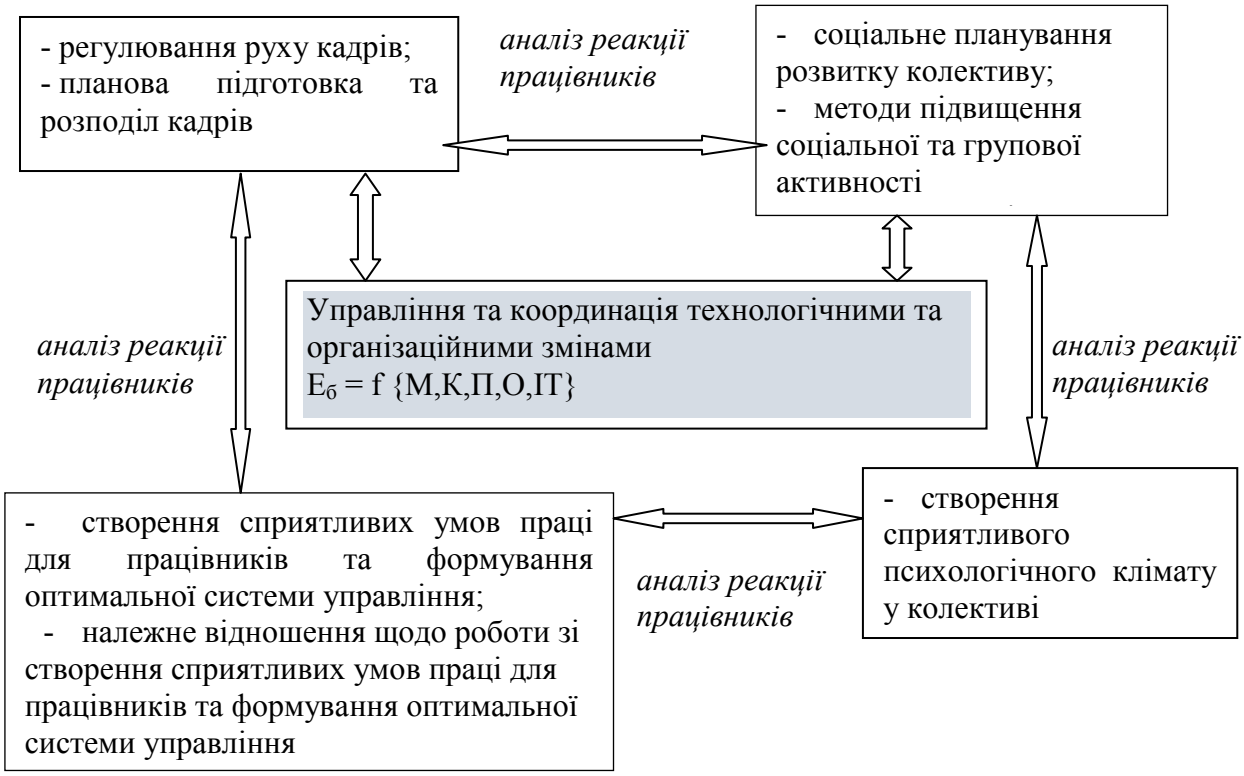


Рис. 1. Вплив соціально-психологічних методів на управління та координацію технологічними й організаційними змінами в структурі комплементарних активів
[Авторська розробка]

Висновок. Ситуація, що склалася наразі в Україні, яка зазнала впливу війни, загострила особливу увагу керівництва до психічної, фізичної, фінансової безпеки та добробуту працівників. Маючи на меті повернення до звичного режиму роботи, керівництву підприємств потрібно застосовувати сучасні управлінські моделі та підходи, що ґрунтуються не тільки на основі аналізу економічних показників, а ще й на розумінні унікальних характеристик і потреб персоналу й ефективніше використовувати його можливості. Тому актуальним постає використання соціально-психологічних методів в управлінні та координації технологічними й організаційними змінами у структурі комплементарних активів.

Попри наявну кількість публікацій, присвячених проблематиці антикризового управління персоналом підприємства, сучасний менеджмент відчуває дефіцит досліджень такого характеру. Не завжди увага акцентується на використанні комплементарного підходу щодо антикризового управління персоналом підприємства, не достатньо уваги приділяється соціально-психологічним характеристикам об'єкта такого управління та психологічному простору підприємства, на думку авторів, саме вони повинні стати перспективними напрямами подальших досліджень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Економічна ситуація в жовтні: стійка, але ризики зростають. Економічна

правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/17/693913/.

2 Аналітика та статистика. Державний центр зайнятості. Головне. URL: https://www.dcz.gov.ua/storinka/analityka-ta-statystyka.

3 Панченко І. В., Середа Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 83–89. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10191/10101.

4 Хоружий Г. Соціально-психологічні аспекти фінансової кризи. *Вісник Національного банку України*. 2009. № 7 (161). С. 14-16.

5 Колісніченко Р., Зіміна Ю., Головань Л., Гора А. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві. *Наукові перспективи.* 2021. № 10 (16). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401.

6 Шпандарук В. О. Управління ризиками у системі управління персоналом підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 12. С. 8-10.

7 Bies Robert J., Barclay Laurie J., Tripp Tomas M., Aquino K. A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. Academy of Management Annals, 10 (1). 2016. URL: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2016.1120956.

8 Yankina I. A. Anti-crisis competencies of personnel and their role in anti-crisis management organization. Trends in the development of science and education. 2020. URL: https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-237.

9 Bezgacheva O. L., Galochkina O. A. Specific features of anti-crisis personnel management in modern conditions. *Economics and management*. 2021. Vol. 27, no. 6. P. 463-470. URL: https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-6-463-470.

10 Бутенко О. П, Чупир О. М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в реаліях України. Theoretical aspects of education development : *The 3th International scientific and practical conference*, 24-27 jan. Warsaw, 2023. С. 244-247. URL: https://cutt.ly/e9jwv27.

11 Zhou, X. A. Review of Complementary Assets. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2019. №9. P. 1772-1780.

REFERENCES

1. Ekonomichna situacija v zhovtni: stijka, ale riziki zrostajut' (2022) [Economic situation in October: stable, but risks are growing]. *Ekonomichna pravda* [Economic truth]. Available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/17/693913/.

2. Derzhavnij centr zajnjatosti. golovne (2022) *Analitika ta statistika* [Analytics and statistics. The main thing]. Available at: https://www.dcz.gov.ua/storinka/analityka-ta-statystyka

3. Panchenko I. V., Sereda G. V. (2020) Transformacija strategichnih imperativiv upravlinnja personalom v umovah pandemiï COVID-19 [Transformation of the strategic imperatives of personnel management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja*, no. 4, pp. 83-89. Available at: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.8 [in Ukrainian].

4. Horuzhij G. (2009) Social'no-psihologichni aspekti finansovoï krizi [Socio-psychological aspects of the financial crisis]. *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, vol.7, no.161, pp.14-16 [in Ukrainian].

5. Kolisnichenko R., Zimina Ju., Golovan' L., Gora, A. (2021) Social'no-psihologichni aspekti upravlinnja trudovoju dijal'nistju kolektivu na pidpriємtsvi [Socio-

psychological aspects of management of labor activities of the team at the enterprise]. *Naukovì perspektivi*, vol. 10, no. 16. Available at: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401 [in Ukrainian].

6. Shpandaruk V. O. (2013) Upravlinnja rizikami u sistemi upravlinnja personalom pidpriємstv [Risk management in the personnel management system of enterprises]. *Economy. Finances. Right*, no.12, pp. 8-10 [in Ukrainian].

7. Bies R. J., Barclay L. J., Tripp T. M., Aquino K. (2016) A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. Academy of Management Annals, vol. 10(1), pp. 245-318. Available at: https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956.

8. Yankina I. A. (2020) Anti-crisis competencies of personnel and their role in anti-crisis management organization. *Trends in the Development of Science and Education.* Available at: https://doi.org/10.18411/lj-06-2020-237.

9. Bezgacheva O. L., & Galochkina O. A. (2021) Specific features of anti-crisis personnel management in modern conditions. Economics and Management, 27(6), 463-470. Available at: https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-6-463-470.

10. Butenko O., Chupyr O. (2023) Social'no-psihologichni aspekti upravlinnja personalom v realijah Ukraïni [Socio-psychological aspects of personnel management in the realities of Ukraine]. Theoretical aspects of education development. *The 3th International scientific and practical conference* (*Poland, Warsaw 24-27 jan. 2023*), pp. 244-247.

11. Zhou X. (2019) A review of complementary assets. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(09), 1772-1780. Available at: https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.99116.

УДК 621`.391

РОЗГЛЯД ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАКННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Яковенко В.Г., к. е. н., доцент,
Громова О.В., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),

В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Узагальнено заходи соціально-психологічного впливу на персонал в умовах воєнних дій. Підтверджено необхідність застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом в умовах сьогодення. Зазначено необхідність встановлення чинників для покращення психо-емоційного клімату в колективі. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників є необхідним та доцільним застосовувати елементи психології управління.

Ключові слова: психологія управління, управління персоналом, соціально-психологічні методи, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.

© Яковенко В.Г.,
Громова О.В.

CONSIDERATION OF THE FEASIBILITY OF THE APPLICATION OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

Yakovenko V.H, k . e. n., associate professor,
Gromova O.V.., k e. n., associate professor (UKRSURT)

The article analyzes the works of domestic scientists and practitioners on the presented topic. Measures of social and psychological impact on personnel in the conditions of military operations are summarized. The necessity of applying socio-psychological methods in personnel management in today's conditions is confirmed. The need to establish factors for improving the psycho-emotional climate in the team is indicated. It was determined that in order to ensure the efficient operation of enterprises and the fruitful work of their workers, it is necessary and expedient to apply the elements of management psychology.

Important tasks in the labor resources management system are preservation, rational use, development and restoration of labor resources in the process of labor activity. Taking into account the conditions of the unstable economic environment in Ukraine, which are related to military operations, the shortage of workers in various regions, the production load on workers increases, and their psychological load changes accordingly.

In this regard, the issue of creating favorable conditions, a stable social and psychological climate as a guarantee of the psychological comfort of the workforce, and, accordingly, its productive work, becomes particularly relevant. Since the effectiveness of the staff is largely determined by the state of the social and psychological climate at the enterprise. Therefore, the need to use socio-psychological methods and psychophysiological features of management in the practice of organizational management is obvious.

Socio-psychological factors in management affect the formation of social consciousness, psychological ties in the team and the attitude of employees to work. The employee's psychological state can affect productivity and work efficiency. The use of socio-psychological management methods allows to achieve the responsibility of employees, stability and support the qualitative development of the enterprise.

Keywords: psychology of management, management, personnel, efficiency of labor resources management.

Постановка проблеми. Управління трудовими ресурсами – це одна із основних складових управління сучасною організацією, незалежно від того, чи вона є державною структурою, чи комерційною. Процеси управління людьми здійснювались у всіх організаціях та різних соціумах. Управління трудовими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій.

Важливими завданнями у системі управління трудовими ресурсами є збереження, раціональне використання, розвиток та відновлення трудових ресурсів у процесі трудової діяльності.

Враховуючи умови нестабільного економічного середовища в Україні, що пов’язані з воєнними діями, дефіцит працівників в різних регіонах, зростає виробниче навантаження на працівників, а відповідно змінюється їх психологічне навантаження. У зв’язку з цим, особливої актуальності набуває питання створення сприятливих умов, стійкого соціально-психологічного клімату як запоруки психологічного комфорту трудового колективу, а відповідно його продуктивної

праці. Оскільки ефективність роботи персоналу значною мірою визначається станом соціально-психологічного клімату на підприємстві. Тож необхідність використання у практиці управління організацією соціально-психологічних методів та психофізіологічних особливостей управління очевидна.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена проблемам та практичним аспектам управління персоналом на піприємствах свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної теми. Проблеми управління персоналом та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Костюк О., Карамушка Л., Амосов О ., Воднік В . та інші . Природа особливостей застосування соціально - психологічних методів управління наведена в працях Харченко Г., Борового Ю., Балановської Т., Харівської С. та інших.

Всі дослідники схиляються до того, що соціально-психологічні методи є важливими методами управління, а в умовах невизначеності та нестабільності – найдієвішими. Вони є системотворчими, одночасно комплексними та індивідуалізованими, головне – передбачають застосування ситуаційного підходу щодо їх застосування . Разом з тим, дані методи мають специфіку застосування в контексті діяльності підприємств різних галузей.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким важливим соціально-психологічним аспектам менеджменту персоналу в сучасних реаліях. Нерозви-неність теоретичних положень та практичних рекомен-дацій, відносно застосування методів психології управління на підприємствах транспорту, з урахуванням специфіки воєнного стану, викликає інтерес до даної теми.

Метою статті є доведення доцільності використання та впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Підтвердження необхідності підвищення ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту, за рахунок впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-психологічні методи управління здійснюють значний вплив на якість менеджменту сучасної організації. Вони створюють основу для ефективного управління персоналом організації, адже базується на сприйнятті трудових ресурсів, як головного ресурсу. Дана група методів спрямована на розкриття потенціалу працівників, звертаючись при цьому до індивідуальних потреб працівника, в першу чергу, як особистості. Соціально-психологічні механізми закладені в основу корпоративної культури, а, отже, в основу корпоративного управління в цілому. Таким чином, удосконалюючи систему соціально-психологічних методів управління персоналом, менеджмент організації удосконалює всю систему корпоративного управління. Разом з тим, сучасні керівники, надають перевагу адміністративним та економічним методам управління, майже ігноруючи соціально-психологічні[2].

Критичними факторами успіху, тобто тими без яких він майже неможливий, є розвиток персоналу, інновації, рівень кваліфікації, психо-фізіологічний 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-

психологі-
чих факторів впливу, які б забезпечили найвищу продуктивність діяльності колективу.

Соціально-психологічні фактори в управлінні впливають на формування суспільної свідомості, психологічні зв'язки в колективі та відношення працівників до праці. Психологічний стан працівника може впливати на продуктивність й ефективність праці. Використання соціально-психологічних методів управління дозволяє досягти відповідальності працівників, стабільності та підтримувати якісний розвиток підприємства.

Під соціально-психологічними методами розуміють сукупність специфічних методів, що впливають на особисті стосунки і соціальні процеси в організації[2, 4]. Вони сприяють створенню позитивних взаємовідносин у колективі, задоволенню соціальних і духовних потреб працівників, підвищенню активності та ініціативи.

Особливу роль у соціально-психологічних методах управління відіграють методи переконання. Психологічний клімат в колективі визначається принципами психологічної сумісності, тому важливо дотримуватись цих принципів для створення та розвитку здорових трудових колективів. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління може призвести до нездорових взаємовідносин і зниження продуктивності праці[2].

Роль соціально-психологічних методів постійно зростає, особливо в ринкових умовах та з інтелектуалізацією праці. Ефективне використання цих методів вимагає творчої ініціативи менеджерів та розуміння особливостей психології людини[3]. Успішне застосування соціально-психологічних методів в управлінні вимагає знання менеджером психологічних особливостей працівників та їх взаємодії в колективі.

Під час війни психо-емоційний стан працівників може бути серйозно дестабілізований через стрес та тривогу, що виникають з причин, пов'язаних з загрозою життю самих працівників та їх сімей. Тож в умовах сьогодення менеджери з персоналу мають певний ряд дещо специфічних проблем, пов'язаних з соціально-психологічними станами працівників притаманних умовам воєнних дій. Наприклад, психологічний стрес та тривога можуть знизити продуктивність роботи працівників. Вони можуть бути не в стані концентруватись, виконувати свої обов'язки, та у результаті – незадовільно виконувати роботу.

Майже половина українців (45%) оцінює свій психоемоційний стан на 3 бали з 5, свідчать результати соціологічного опитування, проведеного компанією «Нью Імідж Маркетинг Груп» на замовлення Українського інституту майбутнього[1].

Третина українців (33%) вважає, що протягом минулого місяця їх психоемоційний стан трохи погіршився, 8% - суттєво погіршився, 46% - не змінився, 2% - покращився, 11% - незначно покращився.

Також погіршення психічного здоров'я може призвести до збільшення відсутності на роботі, що може спричинити перебої виробничих процесів та зниження продуктивності праці, як наслідок падіння доходів організації.

Працівники можуть стати більш ізольованими через свій психо-емоційний стан. Це може привести до погіршення міжособистісних відносин між співробітниками та збільшення конфліктів на робочому місці.

Крім того психологічний стрес напряму має негативний вплив на здоров'я працівників, що може призвести до збільшення захворюваності, та як наслідок зниження продуктивність та відсутність на роботі.

В умовах невизначеності спостерігається зниження мотивації та

задоволеності роботою, як наслідок зниження виробництва та збільшення відтоку кадрів.

Погіршення психічного здоров'я працівників може призвести до зниження концентрації та уваги, що може збільшити ризик нещасних випадків на робочому місці.

Досить часто фіксується потреба працівниками допомоги психолога або психіатра, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та тривогою, пов'язаними з війною. У такому випадку, менеджери повинні забезпечити доступ до психологічної допомоги для працівників. В умовах війни, багато організацій надають допомогу тим, хто постраждав від конфлікту. Тож управлінці повинні співпрацювати з цими організаціями та забезпечити, щоб їх допомога була доступною для працівників.

В регіонах активних бойових дій та особливо небезпечних територіях виникає нагальна потреба забезпечення безпеки на робочому місці, оскільки робоче місце може стати менш безпечним через загрозу терористичних атак або військових дій. Тож, на менеджерів та керівників полягає вирішення питання забезпечення безпеки працівників, забезпечуючи відповідну охорону, захист та інші заходи, що зменшують ризики отримання травм та забезпечують збереження життя.

Всі перераховані вище чинники негативно впливаю на соціально-психологічний клімат колективу, організації чи підприємства та спонукає застосовувати певні методи оцінки та впливу.

Під час оцінювання ефективності соціально- психологічного клімату та його впливу на результати діяльності підприємств доцільно керуватися показниками[6,8]:

1. Економічної ефективності кінцевих результатів: обсяг наданих послуг, їх якість, балансовий прибуток, дохід, рівень рентабельності, витрати на управління підприємством.

2. Якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

Запорукою успіху в будь якій справі є свідома активна участь працівників. Саме тому основними для керівників організації є соціально-психологічні методи управління, спрямовані на забезпечення позитивних соціально -психологічних процесів у колективі для досягнення поставленої мети за умов збереження здоров'я співробітників, підтримці сприятливого морально-психологічного клімату у колективі, дотриманні законодавства та вимог нормативних актів.

Хоча соціально-психологічні методи об'єднують в одну групу методів, але між ними є різниця, за допомогою соціальних методів контролюються відносини у групах та між групами, за допомогою психологічних методів контролюється індивідуальна поведінка та міжособистісні відносини у групі[8].

Соціальні відносини, які виникають в процесі роботи та впливають на кінцевий результат , лежать в основі використання соціально-психологічних методів.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату вважають [5]:

- високу вимогливість та довіру між учасниками колективу;
- наявність доброзичливої ділової критики;
- можливість вільного вираження власної думки;
- задоволеність приналежністю до організації;
- взаємодопомога в колективі;

- поінформованість колективу організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Порушення морально-психологічного клімату в колективі - причина виникнення конфліктів.

Основні методи психологічного управління працівниками під час війни включають такі:

- Комунікація та інформування: Забезпечення чіткої та правдивої інформації працівникам про ситуацію війни, її наслідки та дії, які планується здійснити. Працівники повинні мати змогу отримати необхідну інформацію для зниження невизначеності та посилення почуття контролю.

-Емоційна підтримка: Створення сприятливого психологічного середовища для працівників, включаючи підтримку їхніх емоційних потреб. Це може включати проведення бесід, групових діалогів, допомогу у вирішенні особистих проблем та професійних труднощів.

- Мотивація: Забезпечення працівників відчуттям значущості та цінності їхньої роботи, підтримка мотивації до продовження праці навіть у важких умовах війни. Це може бути досягнуто за допомогою пошани, визнання зусиль, надання можливостей для професійного зростання та навчання.

- Розподіл ресурсів: Ефективне розподілення ресурсів та завдань серед працівників з урахуванням їхніх здібностей та можливостей. Це допоможе забезпечити справедливість та уникнути перевантаження або перенавантаження окремих працівників.

В умовах сьогодення, коли наша держава виборює свої права і свободи у війні з агресором, всі зазначені чинники мають місце на підприємствах та організаціях різних форм власності та галузей народного господарства. І це є величезної проблемою HR- менеджерів сучасності.

А нам відомо, що ефективність праці багато в чому залежить від низки як психологічних, так і соціальних чинників. Вміння враховувати дані фактори та цілеспрямовано впливати на окремих співробітників допоможе менеджеру сформувати команду зі стійким психо-емоційними станом.

Висновок. Проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Доведено актуальність застосування елементів психології управління персоналом підприємств. Встановлено, як психологічний стан працівників 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 соціально-психологічні методи управління персоналом. Зазначимо, що сфера застосування соціально- психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Отже, в складних умовах воєнного стану, виникає необхідність використання менеджером соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, досягненню більш-менш стабільного психоемоційного стану колективу, покращення соціально-психологічних показників, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства.

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 (дата звернення 12.05.23)

2. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства* – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – No 53(1026). – С. 178–181.

3.Карамушка, Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати. *Метод. рекомендації*. Київ: Інститутпсихології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/730974/ (дата звернення 12.05.23)

4. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)* №80, - Харків: УкрДУЗТ, 2022.- С.247-255

5. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів веб-сайт. URL: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf. (дата звернення 12.05.23)

6. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації веб-сайт. URL: http://liceycv.com/metodichna- abota/krashh-napraczyuvannya-pk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-olektiv-ta-shlyaxi-jogo-optimzacz-etodichna-rozrobka (дата звернення 12.05.23)

7. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*: Економічні науки, 2013. -Вип. 1 (6). С. 143–147.

8.Холодницька А. В. Управління соціально- психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів. *Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доповідей Міжнар.наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів*. – Харків : Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2014. – С. 102–104.

9. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень.* - 2009. - 5. - С. 36-70.

10. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. - 2008. - No4 (48). - С. 80-82

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 may 2023)

2. Kharchenko Gh. A., Borovyj Ju. M. Osoblyvosti socialjno-psykhologhichnykh metodiv v upravlinni pidpryjemstvom [Peculiarities of socio-psychological methods in enterprise management] *Visnyk NTU «KhPI»*. Serija: Aktualjni problemy upravlinnja ta finansovo-ghospodarsjkoji dijaljnosti pidpryjemstva – Kharkiv: NTU «KhPI». – 2013. – No 53(1026). – S. 178–181.

3. Karamushka, L.M. Psykhichne zdorov'ja osobystosti pid chas vijny: jak jogho zbereghty ta pidtrymaty [Personal Mental Health in Wartime: How to Preserve and Sustain it wor] *Metod. rekomendaciji*. Kyjiv: Instytutpsykhologhiji imeni Gh.S. Kostjuka NAPN Ukrajiny, 2022. 52 s. URL: https://lib.iitta.gov.ua/730974/ (data zvernennja 12.05.23)

4. Yakovenko V.Gh., Kudelja V.I., Cheljadinova N.Gh. Zastosuvannja dejakykh aspektiv psykhologhiji upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transport [Application of some aspects of personnel management psychology at railway transport enterprises] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (zbirnyk naukovo-praktychnykh statej) №80,* - Kharkiv: UkrDUZT, 2022.- S.247-255

5. Balanovsjka T. I. Socialjno-psykhologhichni aspekty zabezpechennja rozvytku ljudsjkykh resursiv [Social and psychological aspects of ensuring the development of human resources] URL: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf. (data zvernennja 12.01.23)

6. Kharivsjka S. V. Socialjno-psykhologhichnyj klimat v kolektyvi ta shljakhy jogho optymizaciji [Social and psychological climate in the team and ways to optimize it] URL: http://licey-cv.com/metodichna- abota/krashh-napraczyuvannya-pk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogo-optimzacz-etodichna-rozrobka(data zvernennja 12.05.23)

7. Kostjuk O. Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom [innovative personnel management tools] *Naukovi praci Poltavsjkoji derzhavnoji aghrarnoji akademiji: Ekonomichni nauky*, 2013. -Vyp. 1 (6). S. 143–147.

8. Kholodnycjka A. V. Upravlinnja socialjno- psykhologhichnym klimatom bjudzhetnoji ustanovy v systemi klasteriv [Management of the social and psychological climate of a budget institution in the system of clusters] *Problemy reformuvannja reghionaljnoji ekonomiky na zasadakh klasternogho pidkhodu: zb. tez dopovidej Mizhnar nauk.-prakt. internet-konferenciji naukovciv, vykladachiv, specialistiv*. – Kharkiv : Kharkivsjkyj torghoveljno-ekonomichnyj instytut KNTEU, 2014. – S. 102–104.

9. Vodnik V. Struktura socialjno-psykhologhichnogho klimatu kolektyvu, shljakhy jogho reghuljaciji ta formuvannja [The structure of the social and psychological climate of the team,ways of its regulation and formation] *Bjuletenj*. - 2009. - 5. - S. 36-70.

10. Amosov O. Ju. Upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovakh ekonomichnoji kryzy [Management of the company's personnel in the conditions economic crisis] *Ekonomika rozvytku*. - 2008. - No4 (48). - S. 80-82

УДК 656.2

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЦЬ: ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Соломніков І.В., к.е.н., доцент
Кріцин Е.В., магістр (УкрДУЗТ)

Сучасна транспортна система повинна відповідати вимогам для задоволення потреби населення у мобільності. Транспортне обслуговування залізничним транспортом має органічно вписуватися у життя міста та інтегрувати з іншими видами послуг. Стаття присвячена питанням забезпечення ефективно розвитку вокзальних комплексів в межах великих міст. Зазначено, що створення сучасного вокзалу як багатофункціонального транспортно-пересадочного вузла є досить складним завданням. Наведено заходи спрямовані на розробку основних принципів формування об'ємно-просторового середовища в районі залізничних вокзальних комплексів. Відзначено, що реалізація зазначених пріоритетів сприятиме закладенню основи для гармонійної трансформації вокзального комплексу до складу інтермодального транспортно-пересадочного вузла.

Ключові слова: транспортне обслуговування, місто, трансформація, вокзальний комплекс, розвиток, якість

© Соломніков І.В.,
Кріцин Е.В.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY INFRASTRUCTURE: PRIORITY TASKS AND WAYS TO SOLVE THEM

Solomnikov I.V., candidate of economic sciences, associate professor
Kritsin E.V., M.Sc (USURT)

The exceptional position of station complexes in the urban environment is determined based on the specifics of their work and location. Remaining objects of railway transport infrastructure, they are also objects of the planning structure of the city, which sometimes represent historical and cultural value. Creating a modern train station as a multi-functional transportation hub is not an easy task. From all the variety of set goals, it is necessary to highlight the primary ones, the achievement of which will serve as the foundation, the basis for further modernization of the industry. It is important to note that the implementation of these priorities already at the first stages will contribute to laying the foundation for the harmonious transformation of the station complex into an intermodal transport and transfer hub. In the social and economic development of society, railway passenger transport, providing economic and cultural exchange between different regions and countries, satisfying the demand for movement for industrial and personal needs occupies a special place. Despite the decrease in the volume of rail transport, the role of rail transport remains significant in long-distance passenger transport in long-distance trains. Station complexes, like other objects of the multi-industry railway industry, are developing today in new socio-economic circumstances (competition in transport markets, new technologies of transportation and management), and this gives the research of economic aspects of the development of the passenger complex a priority role. Transport service by railway transport must organically fit into the life of the city and integrate with other types of services. A transition to integrated planning is necessary, which will ensure the coordinated use of various types of transport and transport communications. A modern transport system must meet the requirements to meet the mobility needs of the population. The transformation and renewal of station complexes, including them in the composition of modern transport and transfer nodes solves the problem of transport accessibility of the city territory, population mobility, social security, which in turn improves the quality of life of society.

Keywords: transport service, city, transformation, station complex, development, quality

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Концентрації населення у великих містах сприяють масштаби зростання виробництва, засоби зв'язку та комунікацій і швидкісний транспорт. Ці фактори, які є характерними для всіх великих міст світу, породжують потужні потоки пасажирів як у самих містах, так і у приміських зонах.

У 1800 р. на земній кулі було лише 50 міст із населенням понад 100 тис. чол., що становило лише 2% від населення планети. Сьогодні у великих містах проживає понад 30% всього населення. Про темпи концентрації населення свідчать такі дані: у 1800 р. лише одне місто мало населення понад 1 млн. чол., в 1914 р. було 16 таких міст, 1939 р. – 37, а 1956 р. – 65, 2012 р. – понад 100. У першій половині минулого століття населення у передмістях збільшувалося в 1,3 раза швидше, ніж у містах. У період 1940 – 1950 рр. зазначені темпи приросту зросли 2,5 раза, а 1950 – 1955 рр. - до 7 разів [1]. Сьогодні ця тенденція продовжується.

Розвиток індивідуального автотранспорту у багатьох великих містах

призвів до того, що в години "пік" вулиці переповнюються автомобілями, швидкість руху різко падає, транспорт міст втрачає маневровість. Одним із напрямів розв'язання цього питання є розвинута мережа залізничного сполучення, застосування якої дозволяє розвантажити міські шляхи.

Попри наявність у більшості великих міст вокзалів та пасажирських комплексів, проблема забезпечення якості залізничних пасажирських перевезень залишається актуальною. Так, на мережі залізниць досі є багато застарілих, незадовільних за своїм плануванням та доброутроєм вокзалів, особливо малої та середньої величини, на великих станціях недостатня довжина платформ та перонних колій. Слабко розвинена технічна база екіпірування та ремонту пасажирських поїздів, в результаті чого ці операції вимагають великих витрат ручної праці та часу.

Серйозні труднощі в роботі пасажирського комплексу виникають у літній період, коли збільшуються розміри руху поїздів, підвищується складність поїздів далекого прямування. При цьому пасажирські платформи не мають достатньої довжини для посадки-висадки пасажирів, відсутній відповідний колійний розвиток та необхідні пристрої для виконання технічних операцій як у дорозі (на проміжних станціях), так і у парках формування рухомого складу пасажирських поїздів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку транспортної інфраструктури у містах розкрито в працях ВасиленкаІ.А., Півоварова О.А., Древаль І. В., Ейтутіса Г. Д., Кривопішина О. М., Кірпи Г. М., Корнієнка В. В., Пшинька О. М., Мазура Т. М., Король Є. І., Русанової І.В., Склярової І.В., Рочняка Ю.А. та багатьох інших [1-7]. У своїх дослідженнях науковці фіксують увагу на проблемах формування та розвитку транспортної системи, вивченні особливостей функціонування ключових структурних елементів транспортної інфраструктури; аналізі стану елементів транспортної системи, в тому числі залізничного транспорту; пошуку напрямів збільшення ефективності її функціонування та розвитку. Немало уваги приділяють питанням розвитку транспортних вузлів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте розвиток вокзальних комплексів пасажирського залізничного транспорту, особливо у великих залізничних вузлах, не відповідає сучасним вимогам: недостатня кількість та довжина прийомо-відправних колій, мала місткість станційних парків для відстою, схема розміщення станцій часто не відповідає містобудівним вимогам, відсутня соціальна інфраструктура і т.д. За таких умов лише комплексний підхід у вирішенні завдань управління в галузі дозволить вийти на якісно новий рівень обслуговування пасажирів та відвідувачів, створить сприятливе середовище для їхнього перебування на вокзальних комплексах.

Метою статті є дослідження недоліків інфраструктури пасажирського комплексу у найбільших залізничних вузлах, з метою поліпшення територіальної організації їхнього пасажирського господарства, включаючи вокзальні комплекси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виняткове становище вокзальних комплексів у міському середовищі визначається виходячи зі специфіки їх роботи та місця розташування. Залишаючись об'єктами транспортної інфраструктури залізниць, вони також є об'єктами планувальної структури міста, що часом представляють історичну та культурну цінність [8].

Створення сучасного вокзалу як багатофункціонального транспортно-пересадочного вузла – завдання непросте. З усього різноманіття поставлених цілей, необхідно виділити першорядні,

досягнення яких, послужить фундаментом, основою подальшої модернізації галузі.

На нашу думку, основними пріоритетами формування та модернізації залізничних вокзальних комплексів є [2; 9]:

- гармонійна інтеграція вокзального комплексу в міське середовище;
- розширення та гуманізація функціонала вокзалу;
- модернізація системи управління.

Важливо відзначити, що реалізація зазначених пріоритетів вже на перших етапах, сприятиме закладенню основи для гармонійної трансформації вокзального комплексу до складу інтермодального транспортно-пересадочного вузла.

Розглянемо зазначені напрями більш детально.

Інтеграція вокзального комплексу до міського середовища. Сучасна транспортна система будь-якого міста включає, як правило, кілька видів транспорту. Це дає можливість пасажирам зручно та швидко здійснювати пересадку, що мінімізує загальний час поїздки. Використовуючи архітектурні прийоми організації міських просторів, та застосовуючи принципи будівництва універсальних територій, можливе генерування ефективної транспортної системи, до складу якої входить залізничний вокзальний комплекс.

Для реалізації розроблених проєктів реконструкції, на перших етапах, важливо проводити аналіз поточного стану не лише самих вокзалів, привокзальних майданчиків, а також прилеглої міської забудови, наявності пам'яток архітектури, історичних будівель. Також обов'язковий аналіз організації роботи міського транспорту у прикордонних з вокзалом районах, виявлення слабких місць у його роботі.

Розглядаючи проєкти реконструкції, необхідно враховувати не лише вітчизняні та закордонні тенденції в галузі архітектури та будівництва, а й вплив соціальних, політичних, економічних чинників.

Розробка основних принципів формування об'ємно-просторового середовища в районі залізничних вокзальних комплексів має складатися з наступних заходів:

- реалізація проєктів реконструкції будівель наявних вокзалів, розгляд проєктів перенесення будівлі вокзалу на нову територію;
- реалізація проєктів реконструкції прилеглої території, у тому числі промислової зони (винесення складів, переміщення за територію міста);
- освоєння підземного, надземного простору, створення багаторівневих комплексів;
- освоєння надколійного простору;
- реконструкція транспортних комунікацій, створення нових паркувань, будівництво нових доріг.

Створюючи якісно нове транспортне середовище на базі вокзального комплексу, слід не забувати, що формується воно в першу чергу для людини. Тому воно має бути досить гнучким, відповідати новим вимогам та мати можливість перспективи подальшого розвитку [9].

Вокзал з точки зору організації його роботи – об'єкт вузькоспеціалізований. Спочатку він створювався як будинок, призначений для надання виключно транспортних послуг. Проте, в процесі власної еволюції, залізничний вокзал трансформувався у вокзальний комплекс.

Вимоги, що змінилися, науковий і технічний прогрес поставили питання про універсальність будівлі, тобто можливості поєднання великої кількості функцій у його роботі, часом не типових для транспортних об'єктів.

Можна сказати, що універсальність вокзального комплексу – це можливість використання з різними цілями його приміщень, при цьому, об'ємно-планувальна композиція може не

змінюватися. За приміщеннями, призначеними для надання транспортних послуг (касові зали, камери зберігання) закріплюють технологічні площі, а приміщення, зони, що втрачають поступово свою технологічну функцію (зал очікування), можуть бути використані для створення рекреаційних просторів (виставкові зали, проведення конференцій, концертів). При цьому зберігатиметься єдність і унікальність інтер'єрних просторів самого вокзалу, історична його цілісність як об'єкта культурної спадщини.

Закордонний досвід має низку проєктів винесення вокзалів на околиці міст та за їхні межі. Питання можливості реалізації таких проєктів на території нашої країни, особливо міських агломерацій, досить спірний і потребує глибшого аналізу та техніко-економічного обґрунтування.

Підсумкова оцінка таких програм носить як позитивний, так і негативний характер. До позитивних факторів можна віднести: вивільнення великої території у центральній частині міста; покращення якості життя мешканців прилеглих територій. До негативних факторів можна зарахувати: зниження конкурентності залізничного транспорту; висока вартісна складова інвест-проєктів; можлива втрата пам'яток архітектури (самих будівель вокзалів), їх історичних інтер'єрів тощо [10].

Освоєння підземного, надземного просторів для організації багаторівневої структури залізничних вокзальних будівель – звичайна світова практика реконструкції у щільній міській забудові.

Привабливість таких проєктів реконструкції складається з кількох параметрів - вже наявна міська транспортна інфраструктура, розташування будівлі в центральній частині міст, економія земельних ресурсів, збільшення густини міської забудови тощо.

Ще один перспективний напрямок у створенні ошатного вигляду сучасного вітчизняного вокзального комплексу – це використання надколійного простору: перекриття надколійних зон та подальше використання отриманих площ під розподільні зали, торгові площі, рекреаційні та розважальні зони.

Розширення та гуманізація функціонала залізничного вокзального комплексу. Характерною рисою будь-якого сучасного транспортного об'єкта інфраструктури є його багатофункціональність, гнучке реагування на мінливість попиту. Через те, що більшість вітчизняних залізничних вокзалів розташовуються у центральній частині міст, вони є об'єктами інвестиційно привабливими для багатьох видів бізнесу. Саме наявність універсального пакета послуг, що охоплює весь попит є найважливішим фактором, що впливає на кінцеву оцінку відвідувача транспортної зони. Адже робота залізничних вокзальних комплексів у сучасних умовах ґрунтується на ефективності наданих послуг та вдосконаленні технологічного процесу, що виходить зі спроможності забезпечення вимог пасажирів та відвідувачів.

Усунення функціонала вокзального комплексу у бік суспільно-ділового, визначає шляхи подальшого розвитку всього господарства в цілому.

Введення у функціонал будівлі вокзалу засад «центру міського тяжіння» формує процес взаємодії його з прилеглою забудовою та іншими міськими будівлями, що, підіймає його статус у міському середовищі, і він стає частиною загальноміської композиції, активно взаємодіє з нею.

Пасажирами та відвідувачами вокзального комплексу стали затребувані послуги супермаркетів, міні-маркетів; підприємств швидкого харчування, ресторанів; кінотеатрів, виставкових, концертних залів; туристичних агенцій; готелів; юридичних та фінансових організацій; побутових підприємств; таксі, пункти оренди автомобілів, велосипедів.

При реалізації проєктів вокзальних комплексів як успішних бізнес-проєктів,

необхідно враховувати, на кого вони орієнтовані. Для приватного інвестора залізничний вокзал - це, перш за все, джерело отримання доходу, для держави – це реалізація потреби населення у перевезеннях, забезпечення соціальних функцій. Тому, з погляду держави, у проєктах реконструкції вітчизняних вокзальних комплексів на початку має розраховуватися соціальна ефективність, лише потім економічна.

Сьогодні більшість прогресивних країн, що нагромадили досвід у галузі транспортної політики, дійшли висновку, що саме соціально-економічна оцінка об'єктів є оптимальною. Організація внутрішнього і зовнішнього простору, має бути строго орієнтована на надання максимально якісної послуги для пасажирів та відвідувачів [6].

Залізничні вокзали є місцями масового скупчення людей. Трансформація залізничних вокзалів до вокзальних комплексів, з транспортно-пересадочними вузлами, будівництво швидкісних магістралей прогнозує зростання відвідувачів та пасажирів. Концепція якісної послуги, безумовно, асоціюється з безпекою, тому важливо включати цей параметр ще на проєктній стадії під час планування обсягу інвестицій. Це відноситься і до екологічної безпеки, яка дуже актуальна, особливо для мешканців мегаполісів та прилеглих до них міст-супутників.

Наявний міжнародний досвід у сфері безпеки слід адаптувати до вітчизняних економічних та соціально-політичних умов [11].

Створення багатофункціональних вокзальних комплексів сприяє ефективному використанню ресурсів території, підвищення комплектності надання послуг пасажирам та відвідувачам, посиленню зацікавленості територіальних органів у раціоналізації пасажирських перевезень, забезпечення кращої взаємодії в системі обслуговування пасажирів.

Модернізація системи керування залізничними вокзальними комплексами. Трансформація вокзального комплексу у високотехнологічний об'єкт базується не тільки на створенні комфортної атмосфери, при здійсненні проєктів реконструкції будівель, а також використанні інноваційних технологічних рішень Управління сучасними об'єктами транспортної інфраструктури має бути продуманим у довгостроковій перспективі та має здійснюватися з урахуванням взаємодії з прилеглими міськими територіями.

З погляду пасажира та відвідувача зручність користування вокзальним комплексом складається з наступних чинників:

– зручність планувальної структури розташування входів-виходів, пасажирських платформ, під'їздів до будівлі вокзалу, організація паркінгу тощо);

– комфортність перебування у внутрішніх приміщеннях вокзалу (розміщення касової зали, камер зберігання, зали очікування, торгових підприємств, кафе і т.д.).

Для виконання цих вимог необхідно не лише здійснити внутрішнє зонування приміщень, але й правильно змоделювати величину та напрямок пасажиропотоків. Збір та вивчення статистичної інформації, проведення соціологічних опитувань, маркетингових досліджень дозволить зрозуміти потреби пасажира та відвідувача, забезпечити їх реалізацію [12].

Для керування пасажиропотоками можна виділити кілька груп завдань, а саме:

- формування маршрутів пересування та моделювання пасажиропотоків, визначення «вузьких» місць;
- поділ пасажиропотоків, виключення маршрутів їхнього перетину;
- зонування приміщень вокзального комплексу;

- інформаційне забезпечення пасажирів та відвідувачів.

У більшості країн, які мають досвід організації роботи вокзальних та привокзальних просторів виділяють тенденцію реінвестування одержаного доходу. Здійснення таких проєктів дозволить знизити витрати на технічну експлуатацію будівель та реалізувати інші проєкти у тому числі соціальні [4].

Організація діяльності залізничного вокзального комплексу вимагає системного підходу, а основні засади управління групуються наступним чином:

- збільшення містобудівного потенціалу вокзальних комплексів:

- створення концепції, спрямованої на збільшення містобудівного потенціалу будівлі;

- реалізація проєктів управління розвитку вокзалів та прилеглих територіях;

- керування інфраструктурою;

- технічне обслуговування та експлуатація будівель вокзальних комплексів:

- підтримка у належному технічному стані обладнання, приміщень, у тому числі й виробничих;

- надання широкого пакету послуг пасажирам та відвідувачам транспортної та торгово-сервісної зони.

Параметр, що характеризує ступінь організації роботи сервісного простору на території вокзального комплексу – успішна комерційна діяльність. У концепцію сервісного обслуговування пасажира та відвідувача при її реалізації повинні входити такі поняття як:

- координація роботи залізничного транспорту з роботою міських видів транспорту, наявність зручних під'їздів до будівлі, паркування, паркування таксі;

- створення зони глобальної безпеки;

- організація системи інформаційного забезпечення пасажирів та відвідувачів (доступ до Інтернету, наявність інформаційних екранів та їх оптимальне розташування у приміщеннях, інформація про послуги на території вокзального комплексу кількома мовами).

Створення системи оцінки якості обслуговування транспортних зон, визначення базових показників, проведення сертифікації послуг, аудиту, дозволить підвищити якість обслуговування, вивчити ринок попиту, виявити слабкі сторони грамотно розподілити інвестиції.

Висновки. У соціально-економічному розвитку суспільства залізничний пасажирський транспорт, забезпечуючи економічний та культурний обмін між різними регіонами та країнами, задовольняючи попит на пересування за виробничими та особистими потребами, займає особливе місце. Попри зниження обсягів перевезень залізничним транспортом, у перевезеннях пасажирів на великі відстані в поїздах далекого сполучення роль залізничного транспорту залишається значною.

Вокзальні комплекси, як і інші об'єкти багатогалузевого залізничного господарства, сьогодні розвиваються у нових соціально-економічних обставинах (конкуренція на транспортних ринках, нові технології перевезень та управління), і це надає дослідженням економічних аспектів розвитку пасажирського комплексу пріоритетну роль.

Транспортне обслуговування залізничним транспортом має органічно вписуватися у життя міста та інтегрувати з іншими видами послуг. Необхідний перехід до комплексного планування, яке забезпечить координоване використання різних видів транспорту та транспортних комунікацій.

Одним з основних завдань, що ставляться перед транспортними системами міст, є мінімізація часу на переміщення пасажира (поїздка, пересадка і т.д.). Об'єднання зовнішніх та внутрішніх транспортних систем, призведе до скорочення часу на пересадку, зменшення території, котру займають транспортні

вузли. Сучасна транспортна система має відповідати вимогам щоб задовольняти потреби населення у мобільності.

Трансформація вокзалів, які формують транспортні вузли, потрібна для прогнозування їхнього подальшого розвитку. Адже необхідність зміни вокзалів на сучасні вокзальні комплекси обумовлена значними змінами у соціально-економічній сфері, удосконаленням технологій обслуговування пасажира.

Важливим є визначення місця вокзального комплексу у системі зовнішнього та внутрішнього пасажирського транспорту міста, як об'єкта, що знаходиться на стику двох транспортних систем. Трансформація та оновлення вокзальних комплексів, включення їх до складу сучасних транспортно-пересадочних вузлів розв'язує проблему транспортної доступності території міста, мобільності населення, соціальної захищеності, що своєю чергою поліпшує рівень якості життя суспільства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Василенко І.А., Півоваров О.А., Трус І.М., Іванченко А.В. Урбоекологія: підручник. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 309 с.

2 Древаль І. В. Залізничний вокзальний комплекс як динамічна «візитівка» сучасного міста. Досвід та перспективи розвитку міст України. *Проблеми розвитку найкрупніших міст України.* 2011. Вип. 20. С. 250–259.

3 Ейтутіс Г. Д., Кривопішин О. М., Федорко І. П., Осовик В. М. та ін. Теоретико-прикладні основи реформування залізничного транспорту України: монографія. Ніжин: ТОВ «Вид-тво «Аспект-Поліграф», 2016. 256 с.

4 Кірпа Г. М., Корнієнко В. В., Пшинько О. М. та ін.Залізниці світу в XXI столітті: монографія / під заг. ред.: Г. М. Кірпи. Дніпропетровськ: Вид-во. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2004. 224 с

5 Мазур Т. М., Король Є. І. Залізничний вокзальний комплекс як чинник містобудівного розвитку крупного міста (на прикладі Львова). *Містобудування та територіальне планування*. 2015. Вип. 58. С. 278-289.

6 Русанова І.В., Склярова І.В. Транспортно-пересадочні вузли у планувальній структурі найбільшого міста. Досвід та перспективи розвитку міст України. *Проблеми розвитку найкрупніших міст України.* 2011. Вип.20. С. 259–268.

7 Рочняк Ю.А. Моделі простору архітектури залізничних вокзалів. *Містобудування та територіальне планування*, 2019. Вип. 69. С. 344 – 350.

8 Корінь М. В. Інфраструктурні асиметрії розвитку залізничного транспорту України в умовах інтеграції в транспортно-логістичний простір ЄС. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 74 – 80.

9 Ломотько Д.В., Філіпський О.В., Кравченко Д.М. Удосконалення роботи транспортно-пересадочних вузлів під час мультимодальних пасажирських перевезеннях за участю залізниць та автотранспорту. *Наукові праці Вінницького національного технічного університету*. 2019. Вип. 4. URL: https://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/view/579.

10 Каличева Н.Є., Сударська І.В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 71-74.

11 Габрель М. М. Просторова організація містобудівних систем. Інститут регіональних досліджень НАН України. Київ: Видавничий дім А.С.С., 2004. 400 с.

12 Дідик В. В., Павлів А. П. Планування міст: навч. посібник. Львів: Видтво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. 412 с.

REFERENCES

1 Vasylenko I.A., Pivovarov O.A., Trus I.M., Ivanchenko A.V. (2017). Urboekolohiia: pidruchnyk. [Urboecology: a textbook] . Dnipro: Accent PP, 2017, [in Ukrainian].

2 Dreval I. V. (2011). Zaliznychnyi vokzalnyi kompleks yak dynamichna «vizytivka» suchasnoho mista. Dosvid ta perspektyvy rozvytku mist Ukrainy. [Railway station complex as a dynamic "business card" of a modern city. Experience and prospects of the development of Ukrainian cities]. *Development problems of the largest cities of Ukraine*, vol. 20., pp. 250–259.

3 Eitutis H. D., Kryvopishyn O. M., Fedorko I. P., Osovyk V. M. ta in. (2016). Teoretyko-prykladni osnovy reformuvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy: monohrafiia. [Theoretical and applied foundations of railway transport reform of Ukraine: monograph]. Nizhyn: Aspect-Polygraph LLC, [in Ukrainian].

4 Kirpa H. M., Korniienko V. V., Pshynko O. M. ta in. (2004). Zaliznytsi svitu v KhKhI stolitti: monohrafiia. [Railways of the world in the 21st century: a monograph]. Dnipropetrovsk national Railway University transp. named after Acad. V. Lazaryan, [in Ukrainian].

5 Mazur T. M., Korol Ye. I. (2015). Zaliznychnyi vokzalnyi kompleks yak chynnyk mistobudivnoho rozvytku krupnoho mista (na prykladi Lvova). [The railway station complex as a factor in urban development of a large city (on the example of Lviv)]. *Urban planning and territorial planning*, vol. 58, pp. 278-289.

6 Rusanova I.V., Skliarova I.V. (2011). Transportno-peresadochni vuzly u planuvalnii strukturi naibilshoho mista. Dosvid ta perspektyvy rozvytku mist Ukrainy. [Transport and transfer nodes in the planning structure of the largest city. Experience and prospects of the development of Ukrainian cities]. *Problems of the development of the largest cities of Ukrain*e, vol. 20, pp. 259–268.

7 Rochniak Yu.A. (2019). Modeli prostoru arkhitektury zaliznychnykh vokzaliv. [Spatial models of the architecture of railway stations]. *Urban planning and territorial planning*, vol. 69, pp. 344-350.

8 Korin M. V. (2018). Infrastrukturni asymetrii rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh intehratsii v transportno-lohistychnyi prostir YeS. [Infrastructural asymmetries in the development of railway transport of Ukraine under the conditions of integration into the transport and logistics space of the EU]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 6 (18), pp. 74 — 80.

9 Lomotko D.V., Filipskyi O.V., Kravchenko D.M. (2019). Udoskonalennia roboty transportno-peresadochnykh vuzliv pid chas multymodalnykh pasazhyrskykh perevezenniakh za uchastiu zaliznyts ta avtotransportu. [Improving the operation of transport interchanges during multimodal passenger transportation involving railways and motor vehicles]. *Scientific works of the Vinnytsia National Technical University*, vol. 4. Available at : https://praci.vntu.edu.ua/index.php/praci/article/view/579.

10 Kalycheva N.Ie., Sudarska I.V. (2020). Teoretyko-prykladni aspekty rozvytku pidpryiemstv zaliznychnoho transportu v umovakh strukturnykh zrushen v ekonomitsi. [Theoretical and applied aspects of the development of railway transport enterprises in conditions of structural shifts in the economy]. *Economic space*, no. 159, pp. 71-74.

11 Habrel M. M. (2004). Prostorova orhanizatsiia mistobudivnykh system. Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy. [Spatial organization of urban planning systems. Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine]. K.: A.S.S. Publishing House, [in Ukrainian].

12 Didyk V. V., Pavliv A. P. (2003). Planuvannia mist: navch. posibnyk. [City planning: teaching. manual]. Lviv: Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic", [in Ukrainian].

УДК 657.421.3

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОГО МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ З ПЕРСОНАЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ

Калабухін Ю.Є., професор,
Губар С.О, аспірант (УкрДУЗТ)

В статті обґрунтовується необхідність розробки зручного, інтуїтивного і ефективного програмного додатку з особистого фінансового обліку. Після проведеного аналізу, доведено, що такий додаток буде конкурентоздатним, бо у існуючих аналогів є суттєві недоліки, які спричиняють не тільки незадоволення з боку користувачів, а й навіть відмову від ведення персональної бухгалтерії. Такий додаток в сучасних реаліях є необхідним і зручним інструментом, який повинен «мати при собі» кожен поважаючий себе член суспільства.

В результаті аналізу існуючих додатків ведення персонального фінансового обліку встановлено, що найбільш розповсюдженою проблемою є користувацький інтерфейс. На сьогодні більшість застосунків використовують елементи інтерфейсу максимально схожі на версію для персонального комп'ютера, що є кардинально хибною вадою. Також виявлено проблему перевантаження функціоналом та нерозуміння основних функцій користувачем.

На основі проведеного дослідження доведено перспективність розробки мобільного додатку для персонального фінансового обліку, який повинен мати клієнтську частину для смартфонів під керуванням ОС Android і серверний застосунок, який містить у собі усю логіку і відповідає за збереження та взаємодію з даними.

Ключові слова: персональний фінансовий облік, мобільний додаток, зручний інтерфейс, користувач додатку, функціонал додатку.

JUSTIFICATION OF THE NEED TO DEVELOP AN EFFECTIVE MOBILE APPLICATION FOR PERSONAL FINANCIAL ACCOUNTING

Kalabukhin U.E, professor ,
Hubar S.O., postgraduate student (UkrDUZT)

The article substantiates the need to develop a convenient, intuitive and effective software application for personal financial accounting. After the analysis, it has been proven that such an application will be competitive, because existing analogues have significant shortcomings that cause not only dissatisfaction on the part of users, but also refusal to keep personal accounting. This application, in modern realities, is a necessary and convenient tool that every self-respecting member of society should "have with him".

As a result of the analysis of existing personal financial accounting applications, it was established that the most widespread problem is the user interface. Today, most applications use interface elements as similar as possible to the version for a personal

© Калабухін Ю.Є.,
Губар С.О.

computer, which is a fundamentally flawed flaw. The problem of functional overload and misunderstanding of basic functions by the user was also revealed.

On the basis of the conducted research, the prospects of developing a mobile application for personal financial accounting have been proven, which should have a client part for smartphones running the Android OS and a server application that contains all the logic and is responsible for saving and interacting with data.

Keywords: personal financial accounting, mobile application, convenient interface, application user, application functionality.

Постановка проблеми. Для того, щоб добре розуміти свій фінансовий стан та можливості, слід дуже ретельно слідкувати за витратами та прибутками, тому для вирішення цієї проблеми потрібно вести облік фінансів (свою власну бухгалтерію) що є досить складною задачею якщо не використовувати спеціальне програмне забезпечення. Саме з такою метою з'явилися численні додатки для персональних комп'ютерів, які надають широкі можливості для ведення бухгалтерії. Ці додатки є складними та мають велику кількість функціоналу, що потрібен для ведення бухгалтерії великих компаній, але у якому не має потреби для користувача, який хоче вести свій персональний фінансовий облік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні проблема розробки мобільного додатку персонального фінансового обліку не належить до кола питань, якими займаються академічні вчені, бо не носить характеру глобальної економічної проблеми, а має виключно практичний зміст і бентежить тільки пересічного користувача.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. На даний момент для ОС Android доступні декілька мобільних додатків, які займаються вирішенням цієї задачі, але більшість з них не набули популярності із-за складного і не інтуїтивного інтерфейсу, а також перевантаженості функціоналом. Тобто задача розробки мобільного застосунку для обліку персональних фінансів, який буде поєднувати у собі простоту використання та необхідну кількість функціоналу, є актуальною, і потребує дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності розробки мобільного застосунку для ведення користувачем зручного персонального фінансового обліку.

Виклад основного матеріалу. Проблема фінансового обліку існувала майже завжди, і для її вирішення було створено велику кількість програмних систем. Найбільш поширена ця проблема у середніх та великих компаніях, тому на сьогоднішній день існує велика кількість програмного забезпечення, яке вирішує проблему обліку у компаніях.

На рівень персонального використання такі програмні системи почали виходити відносно нещодавно тому, що для індивідуального користувача потрібен інший набор функціоналу, ніж для організації. Також є потреба у зміні підходу до проєктування користувацького інтерфейсу таким чином, щоб він був орієнтований на найбільш актуальні проблеми персонального обліку.

Після того, як з'явилися системи для персональних комп'ютерів, аналогічні системи почали з'являтися і на інших платформах. Таким чином, зараз велику актуальність мають веб та мобільні застосунки, і саме тому програмні системи для обліку фінансів поступово мігрують саме у ці сфери.

Хоча перехід таких систем до мобільних додатків і відбувається, але розробити мобільний застосунок з функціоналом аналогічного застосунку для персонального комп'ютера дуже

складно – в першу чергу через те, що типові потреби користувача відрізняються в залежності від платформи.

Таким чином, на даний момент більшість мобільних застосунків має велику кількість недоліків, які виникли через нерозуміння потреб користувача, а саме – перевантаженість функціоналом, поганий користувацький інтерфейс та неінтуїтивний процес використання.

На даний момент ринок мобільних застосунків для персонального обліку фінансів є досить поширеним, але майже усі вони відрізняються від рекомендацій з розробки дизайну мобільних застосунків та організації процесу використання, що негативно позначається в першу чергу на користувацькому досвіді.

Однією з характерних рис таких застосунків є незрозуміле для користувача відображення даних або функціоналу. У секції додатку «Analytics» може бути зображено водночас дуже велика кількість різних віджетів, календар, план витрат, розподіл витрат, і ще декілька різних секцій, серед яких інтуїтивно зрозумілі лише дві або три. Зазвичай такий обсяг є незрозумілим і лякає користувача, що призводить до незадоволення застосунком.

Такі недоліки стосуються не тільки складних речей, як аналітика. Навіть така річ, як запис однієї транзакції, як правило, подається дуже складно. Для того, щоб додати типову витрату, які користувач робить декілька разів на день, потрібно вибрати: тип витрати, розмір, категорію витрати, рахунок, дату, місце, коментар, та необов'язкове повторення витрати (день, місяць, період повторення), що призводить до збільшення кількості дії у декілька разів. Усе це призводить до негативного впливу на користувацький досвід тому, що застосунок проєктується аналогічним чином до застосунку для персонального комп'ютера, де така велика кількість опцій та дій – нормальне явище.

Загальною рекомендацією для розробки функціоналу у мобільному додатку можна вважати те, що будь яка дія повинна бути доступною користувачу за 2-3 кроки, що було враховано у процесі розробки застосунку.

Ще одним прикладом типового складного для користувача інтерфейсу є фільтрація даних (рис. 1).

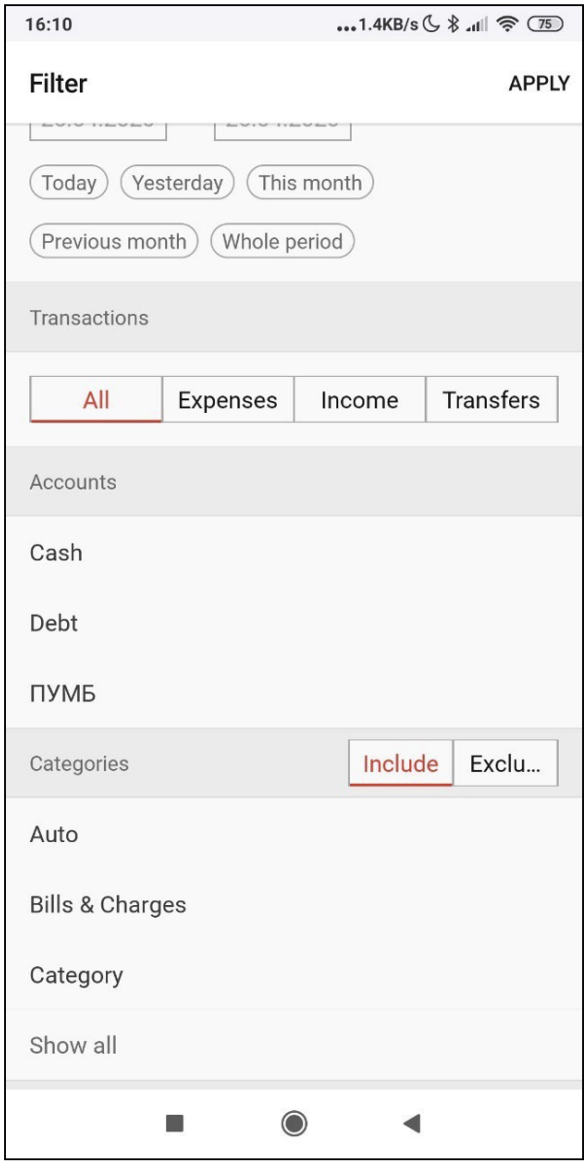


Рис. 1. Фільтрація даних

Серед поданих опцій для фільтрації велика кількість майже завжди незручна і не потрібна користувачеві. Наприклад, опція «Exclude», яка дозволяє вилучити з вибірки певні категорії, буде використовуватися дуже рідко, порівняно з «Include», але ця опція відволікає увагу і вносить непорозуміння. Також фільтрація

за датою може бути зроблена більш зручно, якщо сфокусувати увагу користувача на типових фільтрах (сьогодні або цей місяць), і не відволікати увагу фільтрами, які використовують не так часто (вчора, попередній місяць).

Поганою практикою є також перевантаження змістом – поданий екран навіть не вмістився у одну сторінку, через що приходиться його гортати вниз, поки він не скінчиться.

Як приклад реалізації зручного для користувачів мобільного застосунку досліджено додаток 1Money [1]. При його проектуванні було використано усіосновні принципи проєктування для мобільних пристроїв. Дія «Додати транзакцію» доступна користувачеві у 2 або 3 кліки. Також екран використовує стандартні елементи та стилізацію платформи Android, що не відволікає користувача. Кожен екран зроблено так, що він вирішує одну конкретну проблему і містить у собі мінімум інформації, яка може надати користувачеві користь. Наприклад, екран відображення рахунків спроєктовано таким чином, що уся інформація вміщується у половину розміру екрану, за рахунок чого він виглядає просто, і в той же час містить усе необхідне.

Також слід позначити, що жоден з екранів не потрібно гортати, щоб побачити увесь вміст, що робить використання застосунку дуже комфортним.

Для виявлення проблеми, було встановлено та проаналізовано декілька застосунків зі схожим функціоналом (зокрема 1Money та ZenMoney). У результаті аналізу було знайдено декілька проблем, які притаманні більшій кількості застосунків, а також специфічні недоліки конкретних застосунків.

Найбільш розповсюджена проблема серед застосунків для фінансового обліку – користувацький інтерфейс, спроєктований не зважаючи на специфіку конкретної платформи.

Більшість застосунків використовують елементи інтерфейсу максимально схожі на версію для персонального комп'ютера. Також дуже розповсюдженою є проблема перевантаження функціоналом та непорозуміння основних функцій користувачем. Намагатися реалізувати застосунок, за функціоналом аналогічний застосунку для персонального комп'ютера – неправильна ціль через те, що користувацький досвід та набір необхідного функціоналу відрізняється.

Також у досліджених застосунків було виявлено проблему, коли застосунок вирішує дуже велику кількість проблем, більшість з яких не знадобляться користувачу (і в той же час не вирішує найбільш актуальні проблеми), що призводить до погіршення користувацького досвіду.

Значну роль у застосунку для обліку фінансів відіграє функціонал пов'язаний з аналізом отриманих даних та формуванням інформативної статистики. Більшість розглянутих додатків ведуть облік категорій, у яких проводилися транзакції, але ніяк не використовують цю інформацію.

Таким чином, існує необхідність створення програмної системи для персонального фінансового обліку, складовими якої є мобільний та серверний застосунки. Така система буде надавати користувачу можливість зареєструватися, після чого він отримує доступ до головного функціоналу системи, а саме:

1. управління персональними рахунками;
2. управління транзакціями;
3. управління категоріями транзакцій;
4. управління планами на певний час;
5. автоматична конвертація валют;
6. формування звітів та статистика.

Через те, що головна частина системи, якою буде користуватися кінцевий користувач – мобільний

застосунок, задача постає також у тому, щоб зробити застосунок максимально зручним, інтуїтивно зрозумілим та з використанням усіх практик які стосуються розробки якісних мобільних застосунків (використовування Material Design Guidelines, адаптивність користувацького інтерфейсу під різні розміри екранів, та інші).

Для того, щоб реалізувати усю логіку, а також додати зберігання даних, потрібно реалізувати серверну частину та розгорнути базу даних.

Важливою частиною функціоналу є формування інформативних звітів та статистики, яка буде надавати кінцевому користувачу можливість зрозуміти, на що він витрачає свої гроші, попередити його про перевищення ліміту витрат на певні категорії, а також надати можливість переглядати зміни у своїх фінансах впродовж певного проміжку час.

Також задачею, яка ставиться під час реалізації серверної частини та розгортання бази даних є забезпечення задовільних показників відмовостійкості та легкості масштабування та моніторингу, для чого слід використовувати хмарні сервіси для розгортання. Для забезпечення максимальної переносимості системи у будь-яке середовище слід використовувати технології контейнеризації та оркестрації контейнерів.

Розроблювана програмна система повинна поєднувати у собі дві частини: клієнтський мобільний застосунок для смартфонів під керуванням ОС Android і серверний застосунок, який містить у собі усю логіку і відповідає за збереження та взаємодію з даними.

Для того, щоб задовольняти вимогам кінцевого користувача, мобільний застосунок має містити наступний функціонал:

7. можливість зареєструватися;
8. можливість авторизуватися у системі, при наявності облікового запису;
9. додавання нового рахунку;
10. перегляд стану усіх доданих рахунків;
11. додавання нової категорії транзакцій;
12. перегляд усіх доступних категорій;
13. додавання транзакції для певного рахунку;
14. перегляд усіх транзакцій для рахунку;
15. видалення конкретної транзакції;
16. можливість корегування суми на певному рахунку;
17. визначення плану витрат на певний проміжок часу;
18. перегляд планів витрат та їх відповідності справжнім витратам;
19. формування щоденного звіту про витрати у проміжку часу;
20. формування звіту про співвідношення витрат до категорій;
21. відображення статистики за весь період обліку;
22. автоматична конвертація валют;
23. можливість вийти з системи.

Для того, щоб надавати необхідні дані для коректної роботи клієнтського застосунку, сервер має реалізовувати наступний функціонал:

24. зберігання інформації про користувачів системи;
25. зберігання інформації про категорії;
26. зберігання інформації про транзакції;
27. зберігання інформації про рахунки користувача;
28. зберігання інформації про фінансові плани користувача;
29. додавання та видалення транзакцій;
30. додавання категорій;
31. додавання рахунків;
32. можливість змінити залишок на рахунку без окремої транзакції;
33. можливість формування звіту

про розподіл витрат по категоріям;

34. можливість формування звіту про розподіл витрат по днях у проміжку часу;

35. можливість формування звіту про відповідність витрат планам користувача;

36. формування статистики за весь час ведення фінансового обліку.

Для того, щоб розгорнути серверний застосунок, необхідно мати наступне програмне забезпечення:

37. будь-яка сучасна ОС з підтримкою віртуалізації;

38. Docker версії 19.03 або вище;

39. Kubernetes версії 1.14 або вище.

Через те, що серверний застосунок розгортається використовуючи систему оркестрації контейнерів Kubernetes, вимоги до апаратного забезпечення зберігаються досить високі:

40. 16 гігабайт оперативної пам’яті або більше;

41. не менш ніж 25 гігабайт вільного місця на диску;

42. чотирьохядерний процесор, або більше.

Для забезпечення максимальної відмовостійкості та оптимізації роботи системи, розгортання має відбуватися з використанням хмарних технологій та платформи Google Cloud Platform. В якості кластеру для серверного застосунку має використовуватися Google Kubernetes Engine. Для зменшення витрат на підтримку та розгортання бази даних, має також використовуватися підхід Database as a Service (DaaS) – зокрема сервіс MongoDB Atlas.

Висновки. Незважаючи на наявність досить великої кількості застосунків з ведення персонального фінансового обліку, на сьогодні кожен з них має певні недоліки, які потребують покращення. Одним з таких недоліків є використання застарілих принципів проєктування користувацького інтерфейсу, що удосконалюється адаптацією його з використанням типових практик розробки мобільних застосунків та фокусуванням на функціоналі, який першочергово потрібен користувачу. Це доводить перспективність розробки застосунку, що в повній мірі вирішує усі потреби користувача для ведення персонального фінансового обліку, і робить це у зручній для нього формі, і можливості для монетизації такого застосунку на світовому ринку додатків.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Money Expense Tracker URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=org.pixelrush.moneyiq

REFERENCES

1. Money Expense Tracker URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=org.pixelrush.moneyiq

УДК 339

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ТА ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

Толстова А.В. , к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

В статті досліджено основні особливості та трансформаційні зміни, які відбуваються на світовій арені, їх вплив на економіку України, та запропоновані елементи нової моделі розвитку країни. Визначення місця України в новій архітектурі світової економіки потребує формування моделі економічного розвитку України. Першопричиною виникнення глобалізаційних процесів є еволюція ціннісної системи суспільства. Глобалізація змінює не тільки процеси світової економіки, а й її структуру. Зростає вплив процесів, які генерують трансконтинентальні та міжрегіональні потоки, що створює глобальну за своїм масштабом взаємозалежність. Вихід України на нову траєкторію економічного розвитку, зменшення випливу глобалізаційних процесів потребує негайного перегляду національної політики, визначення реальних та дієвих механізмів економічного розвитку. Першочерговим заходом виходу України на новий етап розвитку пропонуємо визначити формування нової системи цінностей.

Ключові слова: глобалізація, економіка України, трансформаційні зміни, цінності, національна політика, економіка.

TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE GLOBAL ECONOMY: EXPERIENCE AND IMPACT ON THE ECONOMY OF UKRAINE

Tolstova A.V., PhD of Economics, Associate Professor (USURT)

The article examines the main features and transformational changes taking place on the world stage, their impact on the economy of Ukraine, and proposed elements of a new model of the country's development. Determining Ukraine's place in the new architecture of the world economy requires the formation of a model of Ukraine's economic development. The root cause of globalization processes is the evolution of society's value system.

From the point of view of economic development, globalization must be understood as the process of becoming a single interdependent world, which involves the merging of national economies into a single, global system based on the rapid movement of capital, the new informational openness of the world, the technological revolution, the commitment of developed industrial countries to the liberalization of the movement of goods and capital, communication convergence, planetary scientific revolution. The development of globalization processes has several stages.

Globalization changes not only the processes of the world economy, but also its structure. The new world order means the establishment of inviolable political, economic and military dominance of the USA and a group of highly developed countries of the West, which have rallied around international organizations of an economic, political or military nature.

The influence of processes that generate transcontinental and interregional flows is increasing, which creates interdependence on a global scale. Ukraine's entry into a new trajectory of economic development, reducing the impact of globalization processes requires an immediate review of national policy, determination of real and effective mechanisms of

© Толстова А.В.

economic development. We suggest determining the formation of a new system of values as the primary measure for Ukraine's transition to a new stage of development.

The impetus for the economic development of Ukraine, the formation and expansion of economic potential is the clustering of the economy, which implies the formation of integrated industrial and territorial clusters (complexes, industrial parks) (PTK), aimed at the consolidation of scientific, industrial and infrastructural enterprises, which will also allow the creation of innovative - a technological environment for the development of the country's industrial potential..

Keywords: globalization, economy of Ukraine, transformational changes, values, national policy, economy.

Постановка проблеми. Стан розвитку світової економічної системи характеризується активізацією процесів глобалізації, основу яких складають підвищення взаємозалежності національних економік та їх інтеграція. Фундаментальні зміни в світовій економіці, які супроводжуються посиленням глобалізаційних процесів призводять до формування глобального суспільства, глобальної економіки, глобальної політики, конкуренції і глобального інформаційного простору. Проте виникнення збройних конфліктів свідчать про прагнення певних країн до перерозподілу глобальної влади.

Сьогодні Україна знаходиться в край важкому стані, оскільки крім наслідків пандемії країна знаходиться в стані війни. Визначення місця України в новій архітектурі світової економіки потребує формування моделі економічного розвитку України, яка дозволить конкурувати з розвиненими країнами. Першочерговим завданням на цьому шляху є виявлення особливостей трансформаційних змін світової економіки в умовах глобалізації, їх вплив на економіку України.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню питань розвитку та впливу глобалізаційних, інтеграційних процесів на економіку країни, суб'єктів господарювання, формуванню моделей та механізмів розвитку присвячено роботи таких видатних вчених та фахівців як: Батюк Л.А., Резницька Т.О., Тарасова Н. Є., Павлов О. І. Усик І.О., Сіденко В.Р., Бубенко П.Т., Охріменко О. О., Сільвестрова Д. Д., Геєць В.М., Васильців Н.М., Сапа Н.В. та ін [1-16].

Виділення невирішених питань загальної проблеми. Однак, в умовах прискорення глобалізаційних процесів виникає необхідність дослідження сучасних змін, які відбуваються в глобальній економіці та визначення їх впливу на економіку України, що сприятиме формуванню моделі економічного розвитку країни.

Метою статті є визначення особливостей трансформаційних змін світової економіки в умовах глобалізації та їх вплив на економіку України.

Результати дослідження. Феномен «глобалізація» слід розглядати з різних взаємопов'язаних аспектів, основними серед яких є: культурно-ідеологічний, територіальний, економічний, інформаційно-комунікаційний, етнічний.

З позиції розвитку економіки глобалізацію необхідно розуміти як процес становлення єдиного взаємозалежного світу передбачає злиття національних економік в єдину, загальносвітову систему, засновану на швидкому переміщенні капіталу, нової інформаційної відкритості світу, технологічної революції, прихильності розвинених індустріальних країн лібералізації руху товарів і капіталу, комунікаційному зближенні, планетарної наукової революції. Для неї характерні міжнаціональні соціальні рухи, нові види транспорту, телекомунікаційні технології, інтернаціональна система освіти [1].

Розвиток глобалізаційних процесів має декілька етапів. Перший етап глобалізації був обумовлений створенням пароплаву, телефону та конвеєру, які сприяли поширенню в глобальному масштабі торгівлі та інвестицій. Рушійною силою другого етапу глобалізації стали революції в інформатиці, телекомунікації і диджіталізації (переведення інформації в цифрову форму) [1].

Сьогодні основними умовами розвитку глобалізаційних процесів є [2]: - технологічна революція; - концентрація і централізація капіталу; - інтеграція міжнародного бізнесу; - лібералізація світової економіки; - розширення сфери діяльності міжнародних інститутів; - посилення загрози з боку глобальних проблем; - трансформація політичної системи в національному та міжнародному масштабі; - розширення простору для крос-культурної взаємодії.

Першопричиною виникнення глобалізаційних процесів є еволюція ціннісної системи суспільства. Так руйнування традиційної системи норм і правил, заснованої на християнській ідеї (фундаментальної релігійно-християнської) призводить до формування соціального устрою, який спочатку базувався на тоталітаризмі, а згодом на ідеї свободи та демократії.

Прагнення суспільства до збільшення матеріального рівня життя стимулював розвиток товарно-виробничих і ринкових відносин. А це в свою чергу сприяло зростанню спілкування, соціальної мобільності, збільшенню числа і розмірів міст, що призводило до «релятівізації» вищих істин і цінностей. Це обумовило появу правителів, які стверджували, що саме вони володіють абсолютною істиною [1, 3].

Відмова від вищої цінності і розчарування в правителях привели до відмови від будь-яких цінностей та формування цивільним ідеалом свободи, яка передбачає ігнорування будь-яких авторитетів і «зобов'язанності». Однак в таких умовах суспільство стає залежним від самого себе і власних пристрастей. Роль духовного безперервно знижується, головним регулятором і об'єктом поклоніння стають гроші.

Прагнення до зростання прибутку, подальше збільшення ролі матеріального стимулюють затвердження нової моделі вільного суспільства, яка отримала назву «глобалізація». Формально йдеться про зняття або зменшення бар'єрів всіх типів - економічних, політичних, соціальних, культурних, існуючих між державами. В рамках глобалізації саме Захід прагне представити свої еталони як матрицю-основу, на базі якої повинна формуватися вся загальносвітова система стандартів. В умовах свободи ціннісна система суспільства спрощується, на перший план виходить найбільш просте, матеріальне [1].

Глобалізаційні процеси активно впливають на розвиток будь-якої країни. В історії становлення України, першими проявами процесів глобалізації була відмова від системи цінностей радянського союзу. Поспішна лібералізація економіки, яка вимагала після адміністративно-планової економіки з жорсткою системою державного управління, виробництва за державним замовленням, звільнити економіку країни від надмірного управління з боку державної влади на ринкові механізми посилює негативні тенденції економічного розвитку України. Лібералізація економіки без обліку морально-етичних компонентів лібералізму привела до того, що головним регулятором економіки є корупція, яка обумовлена перерозподілом державної власності. В результаті відмови від існуючого економічного режиму, помилково обраного курсу економічного розвитку, недоцільних та непослідовних реформ, Україна отримала руйнування великих виробничо-технологічних комплексів, розділених підприємств, ліквідацію колективних підприємства

сільського господарства, які становили ядро економічного потенціалу країни.

Глобалізація змінює не тільки процеси світової економіки, а й її структуру. Зростає вплив процесів, які генерують трансконтинентальні та міжрегіональні потоки, що створює глобальну за своїм масштабом взаємозалежність. Світова економіка не просто стає взаємозалежною, вона інтегрується в практично єдине ціле, світовий ринком розглядається як ринок єдиної держави. Відносини розвинених країн в єдиному глобальному світі обумовлюють формування нових фінансово-економічних, політичних та військових технології, здатних підривати національний суверенітет в питаннях, які зачіпають основи існування людей, їхнє добробут і безпеку. Наряду з цим відбувається формування глобальної влади, що відрізняється від її традиційних форм принципово новими технологіями дистанційного впливу і латентними формами прояву та встановлює новий світовий порядок [1, 3].

Під новим світовим порядком розуміється встановлення недоторканного політичного, економічного і військового домінування США і групи високорозвинених країн Заходу, які згуртувалися навколо міжнародних організацій економічного, політичного або військового характеру. Це панування проявляється в їх прагненні реалізувати свої стратегічні військові, політичні та економічні інтереси, як і інтереси їхніх союзників, проведенням зовнішньої політики, переважно розрахованої на позицію сили і втручання у внутрішні справи суверенних держав. Ця політика матеріалізується не тільки за допомогою військових, економічних і політичних інститутів і міжнародних організацій, що знаходяться до сьогоднішнього дня під їх безпосереднім контролем, але і за допомогою інструменталізації таких організацій, як ООН. Функціонування нового світового порядку, в основному, зводиться до застосування сили або виступу з позиції сили [1, 4].

Під впливом глобалізації створюються нові форми політичної організації, міжнародного права, встановлюються центри політичної та економічної влади. Сьогодні боротьба за центри влади точиться між США, ЄС та Росією. Китай посідає одне із перших місць в експорту продукції та має можливості стати одним з нових лідерів глобального світу. Агресія РФ, ескалація збройних конфліктів, прагнення захопити нові території свідчать про її прагнення до перерозподілу глобальної політичної та економічної влади з центром на Сході.

Слід зазначити, що поряд з національними державами провідними акторами міжнародних відносин стали не менше, а іноді і більш впливові гравці: міжнародні урядові (МУО) і неурядові (МНУО) організації, транснаціональні корпорації (ТНК), інші організації та рухи, що утворюють в сукупності багатошарову поліцентричну систему глобального управління [1]. В таких умовах держава як джерело і носій легітимною політичною влади, інститут, який захищає права нації, релігії, національні інтереси почала втрачати свою роль. Вона зазнає тиск «знизу», «зверху» і «ззовні».

«Знизу» система національних держав руйнується внутрішньодержавними структурами та стає громадянським суспільством. Крім того голобалізаційні процеси супроводжуються регіоналізацією та фрагментацією, що також призводить до зміни функцій та ролі держави [3].

«Зверху» державний суверенітет підривається наднаціональними організаціями та інститутами, які частіше втручаються в його прерогативи. Це миротворчі операції під егідою ООН; діяльність МВФ, який диктує державам свої «правила гри»; СОТ, в рамках якої держави повинні вести переговори не тільки один з одним, але і з національними групами тиску, а також партіями та

іншими інститутами національних громадянських суспільств; Міжнародний суд в Гаазі, який виносить вироки політичним діячам незалежних держав. Крім того, зустрічається і добровільне обмеження свого суверенітету державами. Це так званий трансферт суверенітету, тобто передача його частини в розпорядження загальних структур країн, що інтегруються, наприклад, Європейський союз [3].

«Ззовні» суверенітет держави порушується шляхом активізації діяльності неурядових організацій та об'єднань, таких, як Міжнародна Амністія, Human Rights watch, правозахисні, а також екологічні рухи [3].

Таким чином, можна стверджувати, що глобалізація не направлена на формування єдиної глобальної держави, її основною метою є створення єдиного суспільства, якісної системи поведінки та системи цінностей, що дозволить розширити можливості задоволення інтересів членів глобальної влади.

Особливо активний вплив глобальної влади, нового світового порядку на економіку України прослідковується в останні 10 років. Якщо на початку становлення України незалежною вплив чинився шляхом визначення основних напрямків розвитку, рекомендацій щодо впровадження певної економічної політики, то сьогодні Україна розвивається під впливом ультиматумів МВФ, глобальної влади (США, ЄС), основною задачею яких є формування підконтрольного їм економічного, політичного та національного суверенітету країни. Залучення до державного управління іноземних спеціалістів, постійне розпалення протиріч між заходом та сходом країни, підтримання військових дій, впровадження політики направленої на скорочення рівня життя населення, постійне підвищення комунальних тарифів, корумпована приватизація стратегічних підприємств іноземними інвесторами, відкритий розпродаж держмайна, постійне зростання зовнішнього боргу призводять до перетворення України в периферійну державу, яку розвинені країни будуть використовувати як сировинний придаток та ринок для реалізації накопичених товарів виробництва. Саме поділ влади між заходом (США та ЕС) та сходом (РФ) над Україною, її політичним та економічним розвитком обумовив збройний конфлікт в країні.

Слід також зазначити, що розгортання процесів глобалізації та економічної експансії розвинених країн в умовах посилюються ресурсних обмежень призводить до того, що національне багатство і національний дохід країн, що розвиваються все більш втрачають свою національну приналежність і виступають джерелом поповнення національного багатства і доходу розвинених країн. Лідирування таких країн в світовому виробництві, торгівлі, фінансах, науково-технічному прогресі, політиці, міжнародних економічних організаціях дає можливість перерозподілу доходу і багатства периферійних країн на свою територію або отримання прав на їх використання. Такий перерозподіл здійснюється шляхом транскордонного «переливу» доданої вартості, як фактично створеної, так і потенційної. «Перелив» фактично створеної доданої вартості відбувається в сфері обміну (нееквівалентний обмін результатами і факторами виробництва), а потенційної доданої вартості - в сфері виробництва (наприклад, переміщення виробництва за кордон; заміщення національного виробництва імпортом). У зв'язку з цим геоекономічна мета кожної країни повинна полягати в «прориві до світового доходу» [5].

Сьогодні, на міжнародній арені, Україна позиціонує себе в основному сировинною країною. За роки незалежності Україна так і не змогла досягти рівня розвитку 90-х років, підвищити промислово-економічну міць країни, поліпшити соціально-економічне

становище в країні, позиціонувати країну на міжнародній арені як конкурентоспроможне, економічно розвинену державу [7]. Загострення воєнного конфлікту на території країни, яке супроводжується руйнацією виробничої інфраструктури, транспортної інфраструктури, соціальних та житлових об'єктів, втрати здатності використання земель, втрата та виїзд робочої сили з території країни може призвести до скорочення економіки країни на 15% порівняно з довоєнним періодом. Так, під час збройного конфлікту на Сході України ВВП знизився на 20%, інфляція сягнула 60%. Лише у 2015 році за рахунок підтримки міжнародного співробітництва та кредитів МВФ економічну ситуацію вдалось стабілізувати. У 2016 році ВВП країни досяг 59,9% рівня 1990 року [6]. Внаслідок пандемії коронавірусу та введених карантинних заходів за оцінкою МВФ, за підсумками 2020 року, українська економіка зменшиться на 8,2% [8]. В 2021 році економіка України почала активізуватися, що засвідчує зростання ВВП на 3,2% [15]. Новим викликом на шляху стабілізації економічної ситуації став новий військовий конфлікт.

Крім того, в промисловому секторі економіки України і до воєнного конфлікту спостерігається його відставання по ряду критеріїв світової економіки, а саме: посилення структурних диспропорції економіки, прискорення розвитку низькотехнологічного виробництва, використання старих технологій виробництва, домінування переробної промисловості з випуском продукції низького стадії переробки, велика частка сировинної продукції в експорті, низький рівень високотехнологічного виробництва, що призводить до деіндустріалізації країни. Основою цього є впровадженням непослідовних реформ, які мають галузевий характер, неузгодженістю структурних пріоритетів, спрямованих на вирішення поточних проблем, непродуманий, корумпований розподілом капіталу, на основі приватизації державної власності, що в результаті призвело до формування в країні олігархії, створення олігархічних кланів, в яких зосереджено державні ресурси та багатства.

Прискорення глобалізаційних процесів обумовлює активізацію інтеграційних процесів України до ЄС. В даному випадку прослідковується політика розвинених країн щодо перерозподілу доходу. Відкриття вхідних бар'єрів (зняття митних зборів) на внутрішній ринок обумовить загострення конкуренції на внутрішньому ринку, зростання частки імпорту з Європи, що може призвести до закриття вітчизняних промислових підприємств. Вихід національних підприємств на міжнародний ринок – не можливий, оскільки вітчизняні підприємства не конкурентоспроможні.

На сучасному етапі глобалізації колишня система міжнародного поділу праці, яка була заснована на взаємовідносинах між «розвиненою індустріальною основою світу», напівперіферійними індустріальними економіками і периферією нерозвинутих країн, змінюється в бік створення єдиної глобальної економіки, в якій домінує «глобальна тріада» Північної Америки, ЄС і Східної/Західної Азії, де розміщені головні продуктивні сили світу і «мегаринки» світової глобальної економіки, в якій головну роль відіграють глобалізовані транснаціональні корпорації.

Негативно на економічний розвиток України впливає і міжнародний розподіл праці, яким супроводжує глобалізаційні процеси. Стрімкий занепад національних підприємств, їх масове закриття обумовлюють скорочення рівня добробуту працівників, зростання рівня безробіття. Законодавство країни гарантує право на працю та гідну його оплату, однак незадоволення населення рівнем своїх доходів призводить до відтоку трудових ресурсів.

Спостерігають негативні тенденції в аспекті розвитку інтелектуального потенціалу країни. Поступово скорочується кількість організацій, які виконують наукові та науково-технічні роботи, а питома вага асигнувань держави на розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт досягла катастрофічного рівня, з погляду інтенсивного відтворення суспільного продукту, величини 0,26% ВВП країни [8]. В пошуках кращої долі провідні фахівці і вчені України емігрують до провідних країн світу. Відсутність можливості реалізації інтелектуального потенціалу в Україні змушує талановитих студентів масово емігрувати в іноземні вузи, переважно в європейські. А враховуючи складну ситуацію в країні, воєнний конфлікт, який змусив значну частину населення покинути свої домівки та шукати прилисток в країнах ЄС, значна частина молодих українців після навчання за кордоном може не повернутися на батьківщину, а молоді спеціалісти, що отримали освіту в напрямках інформаційних технологій, біотехнологій, нанотехнологій будуть шукати можливості реалізації своїх знань за гідну винагороду в країнах ЄС та США, що перетвориться для України в проблему «відтоку мізків» [9].

В умовах глобалізації основними гравцями на міжнародній арені, які диктують умови функціонування глобальної економіки є транснаціональні корпорації. Сьогодні зі 100 найбільших економік світу, 52 – транснаціональні корпорації, які контролюють до половини світового обсягу промислового виробництва, 70% зовнішньої торгівлі та володіють 4/5 кількістю патентів та ліцензій на техніку, технології і ноу-хау [10].

В світі нараховується понад 40 тис. материнських ТНК, які контролюють понад 250 тис. дочірніх компаній та виробляють близько 30% світового ВВП. Ринкова капіталізація окремих ТНК перевищує 500 млрд. дол., а щорічні обсяги продажів складають 150-200 млрд. дол. Щороку чистий прибуток кожної з 500 найкрупніших транснаціональних корпорацій практично дорівнює річному бюджету України, а обсяги виробництва й взагалі не підлягають порівнянню з обсяги виробництва нашою країною. Так, 500 найпотужніших транснаціональних корпорацій реалізують 80% усієї електроніки та хімічної промисловості, 96% продукції фармацевтики та 76% продукції машинобудування [11].

Згідно з рейтингом 500 найбільших компаній світу американського журналу «Fortune», за кількістю національних компаній в рейтингу з великим відривом лідирують США - 132 компанії, Китай - 73 компанії, Японія - 68, Франція і Німеччина (по 32 компанії), Великобританія - 27 (включаючи британо-нідерландську компанію «Юнілівер»). Однак слід зазначити, що ТНК країн з ринками, що формуються починають вступати в усі більш гостру конкурентну боротьбу з ТНК розвинених країн, зокрема ТНК країн БРІК. Так Китай збільшив число своїх компаній на 57, Бразилія – на 5, Росія – на 4, Індія – на 3 [5].

Особливістю ТНК є те, що вони не підлаштовуються під національні інтереси країни базування (про що говорить перенесення виробничих потужностей в країни з більш дешевою робочою силою в умовах внутрішнього безробіття, відхід від податків за допомогою трансфертного ціноутворення та ін.), стоять над державою, проникаючи в сферу господарської діяльності національних урядів і вносячи корективи в їхню політику. Національні уряди, які діють на основі міжнародних організацій, недержавних транснаціональних структур утворюють симбіоз двох систем, які взаємодіють і конкурують один з одним.

Таким чином, поглибленням міжнародного поділу праці, науково-технічний прогрес, лібералізація торгівлі, транснаціоналізація, досягнення

глобальної єдності в оцінці ринкової економіки та системи вільної торгівлі, стрімкий розвиток фінансових ринків та формування глобалізованих соціокультурних особливостей розвитку суспільства обумовлюють зростання залежності виробництва, споживання, експорту, імпорту та доходів країн від міжнародних центрів політичної та економічної влади, ідеологічну конвергенцію, самодостатність глобального фінансового ринку на основі отримання «коштів із коштів», формування глобалізованих однорідних засобів масової інформації, мистецтва, культури, принципово нових і універсальних ліберально-демократичних цінностей.

Основні особливості та трансформаційні зміни, які відбуваються на світовій арені, їх вплив на економіку України, та запропоновані елементи нової моделі розвитку країни представлено на рис.1.

Вихід України на нову траєкторію економічного розвитку, зменшення випливу глобалізаційних процесів потребує негайного перегляду національної політики, визначення реальних та дієвих механізмів економічного розвитку.

Слід зазначити, що всі моделі соціального устрою, а саме тоталітаризм, демократія, глобалізація, які базуються на нових системах цінностей необхідно розглядати як перехідні, оскільки не одна система не може порівнятися з християнською ні по рівню надійності, ні по рівню стійкості розвитку.

Першочерговим заходом виходу України на новий етап розвитку пропонуємо визначити формування нової системи цінностей. Це дозволить затвердити роль держави, як гаранта забезпечення національних інтересів.

Фундаментом економічної політики повинні бути принцип законності, моралі і права, а апарат управління, що виконує функції державного управління, зобов'язаний чітко дотримуватися чинного законодавства, керуватися такими чеснотами, як розсудливість, справедливість, помірність, пріоритетність інтересів суспільства, соціальна відповідальність і не порушувати прав суспільства, в тому числі, наданих Конституцією України. Для зняття соціальної напруженості в країні, в першу чергу, слід вести прозору економічну політику, з роз'ясненням всіх напрямків розвитку, заходи, які необхідно реалізовувати.

Досвід економічно розвинених країн показує, що ключовими напрямами економічного розвитку України можуть бути:

- нарощування виробничого потенціалу, продукція якого орієнтована на зовнішнього споживача, тобто експортоорієнтоване виробництво;
- нарощування виробничого потенціалу на основі формування внутрішнього ринку.

Ухвалення експортоорієнтованого курсу розвитку економіки України не доцільно. Сьогодні, в умовах воєнного конфлікту, в післявоєнний час основним напрямком розвитку країни повинен стати курс на розвиток внутрішнього ринку і задоволення внутрішнього попиту за рахунок формування інтегрованих структур, індустріальних центрів, конкурентоспроможних на міжнародній арені.

Таким чином, імпульсом в економічному розвитку України, формуванні і нарощуванні економічного потенціалу є кластеризація економіки, яка має на увазі формування інтегрованих виробничо-територіальних кластерів (комплексів, індустріальних парків) (ПТК), спрямованих на консолідацію науково-виробничих, інфраструктурних підприємств, що також дозволить створити інноваційно-технологічну середовище для розвитку промислового потенціалу країни.

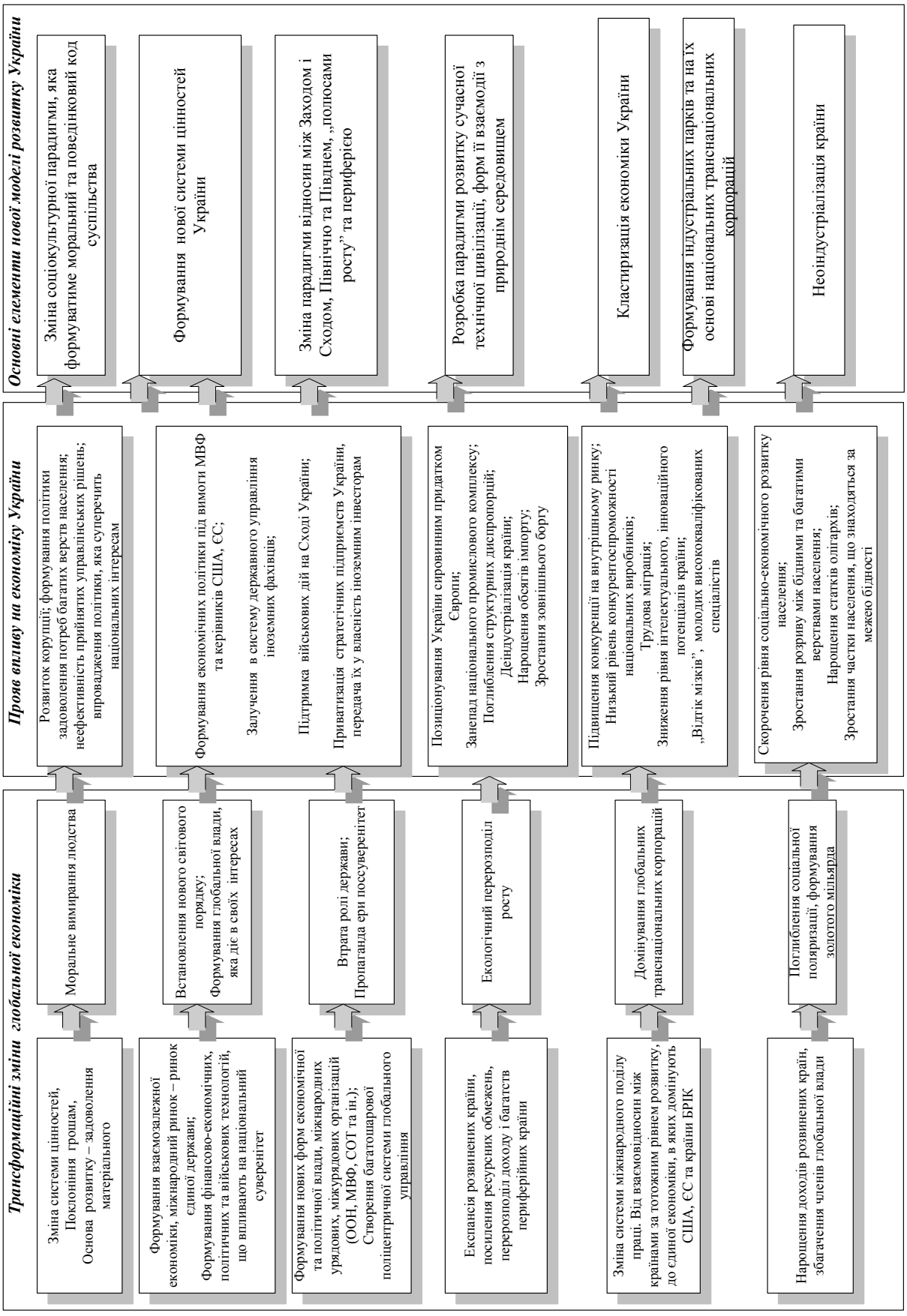


Рис. 1. - Особливості трансформаційних змін глобальної економіки та їх вплив на економіку України

ПТК є об'єднання учасників, які реалізують рух матеріального, інформаційного і фінансового потоку на основі координації з метою скорочення витрат. Така інтеграція є формою системоутворення в слабоструктурованому середовищі, яка дозволяє систематизувати системи на всіх рівнях економіки: мікро-, мезо-, макро- [13], а також сформувати ефективну систему взаємовідносин самостійних підприємств, пов'язаних з інноваційним розвитком логістичного процесу і об'єднанням знань, які перебувають в основі формування інноваційних потоків [14].

Таке структурне перетворення сприятиме зміні структури галузь, оскільки поряд з існуючими технопарками, технологічними інкубаторами почнуть створюватися мегапродуктивні комплекси, інноваційні та технологічні кластери, орієнтовані на виробництво високотехнологічного продукту, які відкриють доступ до нової інноваційної продукції машинобудування для вітчизняних підприємств, з точки зору їх технічного поновлення, підвищення їх технічного укладу.

Кластерний підхід до забезпечення розвитку економіки України сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств за рахунок реалізації потенціалу ефективної взаємодії учасників кластера, пов'язаного з їх географічно близьким розташуванням, включаючи розширення доступу до інновацій, технологій, «ноу-хау», спеціалізованих послуг і висококваліфікованим кадрам, а також зниженням транзакційних витрат, що забезпечує формування передумов для реалізації спільних коопераційних проектів і продуктивної конкуренції.

Крім того, формування і розвиток виробничо-територіальних кластерів є ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій та активізації зовнішньоекономічної інтеграції, що в свою чергу, дозволить підняти рівень національної технологічної бази, підвищити швидкість і якість економічного зростання за рахунок підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, що входять до складу кластера, шляхом: придбання і впровадження критичних технологій, новітнього обладнання; отримання підприємствами кластера доступу до сучасних методів управління і спеціальних знань; отримання підприємствами кластера ефективних можливостей виходу на висококонкурентних міжнародних ринки.

Висновки. Підсумовуючи слід зазначити, що глобалізаційні процеси в умовах нерівності розвитку економік країн світу, яку ми спостерігаємо сьогодні, призводять до прояву глобальної кризи економічного зростання, кризи робочих місць, криз довіри до держави, влади, довіри фінансовим системам і міжнародним організаціям, загострення боротьби за природні ресурси та виступають передумовою формування нової архітектури світової економіки.

Нейтралізація впливу, адаптація економіки України до трансформаційних змін в глобальній економіці, які проявляються в моральному вимиранні, встановленні нового світового порядку, формуванні глобальної влади, пропаганді ери поссуверенітету, екологічному перерозподілі росту, домінуванні ТНК та поглибленні соціальної поляризації можливо досягти за рахунок нової моделі розвитку, яка повинна мати такі складові елементи як: зміна соціокультурної парадигми, яка формуватиме моральний та поведінковий код суспільства; формування нової системи цінностей України; розробка парадигми розвитку сучасної технічної цивілізації, форм її взаємодії з природнім середовищем; кластиризація економіки України; неоіндустріалізація країни. Одним із ключових елементів моделі пропонуємо виділити кластеризацію економіки, що забезпечать розвиток національних

підприємств та будуть конкурентоспроможні на міжнародному ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Л.А., Резницька Т.О. Глобальні економічні трансформації та їх особливості на сучасному етапі. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 24-28

2. Тарасова Н. Є. Сутність та особливості глобалізації на сучасному етапі розвитку економіки // Молодий учений. — 2013. — №10. — С. 398-400.

3. Павлов О. І. Глобальні трансформації міжнародних економічних відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 42 • С. 106-112

4. Усик І.О. Структурна трансформація моделі розвитку економіки України в умовах глобалізаційних викликів. URL: https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7323

5. Сіденко В.Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/EP_18_1_37_uk.pdf

6. Іванов С.В. Економічне відтворення і розвиток країни після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. – 2019. - №1. – С.75-88

7. Толстова А.В. Інтеграційний вектор економічного розвитку України: довгострокова перспектива. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2013. - №43. – С. 28-36

8. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. URL: https://www.kas.de/documents/270026/8703904/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2+COVID19+

9. Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2015. - №52. – С.9-20

10. Бубенко П.Т. Інституційна динаміка просторової організації економічного розвитку: монографія. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 295 с.

11. *Охріменко О. О., Сільвестрова Д. Д.* Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин. *Ефективна економіка*. 2013. № 5 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2054

12. Геєць В.М. Подолання квазиринковості-шлях до інвестиційно орієнтованої моделі економічного зростання. *Економіка України*.- 2015. - №6. – С.4-18

13. Васильців Н.М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. - 2010. - № 669. - С. 267-274. 18-20

14. Дикань В.Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С.5-12

15. Український ВВП зріс на 3,2% у 2021 році – Мінекономіки. URL:: https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/9/682205/#

16. Сапа Н.В. Глобальна трансформація сучасних економічних процесів: теоретико-методологічні засади. Гуманітарний вісник ЗДІА URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/visnik_32_190.pdf

REFERENCES

1. Batiuk L.A., Reznytska T.O. (2018) Hlobal′ni ekonomichni transformatsiyi ta yikh osoblyvosti na suchasnomu etapi [Global economic transformations and their features at the current stage]. *Economy and society*. Issue No. 16. P. 24-28

2. Tarasova N. E. (2013) Sutnist′ ta osoblyvosti hlobalizatsiyi na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky [The essence and features of globalization at the current stage of

economic development]. *Young scientist.* No. 10. P. 398-400.

3. Pavlov O. I. (2022) Hlobal′ni transformatsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Global transformations of international economic relations]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy.* 2022. Issue 42 • P. 106-112

4. Usyk I.O. Strukturna transformatsiya modeli rozvytku ekonomiky Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv [Structural transformation of the economic development model of Ukraine under the conditions of globalization challenges]. URL: https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/7323

5. Sidenko V.R. Hlobal′ni strukturni transformatsiyi ta trendy ekonomiky Ukrayiny [Global structural transformations and trends of the economy of Ukraine] URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/EP_18_1_37_uk.pdf

6. Ivanov S.V. (2019) Ekonomichne vidtvorennya i rozvytok krayiny pislya zbroynykh konfliktiv ta voyen: nevtracheni mozhlyvosti dlya Ukrayiny [Economic reproduction and development of the country after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine]. *Ukraine economy*. No. 1. P.75-88

7. Tolstova A.V. (2013) Intehratsiynyy vektor ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny: dovhostrokova perspektyva. [Integration vector of economic development of Ukraine: long-term perspective]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. No. 43. P. 28-36

8. Impact of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine. URL: https://www.kas.de/documents/270026/8703904/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2+COVID19+

9. Dykan V.L. (2015) Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrayiny. [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. Bulletin of the *economy of transport and industry*. No. 52. P.9-20

10. Bubenko P.T. (2008) Instytutsiyna dynamika prostorovoyi orhanizatsiyi ekonomichnoho rozvytku: monohrafiya [Institutional dynamics of spatial organization of economic development: monograph]. - Kharkiv: KhNAMG, 2008. - 295 p.

11. Okhrimenko O. O., Silvestrova D. D. (2013) Transnatsional′ni korporatsiyi u systemi svitovykh ekonomichnykh vidnosyn [Transnational corporations in the system of world economic relations]. *Efficient economy*. No. 5 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2054

12. Geets V.M. (2015) Podolannya kvazyrynkovosti-shlyakh do investytsiyno oriyentovanoyi modeli ekonomichnoho zrostannya [Overcoming quasi-marketism is the way to an investment-oriented model of economic growth]. *Economy of Ukraine*. No. 6. P.4-18

13. Vasyltsiv N.M. (2010) Peredumovy ta tendentsiyi rozvytku hlobal′noyi lohistyky [Prerequisites and trends of development of global logistics] *Visn. National Lviv Polytechnic University.* No. 669. - P. 267-274. 18-20

14. Dykan V.L., Tolstova A.V. (2021/2022) Mekhanizm derzhavnoho rehulyuvannya vidtvorennya ta rozvytku ekonomiky Ukrayiny v rynkovykh umovakh [The mechanism of state regulation of the reproduction and development of the economy of Ukraine in market conditions]. *Bulletin of the economy of transport and industry*. No. 76-77. P.5-12

15. Ukrainian GDP grew by 3.2% in 2021 - Ministry of Economy. URL:: https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/9/682205/#

16. Sapa N.V. Hlobal′na transformatsiya suchasnykh ekonomichnykh protsesiv: teoretyko-metodolohichni zasady [Global transformation of modern economic processes: theoretical and methodological foundations]. *Humanitarian Gazette of ZDIA* URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/visnik_32_190.pdf

УДК 331.1:658.3

ЗМІНИ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ТРЕНДИ ЧАСУ ТА ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ ДЖ. КАТЦЕНБАХА (КРИТИЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ)

Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України, д.е.н., професор,
Рубан Л.О., к.е.н., доцент (ХГУ НУА)

В публікації розглянута модель зміни організаційної культури, яку пропонує Центр Катценбаха, проаналізована її концептуальна основа та основні відмінності від моделі Е.Шейна, визначені дискусійні положення та можливості застосування моделі.

Ключ для зміни культури, відповідно до Катценбаха, – зміна поведінки співробітників, за якою будуть змінюватись когнітивно-мотиваційні компоненти їх психіки та вся культура організації.

Модель склалась під впливом поведінкових досліджень, фахової освіти та професійної діяльності Дж. Катценбаха, швидкості та системності змін в макросередовищі. Вона містить як практично цінні рекомендації, так і дискусійні положення.

Перше. Базове твердження: «поведінка формує установки, її зміна первинна по відношенню до зміни мислення». Але, когнітивний перегляд та зміна поведінки є взаємопов'язаними процесами, причому зміна поведінки повинна бути усвідомленою.

Друге. Етичність застосування поведінкового підходу. На поведінку людини впливають не тільки раціональні, а й ірраціональні компоненти психіки, які можливо використати з метою маніпуляції.

Третє. Модель не враховує національних особливостей культури організації, носіями якої є менеджмент та співробітники, вона вибудована в умовах американського менеджменту. Тому, в залежності від національних особливостей певної культури, модель повинна трансформуватись.

Четверте. Модель стала продуктом часу швидких та глибинних змін і тому є більш поверхневою та алгоритмізованою, ніж модель Шейна.

На нашу думку, модель змін культури організації Катценбаха можливо використовувати на основі творчого та критичного осмислення. Ключовим є знаходження унікальних моделей поведінки, які не заперечують етичним нормам та будуть сприяти ефективним змінам культури певної організації, та поступове, осмислене для менеджменту та працівників, впровадження цих змін.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційна культура, модель зміни культури організації, модель Е. Шейна, модель Дж. Катценбаха, соціально-економічна система, поведінковий підхід, ключові (критичні) моделі поведінки працівників .

© Компанцієць В.В., Рубан Л.О.

CHANGES IN THE ORGANISATION'S CULTURE: TIME TRENDS AND J. KATZENBACH'S BEHAVIOURAL MODEL (CRITICAL REFLECTION)

Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor
(Kharkiv Humanitarian University "People's Ukrainian Academy")
Ruban L.O., PhD (Econ.), The Kharkiv University of Humanities' "People's Ukrainian Academy"(Kharkiv)

The article discusses the model of organisational culture change proposed by the Katzenbach Centre, analyses its conceptual basis and main differences from the E. Shane model, identifies the discussion points and possibilities of applying the model.

According to Katzenbach, the key to changing culture is to change the behaviour of employees, which will change the cognitive and motivational components of their psyche and the entire culture of the organisation.

The model was developed under the influence of behavioural research, professional education and professional activity of J. Katzenbach, as well as the speed and consistency of changes in the macro environment. It contains both practically valuable recommendations and discussion points.

First. The basic statement: "behaviour shapes attitudes, and its change is primary to the change in thinking". However, cognitive revision and behaviour change are interrelated processes, and behaviour change must be conscious.

Second. Ethicality of the behavioural approach. Human behaviour is influenced not only by rational but also by irrational components of the psyche, which can be used for manipulation.

Third. The model does not take into account the national peculiarities of the organisation's culture, which is carried by management and employees, it is built in the context of American management. Therefore, depending on the national characteristics of a particular culture, the model should be transformed.

Fourth. The model is a product of the time of rapid and profound changes and is therefore more superficial and algorithmic than Shane's model.

In our opinion, Katzenbach's model of organisational culture change can be used on the basis of creative and critical reflection. The key is to find unique behaviours that do not contradict ethical norms and will contribute to effective culture change in a particular organisation, and to gradually implement these changes in a meaningful way for management and employees.

Key words: organisational changes, organisational culture, model of organisational culture change, E. Shane's model, J. Katzenbach's model, socio-economic system, behavioural approach, key (critical) models of employee behaviour.

Постановка проблеми. Актуальність. Початок XXI століття став періодом стрімких, глибинних та системних *змін - трансформацій* усього: культури, соціуму, політики, економіки, самої людини. Соціально-економічні системи (СЕС) макро-, мікро- та мезорівнів всього світу стикнулись з кількома «хвилями дев'ятого валу»: світовою фінансовою кризою 2007-2008 рр.; «короно-кризою» 2019-2021 рр. та процесом гуманітарно-технологічної революції.

Гуманітарно-технологічна революція, технологічною основою якої є конвергентні (NBICS) та цифрові технології, вже призвела до змін в культурі, освіті, спілкуванні, в психології та здібностях молодого покоління, способах сприйняття світу людиною, і навіть може

призвести до зміни людської природи [1]. Віртуально-цифрове середовище, в якому працюють сучасні працівники, все частіше принципово *трансформує організацію процесів, комунікації між персоналом, вимагає швидкого опанування нових знань та навичок, ставить нові виклики перед сучасними керівниками.*

Для СЕС України, вітчизняних підприємств додатковим «дев'ятим валом» стала війна та її наслідки, які необхідно долати, перебудовуючи бізнес-процеси, вистроюючи нові моделі управління.

Отже, *радикальні та швидкі зміни - трансформації* зовнішнього середовища та й самої людини актуалізують *проблему якісного управління змінами на рівні окремого підприємства (СЕС мікрорівня).*

У теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін: *технологічні; продуктові; структурні; культурні*. Всі вони пов'язані між собою, але найбільш тонкими, невидимими, складними та досить важливими для ефективної діяльності є зміни культури організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. *Зв'язок між організаційною культурою та різними параметрами діяльності організації*, її конкурентоспроможністю доведено багатьма дослідженнями, в т.ч. опитуваннями менеджменту провідних компаній світу. Так, глобальне дослідження культури, яке проводилось в березні 2021 р. за участю представників бізнесу в 42 країнах (проведено 3243 опитування керівників та співробітників компаній), ще раз довело, що сильна культура сприяє кращим результатам у бізнесі. Насправді, більшість (69%) керівників вищої ланки багато в чому пояснюють свій успіх під час пандемії культурою. Більшість (67%) респондентів опитування заявили, що культура важливіша за стратегію або операції. І, наприкінці, 81% респондентів, які твердо впевнені, що їхня організація змогла адаптуватися до подій ковід-кризи, відмічають що їхня культура була джерелом конкурентної переваги [2, 3].

А оскільки трендом часу є трансформації СЄС, системні зміни організаційної культури стають неминучими. І менеджери багатьох компаній усвідомлюють це, що зокрема, довело опитування PwC від Strategy & 2018 року «Where organizational culture is headed» в якому взяли участь понад 2000 менеджерів у 50 країнах світу [4]. По-перше, більшість топ-менеджерів та членів правління, а саме - 71%, розглядають культуру як найважливішу стратегічну тему (порівняно з 64% у 2013 році). По-друге, *80% респондентів відмітили, що культура їхньої організації повинна змінитися протягом наступних п'яти років, щоб їхня компанія досягла успіху, зростала і зберігала кращих людей.*

Взагалі, організаційні зміни, в т.ч. зміни культури організації, є логічним процесом. Вони можуть бути пов'язані як із перетвореннями внутрішнього та зовнішнього середовища організації, на які повинна реагувати культура, так і з прагненням компаній підвищити ефективність своєї діяльності через удосконалення культури (скасувавши культурні деформації, дисгармонію, наблизивши культуру до певного ідеалу).

Але, можливо почати зміни і отримати негативний результат, навіть розпад організації. Тому важливо розуміти, що важливішими детермінантами результату змін є як таланти та знання тих, хто їх розроблює та впроваджує, так і теоретичні підходи, моделі змін, які беруть за основу керівники.

В науці та практиці управління склались кілька підходів до організаційних змін та моделей змін організаційної культури СЕС мікрорівня.

Що стосується *організаційних змін*, сучасні українські фахівці на основі аналізу зарубіжних джерел виділяють: процесний, поведінковий, системний, адаптивний, ситуаційний, гуманістичний, психодинамічний та компетентнісний підходи [5]. В практичній діяльності вони

можуть комбінуватись. Зміни організаційної культури, на нашу думку, також в певній мірі можливо звести до цих підходів, але у наукових публікаціях вони не виділяються.

Часто *теорії (теоретичні моделі) змін в організаціях*, в т.ч. змін культури, народжуються на ґрунті узагальнення практичного досвіду відповідних успішних змін, які здійснюються певними фахівцями і тому пов'язуються з їх прізвищами.

Так, українські науковці (Ладонько Л.С., Ганжа І.В.), аналізуючи західний досвід організаційних змін, виділяють: триетапну модель К. Левіна (1951 р.); модель успішного управління змінами Л. Грейнера (1967 р.); вісім кроків управління змінами Дж. Коттера (1995 р.); модель І. Адізеса «Зміни – Проблеми – Рішення» (1992 р. з пізнішими доповненнями); модель ADKAR Дж. Хаята (2001 р.); «Айсберг управління змінами» Ф. Крюгера (2004 р.) [6].

Що стосується змін організаційної культури, українські автори в основному спираються на *модель Е.Шейна*, який став визнаним в світі класиком в царині управління організаційною культурою [7]. *Інші моделі змін культури не розглядаються.*

Ми в відповідному дослідженні також спирались на цю класичну модель [8]. Вона спочатку базується *на моделі К. Левіна, ґрунтується на клінічному підході, розробленому власне Е. Шейном*, та, на нашу думку, тяжіє до *сполучення когнітивного та гуманістичного* з відомих підходів до змін. Також на основі застосування концепції *ментальних моделей управління* (П.Сенге, С.Кові, Дж.Баркер) ми розробили *власну концепцію психологічних моделей управління, яку застосовували для пропозицій щодо змін моделі управління та організаційної культури підприємств залізничного транспорту.*

Але час плине, і сучасні трансформації СЕС актуалізують інші моделі змін організаційної культури. Однією з достатньо нових моделей зміни організаційної культури є *модель Центру Катценбаха* [9]. Вона не розглядається в публікаціях українських фахівців, до того ж, як ми побачимо при її аналізі, базується на іншій концептуальній основі, ніж модель Шейна, містить як новітні, практично цінні рекомендації, такі що відповідають вимогам стрімких змін СЕС, так і досить дискусійні позиції.

Мета публікації. *Тому в цій публікації ми розглянемо модель зміни організаційної культури, яку пропонує Центр Катценбаха, проаналізуємо її концептуальну основу, встановимо її основні відмінності від моделі Шейна, визначимо дискусійні положення та можливості застосування.*

Виклад основного матеріалу. Модель змін організаційної культури, яку пропонує *Центр Катценбаха,* базується на власному *визначенні культури та структури організаційної культури.* Як вважають фахівці центру: *«Культура - це самопідтримувані моделі поведінки та мислення, які визначають спосіб виконання роботи»* [9]. На їх думку, *культура організації* складається з трьох елементів: візуальні символи або артефакти; моделі поведінки; переконання. Причому, з усіх трьох елементів саме *моделі поведінки є найпотужнішим інструментів для зміни організаційної культури*. «Що люди дійсно роблять на практиці - набагато важливіше, ніж те, що вони говорять або у що вони вірять» [10].

Доречно порівняти наведене визначення культури та її структуру з баченням Е. Шейна (таблиця 1).

Е. Шейн визначає культуру групи «як патерн колективних базових уявлень, набутих групою при розв'язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи *як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем»* [7, с. 17].

Нагадаємо, за Е. Шейном культура організації складається з трьох рівнів.

На першому, поверхневому рівні культури є її видимі елементи, які можливо побачити, відчути. Це так звані *артефакти* (архітектура, дизайн, стиль, церемонії тощо).

На другому, середньому рівні – *цінності, вірування та переконання*, що підтримуються членами групи (вони відображені в цілях, філософії, стратегії організації).

Третій, глибинний рівень культури – це так звані *базові уявлення* - підсвідомі, такі, що представляються чимось самоочевидним, переконання, особливості сприйняття, думки та почуття (первинне джерело цінностей та вчинків) [7, с. 26]. По суті це - світогляд (уявлення щодо істини, реальності, часу, простору, природи людини та людських відносин), пласт духовного ядра культури.

Отже, як бачимо на відміну від моделі Е. Шейна, в моделі Катценбаха відсутній глибинний (підсвідомий) рівень культури, який на думку Е. Шейна і є її основою (первинним джерелом цінностей та вчинків). Натомість, у Катценбаха важливішою складовою культури організації є моделі поведінки. Якщо ключовим в культурі за Шейном є «патерн колективних базових уявлень», то за Катценбахом – «самопідтримувані моделі поведінки».

Щоб змінити культуру, необхідно змінити мислення та поведінку (причому Шейн ставить акцент саме на мисленні, а Катценбах – на поведінці). А така зміна, завжди є досить складним процесом, що підкреслюють обидва автори.

Таблиця 1

Складові організаційної культури за Дж. Кацтенбахом (складено на основі 7, 10)

Складова оргкультури	Зміст складової	Характеристика складової	Порівняння з моделлю Е. Шейна
Візуальні символи або артефакти	Нагадування, що візуально описують цільову культуру, які виражені яскраво та є видимими для усіх	Є очевидними	Можливо порівняти з верхівкою айсбергу в моделі Е. Шейна
Моделі поведінки	Набір повторюваних вчинків, які свідомо чи несвідомо здійснюють співробітники, тим самим даючи приклад колегам та впливаючи на їх поведінку	Є як очевидними, так і погано помітними	Складова не є вираженою у Е. Шейна, адже він вважає, що поведінка, яка демонструється групою, може як бути проявом культури, так і ні
Переконання (установки)	Погляди, точки зору, що поділяються багатьма співробітниками	Є абсолютно непомітними	У Е. Шейна ця складова представлена на другому рівні

Виникає два запитання: «якщо так важко змінити культуру, навіщо взагалі намагатися?» і «що первинно – зміна мислення, чи зміна поведінки?».

Поки ми відійдемо від моделі Шейна і відповіді на друге питання, а відповімо на перше.

Відповідь, щодо важливості змін культури в тому, що, як вважають фахівці Центру, корпоративна культура – це сукупність емоційної енергії, якою «заряджений» колектив. Керівники, які вміють управляти даною енергією, можуть значно прискорити реалізацію своїх планів (наприклад, стратегічних

ініціатив, операційних або організаційних змін).

Справа в тому, що *бізнес-стратегії компаній змінюються набагато швидше, реагуючи на зміну бізнес-середовища, ніж культура, яка змінюється досить повільно. Якщо знайти спосіб, як зв'язати пріоритети бізнес-стратегії з корпоративною культурою, то компанія зможе використовувати енергію емоційного стану співробітників у процесі організаційних змін.* Це прискорює зміни та робить будь-яку компанію більш згуртованою та конкурентоспроможною.

Дослідження показують, що компанії, *які використовують різноманітні інструменти для зміни поведінки працівників*, мають набагато більший відсоток ймовірності того, що зміни в їх організації будуть довгостроковими та стійкими.

У глобальному опитуванні з питань культури та управління змінами від Strategy & 2013 р., 70% заявили, що їхні компанії домоглися стійкого поліпшення організаційної гордості та емоційної прихильності. Для порівняння, фірми, які не використовували культуру як важіль, мали 35% [10].

Отже, зміни виправдані. А щоб змінити корпоративну культуру в потрібному напрямку відповідно до моделі Кацтенбаха, необхідно *почати працювати над зміною найважливіших і видимих моделей поведінки – переконання підуть за ними* [10].

Що є концептуальною основою моделі Катценбаха?

Катценбах вважає, що *примусити людей змінити свої думки* щодо роботи (організації), ставлення до них, *майже неможливо*, особливо, якщо це глибоко вкорінене в їх свідомості, підтверджено практикою. Тому необхідно зосередитись на конкретній поведінці, яка вирішує конкретні проблеми, впливає на конкретні результати. Це дозволить по іншому подивитись на своє мислення, змінити його. «*Досвід - кращий вчитель, ніж логічні аргументи»* [11].

Уявлення про те, що *зміна поведінки веде до зміни ставлення*, бере початок з *теорії когнітивного дисонансу (1950 рр.) психолога Л. Фестінгера*. Автор стверджував, що коли людей *спонукають* діяти по-новому, навіть якщо ці нові моделі поведінки спочатку здаються незнайомими або неправильними, їхня *потреба в послідовності* поступово впливатиме на те, як вони думають і що відчувають. І вони шукатимуть причини, щоб *виправдати свої нові дії* - як раціонально, так і емоційно. Тобто, зміна в поведінці може привести до зміни мислення. Це дія *стереотипу мислення та поведінки*, який вже пізніше став відомим з робіт Р. Чалдіні під назвою *«принцип послідовності»* [12].

Причому *зміна поведінки найсильніше впливає на ставлення, коли вона підтверджується емпіричними даними та реальними спостереженнями за кращими результатами. Безпосередній досвід долає старі переконання усталеної культури.* Якщо цей досвід підкріплюється групою людей, то змінити культуру набагато простіше, ніж думає більшість людей, вважає Катценбах.

Отже, на його думку, необхідно зосередитися на зміні поведінки, а не на безпосередній взаємодії з культурою. Як це пояснюється?

«*Повторювана поведінка* впливає на культуру, тому що вона *заразна*. Люди несвідомо наслідують те, що, як вони бачать, роблять інші. Це особливо вірно щодо шанованих колег; взаємна повага є потужним джерелом впливу. Навіть невеликі зміни в поведінці, якщо вони підхоплені більш ніж однією людиною, можуть поширитися організацією, коли інші побачать їхню цінність і почнуть діяти відповідно» [11].

В цій тезі Катценбаха ми бачимо визнання *дії ірраціональних складових свідомості, так званих когнітивних спотворень, стереотипів*, що відомі сучасним фахівцям в галузі поведінкових досліджень, в т.ч. поведінкової економіки та етики: *«принципу соціального доказу»,*

«принципу авторитету», «принципу послідовності» (назви за Р. Чалдіні) [12].

Продовжуючи свої рекомендації, Катценбах пропонує обов'язкове використання *емоційної складової* свідомості й поведінки людини та її сполучення із раціональною складовою.

Щоб забезпечити стійкі зміни, раціональні та емоційні елементи мають бути узгоджені. З раціонального боку необхідно обґрунтувати необхідність змін: ось чому необхідна саме ця поведінка. Але розуміння без прийняття і прихильності буде недостатньо без дисципліни, узгодженості та правильних здібностей [11].

У чому ж полягає методологія змін організаційної культури Центру Катценбаха?

Перед тим, як приступити до процесу змін культури, фахівці Центру пропонують здійснити *певні кроки діагностики.*

По-перше, необхідно виконати діагностику існуючої організаційної культури, визначивши її домінантні та особливі, сильні та слабкі риси, у т.ч. *ключові моделі поведінки керівників та персоналу.*

Також, для того, щоб встановити *ДНК організації,* на сайті PwC за посиланням [13] можливо *пройти опитування та визначити тип культури своєї організації, певні дисбаланси культури.*

По-друге, необхідно встановити, як ці риси культури та існуючі ключові моделі поведінки впливають (можуть вплинути в майбутньому) на стратегію організації. Тобто, необхідно *встановити відповідність культури та стратегії (чи сумісна культура та стратегія).*

По-третє, необхідно встановити як ці риси *та існуючі ключові моделі поведінки впливають (можуть вплинути в майбутньому) на процес праці, співробітництво, мотивацію та задоволеність працею персоналу, результати праці.*

По-четверте, необхідно *встановити погляди на культуру керівництва та персоналу,* виявити суперечності між ними.

Наприкінці, якщо компанія є великою, таку ж діагностику необхідно провести по всім *підрозділам, регіональним відділенням*, виявивши різні субкультури, контркультури.

Діагностувати культуру, як вважає Катценбах, краще за усе на основі виявлення моделей поведінки, яку заохочують в організації.

Як зазначають фахівці Центру, не існує математичної формули, що дозволяє точно розрахувати вплив поведінки співробітників на впровадження змін. Однак, за десятки років практичної роботи та наукових досліджень, співробітники Центру вивели *правила успішної зміни корпоративної культури [10]. Охарактеризуємо ці правила, пояснюючи деякі поведінкові аспекти на прикладах і звертаючи увагу на інноваційних елементах.*

Правило 1. Необхідно використовувати сильні сторони поточної культури (воно не є принципово новим, адже є в інших авторів).

Поточну організаційну культуру не можливо змінити різким рухом, як процесор або карту зберігання в комп'ютері, адже вона є складною *соціо*технічною системою. Культура будь-якої компанії є унікальною вже тому, що унікальними є її носії – менеджери та персонал. І як майже не існує цілком ідеальних або спотворених людей, не існує абсолютно хорошої або абсолютно поганої організаційної культури. Тому в існуючій культурі є ті сильні та унікальні риси, що необхідно використовувати для нових цілей.

Для того, щоб працювати з культурою, її необхідно вивчити, зрозуміти, які культурні риси відіграють провідну роль, є постійними і характеризують всі рівні організації. Необхідно зрозуміти, які сильні та слабкі сторони містить кожна культурна риса.

Правило 2. Необхідно змінювати поведінку – переконання і цінності підуть за нею.

Концептуальну основу цього положення ми вже розкривали, тому зосередимось на прикладі.

Приклад. Одна з телекомунікаційних компаній поставила перед собою завдання підвищити якість обслуговування клієнтів.

Проблема. Керівництво помітило, що до низької якості обслуговування клієнтів призводить погана робота в команді.

Рішення. Компанія зосередилася на *«поведінці-передумові»,* тобто на перший погляд нешкідливій поведінці, яка гарантовано передує прояву проблемної поведінки.

Для цього було розроблено план для стимулювання більш активної та ефективної спільної роботи в своїх колл-центрах. Для досягнення мети керівництво стало організовувати регулярні зустрічі за участю співробітників, щоб обговорювати способи підвищення ефективності роботи. *Коли співробітники почали відчувати себе частиною позитивної, згуртованої команди і відчувати більш вагому підтримку з боку своїх колег, вони стали краще поводитися зі своїми клієнтами.*

Правило 3. Необхідно сфокусуватися на двох-трьох ключових вчинках.

Прийнято вважати, що здійснення проекту з трансформації культури передбачає багато змін – чим більше, тим краще. *Але при виборі моделей поведінки для майбутніх змін компаніям слід дотримуватися обережного підходу. Головне – зосередитися на найважливіших вчинках, які дадуть відчутний ефект, коли їх буде виконувати велика кількість людей.*

Як це здійснити?

1. *Необхідно визначити вчинки, які позитивно впливають на ефективність компанії в цілому та є характерними для співробітників всіх рівнів.* Наприклад, способи почати ефективну нараду або манера взаємодії з клієнтами.

2. *Необхідно* переконатись в тому, що ці *вчинки відповідають бізнес-стратегії.*

Ці два кроки є досить складними та інноваційними, тому дещо зупинимось на них [14, 15].

Поведінка - це *звичний* спосіб дій, який вважається *нормою або очікуванням.*

Визначити поведінку, яка сприятиме досягненню цілей, можна різними способами, наприклад, можна провести мозковий штурм. Після того, як штурм проведено, необхідно переглянути отриманий список, щоб переконатися, що всі моделі поведінки є конкретними, повторюваними і, бажано, застосовними до всіх в організації - на всіх рівнях і ролях.

Далі необхідно розставити пріоритети в *кількох критичних діях*. Звичайний спосіб зробити це - накреслити поведінку по двох осях графіку: *реалізація (важка-легка) і вплив (обмежений-високий) поведінки (рисунок 1).*

Критерії реалізації пропонованої поведінки включають:

- практичність: чи здатні люди виконувати поведінку?
- ступінь видимості: чи можуть люди бачити, як інші виконують ту саму поведінку?
- вимірюваність: чи можете ви виміряти (бажано об'єктивно), чи здійснюють люди ту чи іншу поведінку?
- швидкість результатів: чи можуть люди, які виконують певну поведінку, досягти результатів у короткостроковій перспективі?
- простота впровадження: з огляду на поточне організаційне середовище, наскільки легко/складно людям буде виконувати нову поведінку?

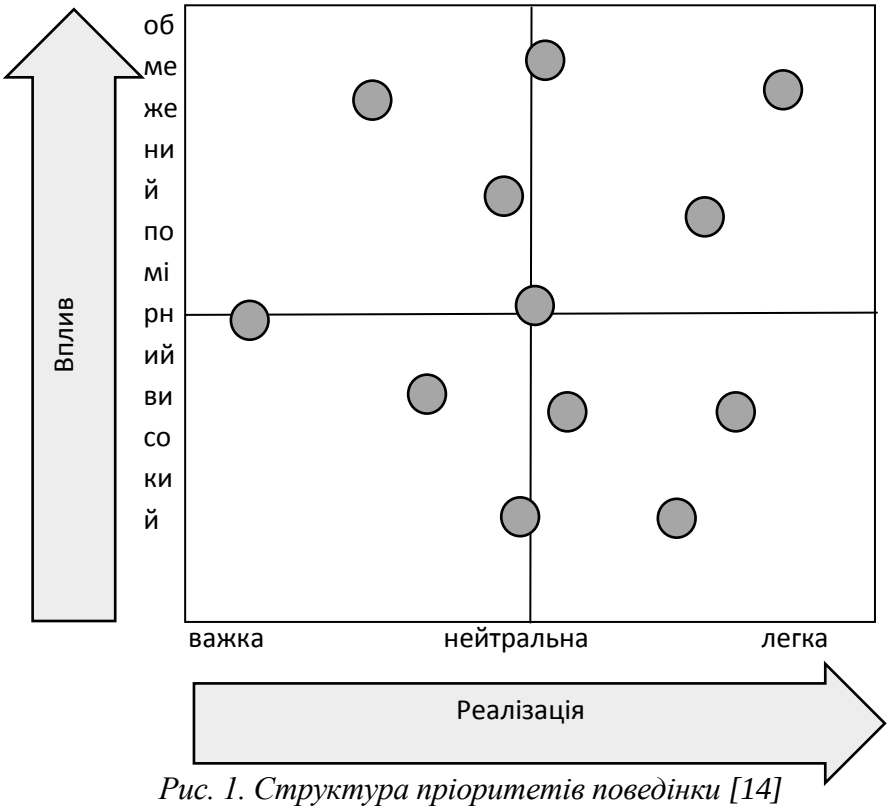


Рис. 1. Структура пріоритетів поведінки [14]

Критерій впливу пропонованої поведінки на результат є тільки один: чи вплинуть люди, які виконують таку поведінку, на досягнення поставлених цілей?

Причому, при розстановці пріоритетів між кількома критичними факторами *експоненціально важливішим є саме вплив поведінки, ніж критерії її реалізації. Зрештою, найкращий вибір для кількох критично важливих моделей поведінки - це той, який дасть змогу максимально наблизитися до стратегічних та операційних цілей організації.*

3. *Необхідно* переконатись в тому, що обрані вчинки дійсно принесуть позитивний ефект і викличуть *емоційну прихильність,* для чого *обговорити їх зі співробітниками (в першу чергу формальними та неформальними лідерами).*

Ключовим моментом є збір інформації про те, яка поведінка знаходить відгук, і обмін історіями про те, як неформальні лідери будуть демонструвати (або вже демонструють) цю поведінку.

4. *Необхідно описати обрані ключові вчинки, деталізуючи їх* в прості, доступні кроки, які люди можуть здійснювати кожен день.

5. *Необхідно відібрати групи співробітників, які з радістю готові слідувати даним правилам,* у яких нові моделі поведінки знайдуть відгук і які з великою ймовірністю будуть брати їх на озброєння і сприяти поширенню.

6. *Необхідно обрати як формальні, так і неформальні методи для поширення поведінки та забезпечити узгодженість формальних аспектів організації.*

Приклад. В одній банківській компанії стрімке неорганічне зростання (купівля інших банків) призвело до того, що в її підрозділах і різних регіонах стали працювати по-різному. Для того, щоб підвищити ефективність спільної роботи і поліпшити результати роботи з клієнтами, компанія почала програму розвитку, в основі якої лежала зміна корпоративної культури. Компанія сфокусувалася на трьох ключових вчинках:

- робити додаткові зусилля для задоволення клієнтів;

- цінувати результати роботи вище кількості років, проведених в компанії;

- підтримувати один одного у важкій ситуації.

Після цього компанія адаптувала кожен з ключових вчинків під специфіку кожного рівня ієрархії.

Так, наприклад, вчинок «робити додаткові зусилля для задоволеності клієнтів» для співробітників роздрібного бізнесу виражався в залученні співробітників з інших відділів для вирішення клієнтських проблем, а також в пріоритизації тих пропозицій щодо поліпшення внутрішніх бізнес-процесів, які стосувалися роботи з клієнтом.

Для всіх трьох вчинків топ-менеджмент публічно визнавав і винагороджував співробітників, які прикладали додаткові зусилля. Керівники всіх рівнів виступали як взірці для своїх підлеглих, демонструючи відповідні «рольові моделі». Також компанія визначила найбільш впливових співробітників з числа працівників роздрібного бізнесу орієнтованих на клієнта, які могли б продемонструвати ці нові моделі поведінки в дії.

Правило 4. Необхідно використовувати неформальних лідерів (воно не є принципово новим).

Повноваження, які дає формальна посада, не слід плутати з лідерством. *Лідерство - це внутрішня якість, здатність впливати, що виявляється неформально, безвідносно займаної посади і положення в організаційній структурі.* Оскільки справжні неформальні лідери, які зустрічаються в будь-якій компанії, часто не знаходяться на керівній позиції, їх нерідко упускають з виду, не використовуючи їх потенціал по максимуму, коли мова заходить про зміну корпоративної культури.

Правило 5. Необхідно переконатися, що керівники виступають для підлеглих як «рольові моделі» (воно не є принципово новим).

У багатьох компаніях відповідальність за формування корпоративної культури покладається на HR-фахівців. Але для того, щоб ініціювати, надихати і мотивувати бажані моделі поведінки, необхідна *участь керівників усіх рівнів*. Демонструючи свою прихильність, вони показують приклад для всіх інших. *Якщо працівники бачать невідповідність між культурними цінностями, що просуваються, та поведінкою керівництва, культура, що впроваджується, перестає їх цікавити, і вони просто починають копіювати поведінку своїх керівників.* Ті, хто займає позиції на вищому рівні компанії, повинні самі демонструвати ті зміни, які вони хочуть реалізувати.

Правило 6. Необхідно пов'язувати цільові моделі поведінки та цілі бізнесу.

Коли люди говорять про емоції, мотивацію та цінності – найважливіші компоненти організаційної культури – розмова часто переходить на абстрактний рівень. І тоді можна віддалитися від обговорення того, що необхідно для успіху організації на ринку. *Багато співробітників, прослухавши доповіді про організаційної культуру або взявши участь в семінарах на тему цінностей, так до кінця і не розуміють, яким чином рекомендації на тему вдосконалення культури можна застосувати в їх роботі.*

Для того, щоб уникнути такого непорозуміння, *необхідно на прикладах показувати, як зміни в організаційній культурі можуть привести до зростання ефективності бізнесу і поліпшення фінансових результатів. Тому необхідно обрати ті моделі поведінки, які спрямовані на поліпшення конкретного бізнесу-результату і вимірні з плином часу.*

Приклад. Нафтова компанія поставила перед собою *завдання скоротити витрати на технічне обслуговування і ремонти* на одному зі своїх промислових об'єктів. При виборі ключових вчинків компанія зупинилася на двох: *«надихати співробітників висловлювати свою думку» і «покращувати процес прийняття рішень».*

Один з керівників компанії вирішив, що буде корисним зробити витрати компанії наочними для робітників. Він прикріпив до обладнання ярлики з цінами. *Ці наклейки - «підказки» започаткували зміни в поведінці* в частині прийняття рішень щодо ремонту або заміни обладнання. Робітники і керівники стали рекомендувати заздалегідь віддавати дороге обладнання в лагодження замість того, щоб замінювати його на нове. Топ-менеджмент став заохочувати і розповідати публічно про факти виявлення співробітниками можливостей економії витрат. Така модель поведінки спрямувала фокус співробітників на витрати і, як результат, змінила мислення. Так, коли один з робітників помітив, що вентилятори використовуються для охолодження апаратури в зимовий час, він вирішив, відповідно до ключового вчинку *«надихати співробітників висловлювати свою думку»*, що буде здорово, якщо він не побоїться і висловить свої сумніви в доцільності використання вентиляторів взимку. Як виявилося, це дійсно було необов'язково, і в результаті компанії вдалося досягнути щорічної економії витрат на електроенергію в розмірі 750 тис. дол.

Правило 7. Необхідно швидко розповідати про досягнуті успіхи.

Ми живемо в століття, для якого характерні *короткі інтервали концентрації уваги людей.* Це в рівній мірі стосується і організаційної культури, і звичок споживання інформації. *Коли люди дізнаються про нові масштабні ініціативи і програми, а потім протягом декількох місяців не бачать, що в зазначеному напрямку щось робиться, вони втрачають інтерес і стають цинічними.* Ось чому дуже важливо якомога швидше показати, як зусилля щодо зміни культури впливають на результати бізнесу. В цьому випадку можуть бути корисними пілотні проекти. *Пілотні проекти* відрізняються низьким рівнем ризиків. *Вони спрямовані на тестування впровадження ключових вчинків з подальшим аналізом і оцінкою*. Найчастіше для їх оцінки використовується набір метрик, що визначають цільовий ефект (показники результатів), певну методику і метрики для аналізу зміни поведінки.

Правило 8. Для поширення ідей необхідно використовуючи неформальні канали (воно не є принципово новим).

Ідеї можуть швидко поширюватися в організації: як вертикально між рівнями управління, так і горизонтально – між функціями. Зручним способом поширення ідей є *соціальні мережі* – блоги, пости в Facebook або LinkedIn, твіти, обов'язково від імені будь-якого *неформального лідера*. *Соціальні мережі можуть служити більш ефективним засобом поширення інформації, ніж традиційні канали. Це може бути застосовано і до поширення критичних вчинків.* Люди є більш сприйнятливими до змін, якщо зміни рекомендовані і демонструються прикладом друзів і тих колег, яким вони довіряють. Таке *«соціальне схвалення»* більш переконливе, ніж заклики до змін, які будуть проголошеними співробітниками, в чиї завдання входить «продаж» нових ідей (часто цю роль виконує хтось із топ-менеджменту).

Правило 9. Необхідно закріплювати цільову поведінку внутрішніми політиками та інструментами.

Ми вже підкреслювали ту роль, яку неформальні лідери можуть грати в поширенні ідей. Важливо *зробити так, щоб нові моделі поведінки радикально не суперечили сформованим звичкам*. Пропоновані зміни корпоративної культури *повинні доповнювати діючі процеси і політики, і не закликати до протилежних дій.*

Організаційна структура, бізнес-процеси, КПЕ та інші формальні інструменти задають рамки і правила для роботи співробітників, неформальні ж елементи доповнюють організацію емоційною енергією – *від досягнення синергії в роботі формальних і неформальних інструментів, організація отримує максимальну продуктивність.*

Правило 10. Необхідно підходити до управління організаційною культурою системно (воно не є принципово новим).

Компанії, які домагаються успіхів у роботі з організаційною культурою, постійно стежать за станом своєї культури та інструментами, за допомогою яких реалізується управління культурою, регулярно їх актуалізують. Чому? Як ми вже відзначали на самому початку, організаційна культура, якщо синхронізувати її зі стратегічними і операційними цілями, може дати організації додаткові джерела енергії і мотивації персоналу, здатні більше прискорити зміни, ніж формальні процеси і гасла.

Якщо ми уважно проаналізуємо ці правила, ми ще раз побачимо, *що особливості моделі Катценбаха полягають в зміні культури через зміну поведінки.*

Модель змін культури організації (складено на основі [10, 11, 14, 15]) можливо подати у вигляді схеми (рисунок 2).

Неможливо одразу змінити поведінку, ставлення та цінності системи. Тому починати необхідно з впровадження декількох нових ключових моделей поведінки (критичний дій), які визначають стратегічну та операційну ефективність організації. Зі зміною поведінки поступово будуть змінюватись інші складові культури організації – цінності та переконання. Причому певні елементи культури, що можуть краще адаптуватись до зміни бізнес-середовища, будуть змінюватись швидше, а певні – досить повільно, або зовсім не змінюватись.

Весь процес (діагностики та змін) буде мати постійний характер адже постійними є зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Причому, оскільки СЕС різного рівня пов'язані системно між собою, зміни в організаціях, особливо великих, також впливатимуть на зміни макро-середовища.

Висновки та дискусія. Отже, ключ для зміни культури, відповідно до Катценбаха, – поступова зміна поведінки співробітників, за якою будуть змінюватись когнітивно-мотиваційні компоненти їх психіки (цінності, переконання) та культура організації, акцент саме на поведінці.

На нашу думку, ця модель зміни культури, *поведінкова за сутністю,* склалась *під впливом хвилі поведінкових досліджень, фахової освіти та професійної спрямованості діяльності Дж. Катценбаха, швидкості та системності змін в макросередовищі, в соціумі, які вимагають певного спрощення та алгоритмізації організаційних процесів та поведінки, навіть (що є дискусійним) застосування технології підштовхування.* Вона містить як практично цінні рекомендації, так і певні досить дискусійні положення, які необхідно обговорювати детальніше.

Дискусійні положення.

1. Базове твердження: «поведінка формує установки, її зміна первинна по відношенню до зміни мислення».

Так, хороші батьки та вихователі завжди знали, що їх діти будуть поводити себе не так як промовляють, навчають їх словами, а так, як поводять себе батьки та вихователі (в принципі можливі два варіанти – копіювання поведінки або протест). Діти відчувають дисбаланс між мисленням, словами та ділами і копіюють саме поведінку.

Але підхід Катценбаха розрахований на дорослих людей, особистість яких вже сформована, людей які діють в певній організації. *Дорослі люди зі своїм особистісним світом повинні осмислено змінювати те, до чого вони звикли, навчатись новому, долаючи себе.*

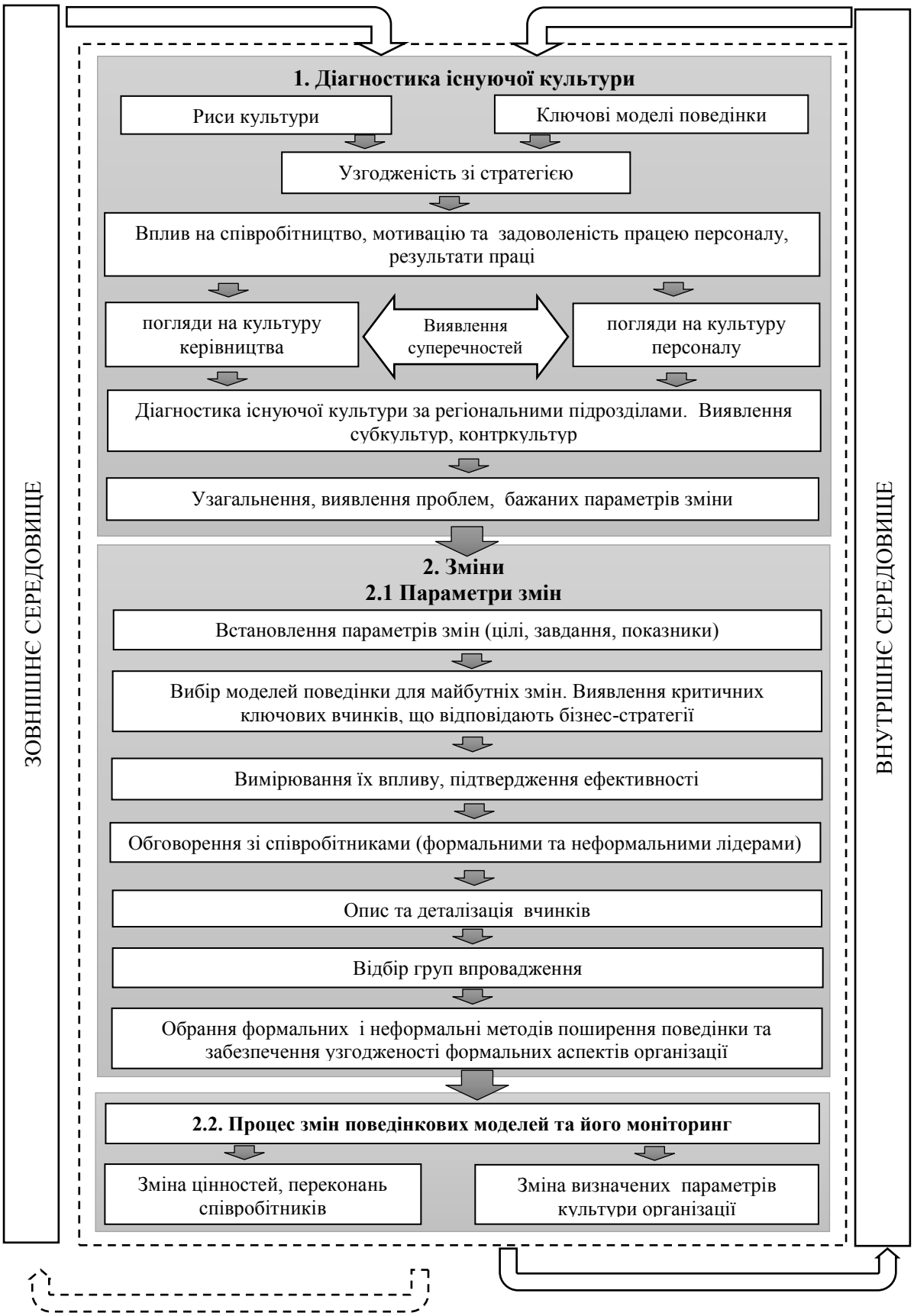


Рис. 2. Модель змін культури організації Дж.Катценбаха

Теорія Л. Фестінгера, яку взяв за основу Дж.Катценбах, має чимало критики. І Е. Шейн також не є її прихильником, і тому в його моделі змін окремо виділена стадія когнітивного реструктурування.

По-суті *когнітивне реструктурування - це навчання новим моделям мислення (когнітивного перегляду деяких базових концепцій з набору уявлень) та поведінки спочатку лідерів, а потім і всієї організації*. За Шейном навчання може відбуватись різними способами (методом пошуку - проб та помилок, копіювання рольових моделей поведінки, нав'язування певної поведінки). Головне, на чому наполягає фахівець – *це бачення та усвідомлення конкретних змін, бачення шляхів вирішення проблеми, напрямів навчання, усвідомлення того, що поведінка повинна змінитись і як саме вона повинна змінитись.* «Поведінка може бути змінена насильно, але якщо цьому не передував або це не супроводжував когнітивний перегляд уявлень, то після зникнення примусової сили все повернеться на круги своя» [7, с. 257]. *Отже когнітивний перегляд та зміна поведінки є взаємопов'язаними процесами, причому зміна поведінки повинна бути усвідомленою.*

2. *Етичність застосування поведінкового підходу.* Це окреме дискусійне питання, але зазначимо головне. Застосування цього підходу в моделі Катценбаха базується як на раціонально-економічних елементах (визначенні певних операцій, що здійснює персонал в процесі виробництва, та їх кореляції з результатами), так і на ірраціонально-психологічних. *Відомо, що на поведінку людини впливають не тільки раціональні, а й ірраціональні компоненти психіки (стереотипи, когнітивні спотворення). Останні можливо використати з метою маніпуляції*. І одне, якщо мова йде про формування, наприклад навичок до колективного обговорення, а інше, коли йдеться, наприклад, про навички до відстеження дій своїх колег.

В цій царині виникають певні моральні дилеми, вирішення яких в умовах стрімких та глибинних змін все складніше і багато в чому визначається етичністю керівництва [17].

3. Модель не враховує *національних особливостей певної культури*, носіями якої є менеджмент та співробітники.

Модель змін Катценбаха є досить докладною, перевіреною досвідом, *але вона вибудована в умовах західної культурної матриці, західного (переважно американського) менеджменту.*

На нашу думку, в залежності від *національних особливостей певної культури*, носіями якої є менеджмент та співробітники, модель повинна трансформуватись.

4. *Модель Катценбаха стала продуктом часу швидких та глибинних змін і тому є більш поверхневою та алгоритмізованою, ніж модель Шейна.*

Модель виникла та стала поширюватись в час, коли світ вступив в період системної кризи і стрімких трансформацій культури, соціуму, економіки, технологій. Світова фінансова криза 2008-2009 рр., ковід -криза, процес гуманітарно-технологічної революції та перехід до посткапіталістичної СЕС поставили перед керівництвом організацій питання *необхідності швидких організаційних змін. При тому що за своєю природою культурні зміни не можуть бути швидкими, адже базуються на переосмисленні власних ментальних моделей, зміні психології управління, що розумів Е. Шейн – соціальний психолог за фахом, спочатку більш орієнтований на людину.*

Дж. Катценбах – економіст за фахом, визнаний експертом у галузі організаційної ефективності, що крім того мав досвід військової служби, спочатку більш орієнтований на результат, ефективність, а не на людину.

І його модель логічно корелює з його власним, суб'єктивним досвідом.

Також досить логічним є вибір концептуальної основи моделі змін – набору концепцій сучасної соціальної психології, який став активно використовуватись в поведінковій економіці (концепція когнітивного дисонансу, концепція підштовхування поведінки, управління поведінкою на основі використання когнітивних спотворень та стереотипів мислення і поведінки).

Катценбах, на відміну від Е. Шейна, нічого не відмічає з приводу етики змін культури і не звертає увагу на глибинний рівень культури – менталітет, світогляд. І це робить процес змін технологічним. А чи може він бути тільки таким?

5. *Вимоги часу та результативність моделі.*

Безумовно, з технологічності моделі (нічого зайвого, все продумано і виміряне), а також з її концептуальної основи витікає її результативність: менше витрат, швидше результат і для часу конкуренції та швидкості - це вихід.

Катценбах оминає когнітивну реструктуризацію і тим самим економить час, який необхідний для подолання опору зміні мислення. До того ж його модель підходить поколінню зет, яке стає головним представником на ринку праці.

Емоційність, схильність до колективних моделей поведінки, конформізм, знижені когнітивні здібності, діяти краще, ніж думати, особливо тривало та глибоко – це риси цифрового покоління [18].

Отже, на нашу думку, рекомендації щодо змін культури організації Центру Катценбаха можливо використовувати на основі творчого та критичного їх осмислення. Ключовим є знаходження унікальних моделей поведінки, які не заперечують етичним нормам та будуть сприяти ефективним змінам для певної організації, що стала на шлях трансформації своєї культури, та поступове, осмислене (зміни повинні бути осмисленими і зрозумілими для менеджменту та працівників з точки зору цілей та результатів, що плануються), терпляче впровадження цих змін.

Кожна авторська модель є в певній мірі суб'єктивною, унікальною, тимчасовою, обмеженою. Особливо це необхідно мати на увазі вітчизняним управлінцям, оскільки моделі змін культури організації пов'язані із досвідом західного менеджменту і, звісно, не враховують особливості національної культури управління.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанієць В. В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації / В. В. Компанієць, В. В. Крацер // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 68. – С. 33–50.

2. Organisational culture: It's time to take action 2021 Global Culture Survey of 3,200 leaders and employees worldwide. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html (дата звернення 30.04.2023).

3. Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf (дата звернення 30.04.2023).

4. Where organizational culture is headed. Views from 2,000 leaders and employees worldwide. URL: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/global-culture-survey.html (дата звернення 30.04.2023).

5. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 / Ринкевич Наталя Сергіївна. – Київ, 2020. – 326 с.

6. Ладонько Л. С. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві / Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. - 2015. - № 2(2). - С. 101-108.

7. Schein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View / E. Schein. - San Francisco : CA: Jossey-Bass, 1992. - 418 p.

8. Компанієць В. В. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) / В. В. Компанієць. - Харків : УкрДАЗТ, 2012. - ч. 2 : Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. - 296 с.

9. The Katzenbach Center. URL: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/katzenbach-center.html (дата звернення 10.05.2023).

10. 10 principles of organizational culture 2016. URL: https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture (дата звернення 05.05.2023).

11. Katzenbach J. Stop Blaming Your Culture. Start using it instead - to reinforce and build the new behaviors that will give you the high-performance company you want [Electronic resource] / J. Katzenbach, A. Harshak // Workforce. – 2011. – vol. 62. URL: https://www.strategy-business.com/article/11108 (дата звернення 09.05.2023).

12 Чалдіні Р. Психологія впливу / Р. Чалдіні. – К. : КСД, 2022. – 608 с.

13. Org DNA Profiler® Survey. URL: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/functions/organisational-strategy/orgdna-profiler.html (дата звернення 10.05.2023).

14. Hull K. (2017). Getting to the Critical Few Behaviors That Can Drive Cultural Change. URL: https://www.strategy-business.com/blog/Getting-to-the-Critical-Few-Behaviors-That-Can-Drive-Cultural-Change (дата звернення 22.03.2023).

15 Katzenbach J. R., Thomas J., Anderson G. (2018). The Critical Few Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters. URL: https://www.strategyand.pwc.com/de/de/functionale-teams/organisationsstrategie/the-critical-few/strategyand-the-critical-few-excerpt.pdf (дата звернення 25.04.2023).

16. Katzenbach J. Khan Z. (2010). Leading Outside the Lines: Integrating formal metrics and informal communication can lead to new levels of performance. URL: https://www.strategy-business.com/article/10204 (дата звернення 20.04.2023).

17. Компанієць В. В. Моральні дилеми в економічних відносинах: природа, види, фактори поведінки, рішення (підхід духовно-моральної детермінації) / В. В. Компанієць, О. О. Бела // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78-79. – С. 189-205.

18. Компаниец В. В. Трансформация ценностно-мотивационного портрета и модели экономического поведения поколения Z и риски для социально-экономических систем / В. В. Компаниец // Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. - К: ІЕП НАНУ, 2020. - С. 152-169.

REFERENCES

1. Kompaniiets, V. V., Kratser, V. V. (2019). Shchodo vplyvu tsyfrovoi revoliutsii na ekonomiku ta liudynu: efekty tsyfrovizatsii [Regarding the impact of the digital revolution on the economy and people: the effects of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 68. pp. 33–50. (in Ukrainian)

2. Organisational culture: It's time to take action 2021 Global Culture Survey of 3,200 leaders and employees worldwide. Available at: https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html.

3. Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage. Available at: https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling

/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf.

4. Where organizational culture is headed. Views from 2,000 leaders and employees worldwide. Available at: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/global-culture-survey.html.

5. Rynkevych N. S. (2020). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstv v umovakh modernizatsii [Transformation of the organizational culture of enterprises in the conditions of modernization]: dys. … kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Rynkevych Natalia Serhiivna. Kyiv, 326 p. (in Ukrainian)

6. Ladonko L. S., Hanzha I. V. (2015). Sutnist ta modeli upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi [The essence and models of change management at the enterprise]. Naukovyi visnyk Polissia. № 2(2). pp. 101-108. (in Ukrainian)

7. Schein E. (1992). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass. 418 p.

8. Kompaniiets V. V. (2012). Yakist upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: dukhovno-moralni ta kulturni priorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu) [The quality of management of socio-economic systems: spiritual, moral and cultural priorities (on the example of railway transport)]. Kharkiv: UkrDAZT. 296 p. (in Ukrainian)

9. The Katzenbach Center. Available at: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/katzenbach-center.html.

10. 10 principles of organizational culture 2016. Available at: https://www.strategy-business.com/feature/10-Principles-of-Organizational-Culture.

11. Katzenbach J., Harshak A. (2011). Stop Blaming Your Culture. Start using it instead - to reinforce and build the new behaviors that will give you the high-performance company you want. Available at: https://www.strategy-business.com/article/11108.

12 Chaldini R. (2022). Psykholohiia vplyvu [The psychology of influence]. Kyiv: KSD. 608 p. (in Ukrainian)

13. Org DNA Profiler® Survey. Available at: https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/functions/organisational-strategy/orgdna-profiler.html.

14. Hull K. (2017). Getting to the Critical Few Behaviors That Can Drive Cultural Change. Available at: https://www.strategy-business.com/blog/Getting-to-the-Critical-Few-Behaviors-That-Can-Drive-Cultural-Change.

15 Katzenbach J. R., Thomas J., Anderson G. (2018). The Critical Few Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters. Available at: https://www.strategyand.pwc.com/de/de/funktionale-teams/organisationsstrategie/the-critical-few/strategyand-the-critical-few-excerpt.pdf.

16. Katzenbach J., Khan Z. (2010). Leading Outside the Lines: Integrating formal metrics and informal communication can lead to new levels of performance. Available at: https://www.strategy-business.com/article/10204.

17. Kompaniiets V. V., Bela O. O. (2022). Moralni dylemy v ekonomichnykh vidnosynakh: pryroda, vydy, faktory povedinky, rishennia (pidkhid dukhovno-moralnoi determinatsii) [Moral dilemmas in economic relations: nature, types, factors of behavior, solutions (the approach of spiritual and moral determination)]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. № 78-79. pp. 189-205. (in Ukrainian)

18. Kompaniiets V. V. (2020). Transformaciya cennostno-motivacionnogo portreta i modeli ekonomicheskogo povedeniya pokoleniya Z i riski dlya socialno-ekonomicheskih sistem [Transformation of the Value-Motivational Portrait and Model of Economic Behavior of Generation Z and Risks for Socio-Economic Systems]. Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: Zb. nauk. pr. Kyiv: IEP NANU. pp. 152-169. (in Ukrainian)

УДК 336.58:656.2

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Орлова В. М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)

Дослідження сучасного стану підприємств залізничного транспорту дозволило встановити нестабільність фінансово-економічних показників їх діяльності і стале погіршення фінансового стану. Доведено низьку ефективність інструментів управління діяльністю підприємств залізничної галузі і доцільність перегляду політики щодо управління їх прибутковістю в умовах цифровізації. Відзначено ефективність застосування у світовій практиці інструменту управління даними як основи покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Доведено, що застосування підходу до управління на основі даних сприятиме ефективному використанню наявної інформації для підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом персоналізації послуг і використання клієнтоорієнтованого підходу, мінімізації витрат, пов'язаних з їх залученням та утриманням, і нарощенню прибутку за рахунок розширення спектру послуг. Розкрито ключові переваги застосування підходу до управління на основі даних на підприємствах залізничного транспорту і деталізовано основні кроки щодо його впровадження.

Ключові слова: *підприємства залізничного транспорту, управління прибутковістю, цифровізація, управління даними, цифрові інструменти.*

PROFITABILITY MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Orlova V. M., PhD in Economics (USURT)

The study of the current state of railway transport enterprises made it possible to establish the instability of the financial and economic indicators of their activity and the constant deterioration of the financial state. It was established that as a result of the destruction and loss of industrial capacities, most of which are concentrated in the east of the country, in the epicenter of hostilities, the drop in demand for industrial products on foreign markets, the freezing of a large number of construction sites, there was a significant drop in the volume of freight transportation by railway transport enterprises. The low effectiveness of the tools for managing the activities of railway enterprises and the expediency of revising the policy on managing their profitability in the conditions of digital transformation of the operating environment have been proven. The effectiveness of the use of the data management tool in global practice as a basis for improving the financial results of business entities was noted. It is proven that the application of a data-based management approach will contribute to the effective use of available information to improve the quality of customer service by personalizing services and using a customer-oriented approach, minimizing the costs associated with their attraction and retention, and increasing profits due to the expansion of the range of services. The key advantages of using a data-based management approach at

© Кірдіна О.Г.,
Орлова В.М.

railway transport enterprises are revealed and the main steps for its practical implementation are detailed. It has been established that the key advantages of using data-based management are: increasing the flexibility and effectiveness of strategic decisions, their adaptability to dynamic changes in the external environment; setting more specific goals and measurable results; increasing involvement of employees in decision-making and increasing their loyalty; formation of data culture and growth of trust in information. It has been proven that the use of the tool for personalization of services and services for customers allows to increase the volume of product sales by 10-15% on average and ensures the extension of the customer's life cycle, the increase in the value of the company's product offerings and the formation of a personalized experience.

Keywords: *railway enterprises, profitability management, digitization, data management, digital tools.*

Постановка проблеми. Останній рік виявився надзвичайно складним для України. Війна, яка триває вже більше року, змінила усталений порядок роботи транспортної системи країни, у т. ч. і залізничної галузі. Наростання усталених проблем поряд із викликами, зумовленими повномасштабною війною, призвели до подальшого суттєвого скорочення обсягів перевезень залізничним транспортом: зокрема обсяг вантажних перевезень у 2022 р. порівняно з попереднім роком скоротився на 52,1 % (на 163,7 млн т) з 314,3 млн т до 150,6 млн т. Наймасштабнішого падіння зазнали обсяги перевезень таких видів вантажів як залізні та марганцеві руди – на 59,1 %, кам'яне вугілля – 41,2 %, чорні метали – 57,6 %, будівельні матеріали – 65,3 % [1]. Це стало результатом руйнування і втрати промислових потужностей, більшість з яких зосереджена саме на сході країни – фактично в епіцентрі бойових дій, падіння попиту на промислову продукцію на зовнішніх ринках, заморожування великої кількості об'єктів будівництва та впливу інших негативних факторів.

У результаті втрати підприємствами залізничного транспорту значної частки вантажів, виконання ними евакуації населення з зони активних бойових дій, перевезення гуманітарної допомоги і виконання інших соціально значущих функцій, відбулося нарощення збитковості і погіршення фінансового стану підприємств галузі. З огляду на сказане потребує детальнішого розгляду питання управління прибутковістю підприємств залізничного транспорту у сучасних умовах цифрової трансформації середовища їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем і перспективних інструментів удосконалення системи управління підприємствами залізничного транспорту, зокрема в умовах цифровізації, приділяється увага таких вчених як В. Дикань, І. Воловельська, Ю. Гринчук, Д. Козенков, П. Круш, В. Овчиннікова, О. Підлісна, І. Токмакова, Е. Чернодубова та ін. [2-10]. Однак, поряд з цим, недостатньо дослідженим залишається питання управління прибутковістю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки і нарощення обсягу даних, які наразі розглядаються як джерело скорочення витрат і приросту прибуткових надходжень суб'єктів підприємницької діяльності.

Метою наукової статті є дослідження сучасних проблем підприємств залізничного транспорту, аналіз їх фінансового стану і визначення інструментів підвищення прибутковості діяльності суб'єктів ринку залізничних перевезень.

Виклад основного матеріалу. Критичний фінансовий стан і скорочення прибутку є характерною рисою господарювання підприємств залізничного транспорту в останні роки. Динаміка фінансового результату за період 2011-2021 рр. вказує на нестабільність

підприємств залізничної галузі: якщо у 2011 р. їх прибуток складав 2,1 млрд грн, то у 2015 р. рівень збитку досягнув 16,8 млрд грн. Як свідчать дані рис. 1 і надалі зафіксовано як позитивні, так і негативні коливання фінансових результатів підприємств залізничного транспорту. Якщо 2019 р. завершився для залізничної галузі отриманням прибутку на рівні 2988,2 млн грн, то у 2020 р. – отримано збиток у розмірі 11899,7 млн грн [11].

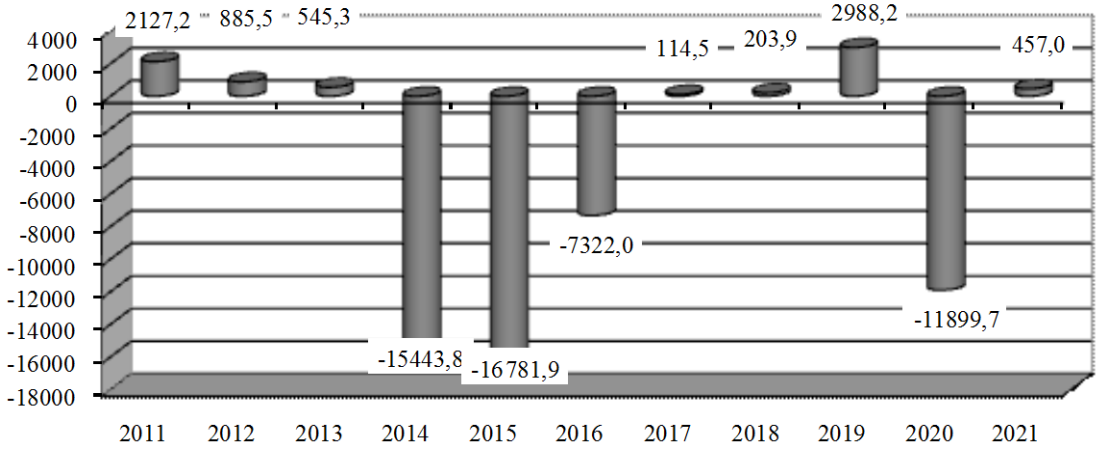


Рис. 1. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств залізничного транспорту протягом 2011-2021 рр., млн грн (*сформовано за даними* [1], [11])

Звичайно, у значній мірі збитковість АТ «Укрзалізниця» викликана впливом зовнішніх негативних факторів. Так, 2014-2015 рр. виявилися складним не лише для залізничного транспорту, але й для національної економіки в цілому. Тимчасова втрата частини території Донецької та Луганської областей, за оцінками експертів, призвела до скорочення на близько 15 % ВВП, що генерувалися підприємствами даних територій (у 2013 р. їх внесок склав близько 240 млрд грн). На частку Луганської та Донецької областей припадала чверть українського експорту (17 млрд дол. щорічно). Лише металургійних підприємств на Донбасі налічувалося понад 80, а продукція ними створена постачалася до 50 країн світу. Завдяки цьому Україна посідала десяте місце у світовому рейтингу країн за обсягом виплавки сталі. Проте, у 2014 р. виробництво сталі в Україні скоротилося на 17 % до 27,161 млн т порівняно з 2013 р., виробництво загального металопрокату – на 18 % до 23,793 млн т, виплавка чавуну – на 15 % до 24,81 млн т [12], [13].

Ще більшого удару завдав українській промисловості 2022 р. Обсяг випуску промислової продукції протягом року скоротився на 36,9 %. Найсуттєвішого скорочення зазнало виробництво будівельних матеріалів – на 65,4 %, металургія – 62,5 %, хімічна промисловість – 62,0 %, видобуток металевих руд – 61,7 %, машинобудування – 43,1 % тощо [14]. Зокрема значні руйнування та скорочення обсягів роботи характерні для підприємств металургійної промисловості. У 2022 р. було виплавлено майже 6,3 млн т сталі, 58 % з яких у першому кварталі року. Як наслідок, за підсумками 2022 р. у світовому рейтингу виробників сталі Україна змістилася з 14 на 25 позицію. Ключовими підприємствами даної сфери було законсервовано виробничі потужності, зокрема у Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Дніпропетровській обл. Деякі з виробників поступово відновили діяльність, але Маріупольському меткомбінату ім. Ілліча та Азовсталі, які

забезпечували 40 % виробництва сталі, так і не вдалося продовжити свою роботу. Гірничо-збагачувальні комбінати групи «Метінвест» скоротили виробництво залізорудної продукції майже в три рази, «АрселорМіттал Кривий Ріг» – на 60 %, Ferrexpo – на 40 % тощо [15].

Суттєво скоротився і обсяг видобутку вугілля: з 83,7 млн т у 2013 р. до 29,4 млн т у 2021 р., тобто майже в три рази. З початку бойових дій у 2014 р. 69 з 150 українських шахт вимушені були припинити видобуток вугілля. При цьому 7 шахт було зруйновано в ході бойових дій, останні ж стали функціонувати в режимі підтримки життєдіяльності. На шахти, які зараз не працюють, у 2013 р. припадало 40 % видобутку вугілля в цілому в Україні [12]. Розширення меж збройного конфлікту призвело до подальшого руйнування даної інфраструктури і закриття шахт для видобутку вугілля. Протягом 2022 р. обсяг видобутку вугілля скоротився ще на 7,7 % порівняно з 2021 р. [14].

Зважаючи на те, що ключовим споживачем послуг залізничного транспорту є саме підприємства добувної промисловості, то зафіксовано і скорочення обсягів вантажних перевезень залізничним транспортом. Так, наприклад, якщо у 2013 р. кам'яного вугілля було перевезено 102,5 млн т, то у 2021 р. – у два рази менше – 50,2 млн т, а у 2022 р. – 20,7 млн т. Обсяг перевезень залізних та марганцевих руд скоротився на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. Через заморожування значної кількості об'єктів будівництва скоротився і обсяг перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т) [1].

Як результат, складний 2022 р. завершився для акціонерного товариства отриманням чистого збитку на рівні 10,8 млрд грн, що в значній мірі пов'язано із збитковим характером пасажирських перевезень (у 2022 р. 13,3 млрд грн). Експерти прогнозують, що обмежена основна діяльність залізничного транспорту і високе соціальне навантаження на підприємства галузі зумовлять наростання збитковості у 2023 р. до рівня 20,2 млрд грн [16]. Навіть підвищення тарифів на вантажні перевезення і отримання допомоги від держави в розмірі 10 млрд грн не дозволили повноцінно компенсувати отримані збитки. Оскільки більшість українських підприємств уже сьогодні працює на межі власних можливостей і підвищення транспортно-логістичних витрат поряд з падінням світових цін на основну продукцію експорту країни може призвести до ще більшого скорочення обсягів вантажних перевезень та погіршення фінансових результатів діяльності залізничної компанії.

Поряд з цим окрім зовнішніх деструктив зумовлює погіршення фінансово-економічного становища акціонерного товариства і суттєві внутрішні проблеми в його роботі. Неефективна система управління, ігнорування потреби оновлення рухомого складу та залізничної інфраструктури і, як результат, критична зношеність даних об'єктів, «парадоксальна» фінансова політика, в основі якої нарощення зовнішніх запозичень для покриття втрат, зумовлених «вузькими місцями» у роботі компанії, неповноцінне використання інвестиційного фонду і спрямування його частки на нівелювання негативного фінансового результату діяльності компанії, неефективна кадрова політика і система мотивації персоналу та інші проблеми не дозволяють підприємствам залізничного транспорту адаптуватися до сучасних вимог транспортного ринку.

Ускладнює ситуацію і потреба відбудови пошкоджених у результаті бойових дій об'єктів залізничної інфраструктури. Загалом за рік загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі склала понад 143,8 млрд дол., з яких 36,2 млрд дол. – збитки, завдані інфраструктурному сектору. За попередніми оцінками, загальний обсяг

пошкодженого залізничного полотна становить до 507 км, а кількість пошкоджених залізничних вокзалів і станцій – 126. Також, більше ніж 700 км залізничних колій знаходяться на тимчасово окупованій території. Загальна кількість пошкоджених, знищених і втрачених будівель, які належать АТ «Укрзалізниця» оцінюється в 5,5 тис. і близько 4 тис. споруд. Лише загальні прямі втрати оцінюються в 4,3 млрд дол. [17]. Окрім того, для своєчасного та якісного здійснення перевезень залізниця майже щоденно вимушена ремонтувати пошкоджене залізничне полотно.

Обмеженість власних коштів і недостатній рівень інвестицій в оновлення та модернізацію залізничної інфраструктури і рухомого складу обмежує потенціал компанії щодо нарощення обсягів перевезень у довгостроковій перспективі. Поза увагою АТ «Укрзалізниця» залишаються проблеми погіршення якості транспортного процесу та сервісних послуг, зниження лояльності клієнтів, погіршення ефективності перевезень. Ускладнює вирішення перелічених питань і усталена на залізниці практика декларативного характеру реалізації проєктних ініціатив і фактично відсутність повноцінно впроваджених проєктів. Як приклад, можна розглянути програми та проєкти щодо оновлення АТ «Укрзалізниця» тягового рухомого складу. Протягом останніх десяти років було ініційовано реалізацію багатьох програм щодо оновлення та модернізації локомотивів, але аналіз їх реалізації свідчить про значну невідповідність запланованих і реальних обсягів придбання одиниць техніки. Слід відзначити, що в подальшому такі інфраструктурні обмеження можуть значно гальмувати післявоєнне відродження української економіки.

Не використовуються і сучасні механізми та інструменти управління діяльністю підприємств, зокрема прибутковістю. Питанню пошуку дієвих інструментів управління підприємствами залізничного транспорту присвячена на сьогодні значна кількість праць. Так, більшістю вчених виділено такі традиційні підходи до управління підприємствами як процесний (об'єктом управління є процеси), системний (підприємство розглядається як складна система), ситуаційний (акцент на вирішенні конкретних ситуацій та проблем) і функціональний (об'єктом управління є система функцій).

Значно розширюють цей перелік підходів до управління підприємствами Е. Чернодубова та А. Мартинов, доповнюючи їх класифікацію такими видами як логічний, відтворювальний, інноваційний, комплексний, інтеграційний, віртуальний, структурний, оптимізаційний, поведінковий підходи тощо. При цьому вченими суттєва увага приділяється функціональному підходу, зокрема в аспекті управління доходами та витратами, який, на їх думку, є найбільш результативним та сучасним. Оскільки за функціонального підходу до управління перед кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплена низка функцій, описана галузь відповідальності, сформульовані критерії успішної та неуспішної діяльності [10].

Колектив вчених [4] вказують на доцільність застосування процесного підходу до управління підприємством. Оскільки його застосування дає можливість вдосконалити організаційну структуру управління підприємством, оптимізувати систему функціональних зв'язків, зробити її прозорою для керівництва та здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та створити конкурентні переваги підприємству для функціонування в умовах ринкової економіки. Таке управління передбачає: планування діяльності; визначення взаємодії між процесами; відповідальність і повноваження власників процесів; порядок роботи кожного окремого процесу та системи в цілому; оцінку

результативності та ефективності діяльності підприємства за показниками ефективності процесів; оцінку результатів діяльності та прийняття управлінських рішень щодо досягнення планових показників [4].

Приділяється увага вченими і пошуку ефективних підходів до управління діяльністю підприємств залізничного транспорту. Так, В. Овчинніковою запропоновано використання інструментів стратегічного управління розвитком залізничного транспорту на державному, міжгалузевому та корпоративному рівнях, що сприятиме підвищенню ступеня консолідації та координації стратегічних дій і формуванню максимально сприятливої бази ресурсного забезпечення стратегічного управління розвитком залізничного транспорту [7]. Зосереджує увагу на стратегічному підході до управління розвитком підприємств залізничного транспорту і М. Кужавський. Зокрема автором виділено такі основні етапи формування та реалізації системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як: стратегічний аналіз; стратегічне прогнозування розвитку підприємств галузі (формування стратегічного бачення, місії та цілей розвитку підприємств залізничного транспорту, розроблення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку підприємств залізничної галузі); стратегічне планування розвитку підприємств залізничного транспорту; реалізація та моніторинг ефективності впровадження стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту, коригування та оновлення стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін [6].

Автором наукового дослідження [9] запропоновано систему адаптивного управління залізничним транспортом на основі впровадження інтелектуальних технологій, що інтегровані в роботу інформаційно-координаційного центру АТ «Укрзалізниця». Як зазначає вчений, застосування такого інструменту сприятиме забезпеченню ефективності управління як на оперативному, так і тактичному і стратегічному рівнях управління залізничним транспортом [9].

Цікаву пропозицію щодо управління підприємствами залізничного транспорту подано в науковій праці [2], в основі якого принципи активізації творчого мислення. Посилення конкурентної боротьби, інноваційні зміни на світовому ринку транспортних послуг змушують змінювати характер управлінських взаємодій, а також основних компетенцій співробітників підприємств залізничного транспорту. Все це вимагає творчого підходу і оновлення всієї системи управління залізничним транспортом, яка на сьогоднішній день є досить консервативною. Згідно проведених реформ залізниці повинні працювати як єдиний механізм, основна мета якого полягає у задоволенні потреби споживача за допомогою постійного вдосконалення професіоналізму всіх співробітників і підвищення їх творчої активності [2].

Розглядаються і безпосередньо підходи до управління прибутковістю підприємств. Вчені досліджують питання сутності поняття, принципів, напрямів та інструментів управління прибутковістю підприємств. Зокрема Ю. Гринчук, О. Шемігон та О. Терещенко виділяють джерела збільшення прибутковості підприємства, серед яких: збільшення обсягу реалізації; зниження собівартості продукції; підвищення якості продукції, та, відповідно, ціни на неї; вихід на нові ринки збуту [3]. Іншими науковцями відзначено, що імплементація та реалізація механізму управління прибутковістю діяльності підприємства здатна забезпечувати швидку адаптацію до умов середовища, а також проактивну поведінку на ринку. При цьому якісна реалізація такого механізму залежить від управлінських кадрів, їх здатностей та

компетенцій у процесі формування та імплементації у діяльність підприємств механізму управління прибутковістю, його адаптації до умов середовища [5]. Серед ключових механізмів виділяють і такі групи інструментів управління прибутковістю як системи управління витратами, системи управління запасами, системи перебудови організації, інтегровані (комбіновані) системи управління і система збалансованих показників [8].

Поряд з цим слід зазначити, що світовий досвід успішного розвитку компаній вказує на значний потенціал управління даними як основи покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Оскільки кількість даних постійно та невпинно зростає і на сьогодні згенеровано значний інформаційний масив, з'являється потреба в їх якісному аналізі і виборі цінної для підприємств інформації. Зважаючи на те, що підприємства залізничного транспорту функціонують зокрема на ринку послуг, слід детальніше розглянути питання управління даними суб'єктів даної сфери.

Data Driven Decision Making (DDDM) означає фактично прийняття рішень на основі даних і є наразі одним з найсучасніших та найефективніших підходів до управління підприємствами. За такого підходу стратегічні рішення приймаються керівництвом не на основі інтуїції і аналогії з вирішенням схожих ситуацій, а за рахунок ґрунтовного аналізу та інтерпретації даних. Застосування підходу до управління на основі даних сприяє ефективному використанню наявної інформації для підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом персоналізації послуг і використання клієнтоорієнтованого підходу, а також мінімізації витрат, пов'язаних з їх залученням та утриманням. Поряд з іншим таке управління сприяє виявленню нових напрямів нарощення прибутку, що стає можливим за рахунок розширення спектру продукції та послуг.

Отже, такий підхід означає використання інструментів комплексної аналітики, у тому числі і предикативної, спрямованої на прогнозування майбутніх змін. Якщо раніше доступ до потужних платформ аналітики даних мали лише великі підприємства, то сьогодні завдяки всебічній цифровізації процесів і розширенню спектру цифрових аналітичних інструментів доступ до таких платформ аналітики даних отримали і суб'єкти середнього та малого бізнесу. Ключовими перевагами застосування управління на основі даних є:

- підвищення гнучкості та ефективності стратегічних рішень, їх адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища;
- встановлення більш конкретних цілей та вимірних результатів, що сприяє підвищенню відповідальності співробітників, економії коштів і зростанню доходності діяльності суб'єктів господарювання;
- зростання залученості співробітників до прийняття рішень і підвищення їх лояльності. Оскільки відтепер дискусії є продуктивними, заснованими на конкретних фактах та даних, позиції персоналу є чітко обґрунтованими;
- формування культури даних і зростання довіри до інформації. Зважаючи на те, що наразі формуються значні обсяги інформаційних даних, які не завжди є об'єктивними і достовірними, застосування цифрових інструментів аналітики сприяє підвищенню якості даних та подоланню інформаційних асиметрій.

Підприємства залізничного транспорту також мають власну платформу інформаційного забезпечення їх діяльності. Однак, ефективність застосування даних у процесі стратегічного управління їх розвитком є низькою. Більшість даних використовується виключно для формування планових та звітних показників, а також обмеженого моніторингу діяльності підприємств

галузі. При цьому ігнорується важливість даних для прийняття бізнес-рішень як основи зростання прибутковості діяльності підприємств залізничної галузі.

Для впровадження підходу до управління, заснованого на даних, і формування культури даних на підприємствах залізничного транспорту необхідно реалізувати наступні ключові кроки.

По-перше, слід встановити внутрішні перешкоди, які обмежують повноцінне використання потенціалу управління даними. Такими перешкодами можуть бути: застаріле технічне та програмне інформаційне забезпечення; усталеність практики прийняття рішень на основі інтуїції, опір персоналу та ін.

По-друге, забезпечити подолання культурних бар'єрів в аспекті даних. Необхідно чітко проінформувати працівників щодо переваг управління на основі даних, у тому числі особистим прикладом топ-менеджменту;

По-третє, забезпечити формування високоякісних та достовірних даних і їх доступність для кожного працівника. Для вирішення даного завдання слід сформувати єдине інформаційне середовище та дієву платформу для комунікації працівників підприємств залізничного транспорту.

По-четверте, забезпечити формування необхідних компетентностей для управління даними у персоналу підприємств залізничного транспорту. Перш за все це стосується навичок інтерпретації даних, постановки цілей, використання показників для оцінювання їх досягнення, формування висновків, візуалізації даних для прискорення та спрощення процесу прийняття рішень.

По-п'яте, мотивувати персонал до застосування інструментів управління даними і заохочувати ініціативність працівників у цьому напрямі.

Слід звернути особливу увагу на управління даними про клієнтів. Оскільки сьогодні взаємодія з клієнтами відбувається як в онлайн-форматі, так і офлайн-режимі, необхідно забезпечити уніфікацію та аналіз цих даних, щоб мати чітке уявлення про особливості взаємодії клієнтів з компанією в режимі реального часу. При цьому на якість управління даними про клієнтів впливають такі фактори як рівень цифрової трансформації та автоматизації процесів, що визначає здатність підприємств отримувати, оновлювати та зберігати дані про клієнтів. Для цього використовуються такі платформи управління даними про клієнтів як CDP (Customer data platform) та DMP (Data management platform). Такі цифрові платформи використовуються для формування аналітичних даних про клієнтів, їх сегментування та прогнозування купівельної поведінки, створення цифрових профілів та аналізу їх існуючих і перспективних потреб.

Використання інструменту персоналізації послуг та сервісів для клієнтів дозволяє в середньому збільшувати обсяги реалізації продукції на 10-15 % і забезпечує подовження життєвого циклу клієнта, зростання цінності продуктових пропозицій компанії і формування персоналізованого досвіду. Однак, для цього підприємствам залізничного транспорту слід приділити увагу і безпеці клієнтської бази та захисту персональних даних споживачів.

Висновки. Дослідження сучасного стану підприємств залізничного транспорту дозволило встановити нестабільність фінансово-економічних показників їх діяльності і стале погіршення фінансового стану. Встановлено, що в результаті руйнування і втрати промислових потужностей, більшість з яких зосереджена на сході країни, в епіцентрі бойових дій, падіння попиту на промислову продукцію на зовнішніх ринках, заморожування великої кількості об'єктів будівництва відбулося суттєве падіння обсягів вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту. Доведено низьку ефективність інструментів управління діяльністю підприємств галузі і

доцільність перегляду політики щодо управління їх прибутковістю в умовах цифрової трансформації середовища функціонування. Відзначено ефективність застосування у світовій практиці інструменту управління даними як основи покращення фінансових результатів діяльності суб'єктів підприємництва. Доведено, що застосування підходу до управління на основі даних сприятиме ефективному використанню наявної інформації для підвищення якості обслуговування клієнтів шляхом персоналізації послуг і використання клієнтоорієнтованого підходу, мінімізації витрат, пов'язаних з їх залученням та утриманням, і нарощенню прибутку за рахунок розширення спектру послуг. Розкрито ключові переваги застосування підходу до управління на основі даних на підприємствах залізничного транспорту і деталізовано основні кроки щодо його практичного впровадження.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r (дата звернення: 12.05.2023).

2 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Методика управління залізничним транспортом на основі принципів активізації творчого мислення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020-2021. № 72-73. С. 7-15.

3 Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/18.pdf (дата звернення: 21.05.2023).

4 Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325/1280 (дата звернення: 18.05.2023).

5 Круш П. В., Мурін О. О. Механізм управління прибутковістю діяльності підприємств в сучасних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2020. Вип. 25. С. 119–126.

6 Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-1. С. 112-118.

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

8 Підлісна О. А., Саліх Х. М. А. Управління прибутковістю підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2018. Вип. 22. С. 266–272.

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

10 Чернодубова Е. В., Мартинов А. А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

11 Чергова зміна влади в УЗ: які фінансові результати показували попередні керівники. *Слово і діло: аналітичний портал : веб-сайт*. URL: https://www.slovoidilo.ua/2021/08/12/infografika/polityka/cherhova-zmina-vlady-uz-yaki-finansovi-rezultaty-pokazuvaly-kolyshni-kerivnyky (дата звернення: 15.05.2023).

12 Втрати Донбасу: скільки коштувала економіці країни. *hromadske.ua : веб-сайт*. URL: https://hromadske.ua/ru/posts/poteri-donbassa-skolko-stoila-ekonomike-strany-

okkupaciya-regiona (дата звернення: 15.05.2023).

13 Україна втратила третину виплавки сталі з початку року. *Центр транспортних стратегій* : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/news/ukraina_poteryala_tret_vyplavki_stali_s_nachala_goda_26036 (дата звернення: 17.05.2023).

14 Промислове виробництво в Україні знизилося на 37% у 2022 році. *gmk.center : веб-сайт*. URL: https://gmk.center/ua/infographic/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukraini-znyzylosia-na-37-u-2022-rotsi/ (дата звернення: 17.05.2023).

15 Що лишилось від української металургії. *Економічна правда : веб-сайт*. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/ (дата звернення: 17.05.2023).

16 Чистий збиток «Укрзалізниці» за 2022 рік – 10,8 млрд грн проти прибутку 457 млн за 2021-ий. *forbes.ua* : веб-сайт. URL: https://forbes.ua/news/ukrzaliznitsya-u-2023-rotsi-ochikue-zbitok-202-mlrd-grn-26012023-11414 (дата звернення: 12.05.2023).

17 Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. *kse.ua : веб-сайт*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 13.05.2023).

REFERENCES

1 *National Institute of Strategic Studies : website* (2022), "Results of the railway transport of Ukraine in 2022", available at: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r (accessed: 12.05.2023).

2 Dykan V. L., Volovelska I. V. (2021) Metodyka upravlinnia zaliznychnym transportom na osnovi pryntsypiv aktyvizatsii tvorchoho myslennia [Methodology of railway transport management based on the principles of activation of creative thinking]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 72-73. P. 7-15.

3 Hrynchuk Yu. S., Shemihon O. I., Tereshchenko O. A. (2021) Upravlinnia prybutkovistiu pidpryiemstva: teoretyko-prykladni aspekty [Enterprise profitability management: theoretical and applied aspects]. *Efficient economy*. № 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/18.pdf (accessed: 21.05.2023).

4 Kozenkov D. Ye., Aloshyna T. V., Haiduk I. V. (2022) Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpryiemstvom [Process approach to enterprise management]. *Economy and society*. № 38, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325/1280 (accessed: 18.05.2023).

5 Krush P. V., Murin O. O. (2020) Mekhanizm upravlinnia prybutkovistiu diialnosti pidpryiemstv v suchasnykh umovakh [The mechanism for managing the profitability of enterprises in modern conditions]. *Modern problems of economy and entrepreneurship*. Vol. 25. P. 119–126.

6 Kuzhavskyi M. S. (2020) Osoblyvosti formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpryiemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiinykh zmin u biznes-seredovyshchi [Features of the formation of a system of strategic management of the development of railway transport enterprises in the conditions of transformational changes in the business environment]. *Black Sea Economic Studies*. Vol. 60-1. P. 112-118.

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

8 Pidlisna O. A., Salikh Kh. M. A. (2018) Upravlinnia prybutkovistiu pidpryiemstva [Enterprise profitability

management]. *Modern problems of economy and entrepreneurship*. Vol. 22. P. 266–272.

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

10 Chernodubova E. V., Martynov A. A. (2018) Perevahy funktsionalnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy i dokhodamy pidpryiemstva [Advantages of a functional approach to managing costs and revenues of the enterprise]. *Global and national economic problems*. № 22, available at: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf (accessed: 18.05.2023).

11 *Word and deed: analytical portal : website* (2021), "Another change of power in the UZ: what financial results were shown by the previous managers", available at: https://www.slovoidilo.ua/2021/08/12/infografika/polityka/cherhova-zmina-vlady-uz-yaki-finansovi-rezultaty-pokazuvaly-kolyshni-kerivnyky (accessed: 15.05.2023).

12 *hromadske.ua : website* (2022), "Losses in Donbas: how much it cost the country's economy", available at: https://hromadske.ua/ru/posts/poteri-donbassa-skolko-stoila-ekonomike-strany-okkupaciya-regiona (accessed: 15.05.2023).

13 *Center for Transport Strategies : website* (2015), "Ukraine has lost a third of its steel production since the beginning of the year", available at: https://cfts.org.ua/news/ukraina_poteryala_tret_vyplavki_stali_s_nachala_goda_26036 (accessed: 17.05.2023).

14 *gmk.center : website* (2023), "Industrial production in Ukraine decreased by 37% in 2022", available at: https://gmk.center/ua/infographic/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukraini-znyzylosia-na-37-u-2022-rotsi/ (accessed: 17.05.2023).

15 *epravda.com.ua : website* (2023), "What remained of Ukrainian metallurgy", available at: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/ 698540/ (accessed: 17.05.2023).

16 *forbes.ua : website* (2023), "The net loss of Ukrzaliznytsia for 2022 is UAH 10.8 billion against a profit of UAH 457 million for 2021", available at: https://forbes.ua/news/ukrzaliznitsya-u-2023-rotsi-ochikue-zbitok-202-mlrd-grn-26012023-11414 (accessed: 12.05.2023).

17 *kse.ua : website* (2023), "Report on the direct damage to the infrastructure from the destruction caused by russia's military aggression against Ukraine a year after the start of the full-scale invasion", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (accessed: 13.05.2023).

УДК 338.

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

Толстова А.В.,к.е.н., доцент
Нікітчук О.С. , магістр, (УкрДУЗТ)

В статті досліджено проблеми розвитку підприємств сфери туризму в довоєнний та воєнний період. Україна володіє значним туристичним потенціалом. Визначено, що інституційно-організаційна підсистема туристичної галузі країни перебувала в стадії перманентного реформування. Досліджено втрати країни в туристичній галузі під час воєнний дій. Визначено основні напрями розвитку підприємств туристичної сфери.

Ключові слова: підприємства, туристична індустрія, підприємства сфери туризму, проблеми розвитку, стратегічні напрямки розвитку.

DEVELOPMENT PROBLEMS OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF TOURISM

Tolstova A.V., PhD (Econ.), Associate Professor,
Nikitchuk O.S., Master, (USURT)

The article examines the problems of the development of enterprises in the field of tourism in the pre-war and post-war period. Ukraine has significant tourism potential. During the years of independence, the country did not form a clear policy of informing the world community about achievements, historical heritage, culture and social reform. It was determined that the institutional and organizational subsystem of the country's tourism industry was in the stage of permanent reformation.

Before the start of hostilities, the lack of state support for the development of enterprises in the tourism industry led to the survival of mainly commercial forms and types of tourism. The share of social tourism has significantly decreased. Domestic tourism suffers due to excessive competition.

Russia's full-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022 threatened not only tourism in Ukraine, but also the international travel sector, which was just beginning to recover from losses caused by the Covid-19 pandemic. Instead of the development of domestic tourism and national tourism enterprises, there was a migration of millions of people within the state, and the mass departure of Ukrainian citizens abroad was not related to the tourist goal. Damage and destruction of immovable cultural heritage objects as a result of rocket attacks, bombings and artillery fire have been recorded in 15 regions of Ukraine. A large part of tourist companies was forced to close, some changed their activities to volunteering. In many cities, tour guides for forced migrants organized excursions based on voluntary contributions and transferred these funds to the Armed Forces of Ukraine.

The country's losses in the tourism industry during the hostilities were studied. It is expedient to consider the existing development problems not only from the standpoint of losses caused by military actions, but also problems, for the solution of which tools should be formed at the state, regional level and tourism development measures at the level of enterprises.

The main directions of development of enterprises in the tourism sphere have been determined. The main tasks of the state level are to attract investments in the reconstruction and

© Толстова А.В.
Нікітчук О.С.

development of the infrastructure of the tourism industry; formation of a program to support tourism industry entities at the state and international level.

Keywords: enterprises, tourism industry, tourism enterprises, development problems, strategic directions of development.

Постановка проблеми. Розвиток туристичної галузі є невід'ємною частиною формування конкурентоспроможності, соціально-економічного та культурного розвитку країни. Крім того, туристичний бізнес це провідний сектор економіки, який розвивається досить швидко, забезпечуючи приріст ВВП, створення робочих місць, покращення платіжного балансу, гарантуючи дохідність капіталу і високий рівень ліквідності вкладених засобів, сприяє позитивному сприйнятті країни на світовій арені. Внесок індустрії туризму у світовий валовий внутрішній продукт з урахуванням непрямого ефекту становить понад 10%. Розвиток туристичної галузі країни сприяє зростанню рівня зайнятості населення, диверсифікації національної економіки, збереженню та розвитку культурного потенціалу, збереженню навколишнього природного середовища, а також підвищує рівень інноваційності національної економіки, сприяє гармонізація відносин між різними країнами і народами. Однак, для національних підприємств сфери туризму характерні проблеми якості та різноманітності туристичних послуг, низький рівень розвитку туристичної інфраструктури. Світова пандемія, військові дії в країні практично повністю зупинили діяльність підприємств туристичної сфери, скоротили можливість доступу туристів до провідних баз відпочинку.

Аналіз останніх досліджень та виділення невирішеної частини проблеми. Проблемам та перспективам розвитку туристичної індустрії, підприємств сфери туризму присвячено роботи таких вітчизняних дослідників як: Барвінок Н. В., Барвінок М. В., Бедрак Н.О., Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О., Гаврилюк А.М., Гаман П.І., Герасимів З. М., Христенко Г. М., Гуслякова О.Ю., Давиденко Л.І., Козловський Є.В., Леонт'єва Ю.Ю., Влащенко Н.М., Лесько О. Й., Руда Л. П., Причепа І. В., Адлер О. О., Любіцева О.О., Ляшевська В.І., Луняка В.А., Шкумат А.В., Мельниченко О.А., Шведун В.О., Охріменко А.Г. Рейманн М., Корнус О. Г. , Венгерська Н. С. , Холодок В. Д. , Пацюк В. С. , Паланг Х., Синицина Г.А., Тарасов І.Ю., Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В., Титаренко Л. М., Рябокінь Є. О., Чекалюк В.В., Шацька З.Я., Акульшин М.І. та інші [1-24]. Проте, враховуючи сучасні реалії розвитку країни одним із пріоритетних завдань побудови конкурентоспроможної туристичної галузі України є пошук нових складових, а також подолання основних проблем, що стоять на шляху її розвитку. Саме тому **метою статті** є дослідження проблем розвитку підприємств сфери туризму.

Виклад основного матеріалу. Туризм це одним із перспективних напрямів соціально-економічного розвитку, джерелом валютних надходжень, обумовлює розвиток інших галузей, сприяє с підвищенню рівня зайнятості населення, виступає фактором сталого розвитку сільських територій, створює позитивний імідж окремих регіонів та країни загалом. Україна має всі умови для розвитку туризму: мальовнича природа, ландшафтна різноманітність, багата історико-культурна спадщина, сприятливі рекреаційні умови та ресурси, але не ефективне використання потенціалу туристичної сфери, що може призвести до руйнування економічного розвитку. Наша країна істотно відрізняється від провідних туристичних країн світу за якістю та різноманітністю туристичних послуг, рівнем розвитку туристичної інфраструктури [7].

Україна володіє значним туристичним потенціалом. Зокрема, є однією з провідних країн Європи за кількістю об'єктів історико-культурної спадщини. Лише на державному утриманні перебуває 150 тис. нерухомих пам'яток

історії та культури, зокрема 57206 пам'яток археології, 51364 - історії, 16800 - архітектури та містобудування [25]. Проте за роки незалежності країна не сформувала чіткої політики інформування світової спільноти про здобутки, історичну спадщину, культуру та соціальну реформу. Тому туристи з інших країни не зацікавлені у відвідуванні України для відпочинку, відношення до країни як місця відпочинку формується на основі оцінок державних діячів і міжнародних організацій та найбільше завдяки публікаціям у закордонних мас-медіа, які переважно є негативними, оскільки присвячуються резонансним чи скандальним подіям [16].

Інституційно-організаційна підсистема туристичної галузі країни перебувала в стадії перманентного реформування, що суттєво ускладнює реалізацію послідовної туристичної політики та не стимулює розвиток інвестиційного процесу [14]. Хоча в Україні накопичено позитивний досвід виставково-ярмаркової діяльності як маркетингового інструменту розвитку туристичної галузі, проте бракує злагодженої взаємодії органів державної влади та бізнес-структур у презентації єдиного Національного туристичного стенду України. Україна під час міжнародних акцій; виявлено недоліки в діяльності ДП «Національний туристичний офіс», пов'язані з недосконалістю інформаційного забезпечення кожного з етапів міжвиставкового періоду та самого заходу [4, 16]. https://tourlib.net/books_ukr/melnychenko2-4.htm

До початку воєнних дій відсутність державної підтримки розвитку підприємств туристичної галузі призвела до виживання переважно комерційних форм і видів туризму. У цих умовах частка соціального туризму значно зменшилася. Постійно зростаючі тарифи на туристичні послуги, а також припинення дотацій туристичним закладам та їх недостатнє фінансування з боку різних відомств і фондів скорочує чисельність потенційних туристів. Соціальному туризму як фактору розвитку суспільства не приділяється належної уваги з боку держави. У результаті цього потреба людей у відпочинку є найменш задоволеною, все це спричинює й інші проблеми, пов'язані із збереженням здоров'я та профілактикою захворювань населення, задоволенням освітніх і культурних запитів, зниженням життєвої активності у людей, раціональним використанням вільного часу та послабленням міжособистісних контактів [11].

Внутрішній туризм страждає через надмірну конкуренцію. Вона загострюється за рахунок присутності на ринку туристичних фірм з інших країн. Фірми з іноземним капіталом підтримуються урядами своїх держав, а окремі одержують пряму підтримку з бюджету. В Україні ж такої практики немає. Наступною проблемою є інфраструктура. У нашій країні майже не зводиться нових готелів, темпи їхнього будівництва досить незначні через низьку інвестиційну привабливість багатьох потенційних і реальних туристичних проектів. У той же час на закордонних ринках вкладення коштів у туріндустрію вигідне й має довгострокову перспективу. Не просунулася Україна й у вирішенні ще однієї вічної проблеми - відсутність сервісу. Готелів, що мають достатню кількість "зірочок", як і раніше, небагато, а деякі регіони таких об'єктів не мають взагалі [5, 16].

Варто зауважити, що від карантинних обмежень суттєво постраждала сфера туризму. 2020 рік кардинально змінив сучасні тенденції розвитку туризму та підхід туристів до вибору країн для відпочинку. Незважаючи на світові тенденції, внутрішній туризм став плацдармом для відновлення цієї сфери у 2020–2021 роках. Попри закриті кордони та відсутність іноземних туристів, внутрішній туризм в Україні у 2020 році зріс. Туристичний потік продовжував зростати за рахунок розміру туристичного збору. У 2021 році він зріс на 24% порівняно з 2019 роком. У 2021 році український кордон перетнули 4,2 млн. іноземців. Це на 26,3%

більше порівняно з 2020 роком, але при цьому слід зауважити, що в допандемічний період Україна приймала від 12 до 14 мільйонів іноземців щорічно. Окрім цього, доцільно відзначити важливим напрямком розвитку туризму відкриття нових туристичних ринків, особливо в країнах Перської затоки [20, 26].

У 2021 році Україну відвідали понад 56 тисяч саудівців. Наша країна стала першим туристичним ринком для жителів Саудівської Аравії, а їхні витрати склали близько 2000 дол. США на одного туристам [26].

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року поставило під загрозу не лише туризм на теренах України, але і міжнародний сектор подорожей, який щойно почав відновлюватись від втрат, викликаних пандемією Covid-19. Туристичний сектор, що почав впевнено відновлюватись у січні 2022 р., значно звузив можливості для повномасштабного зростання вже в березні 2022 р. Під загрозу потрапив як в'їзний туризм в Україні, так і виїзний. Отже, російсько-українська війна спричинила помітне зменшення міжнародних туристичних потоків, до чого призвели ряд пов'язаних з війною факторів, де перше місце займає безпека туристів, яку на сьогоднішній день Україна гарантувати не може [18].

Крім того на територію України замість розвитку внутрішнього туризму, національних туристичних підприємств спостерігалась багатомільйонна міграція населення всередині держави, а масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою (7,7 мільйонів людей стали внутрішніми переселенцями) [24]. За даними Держстату розрив між кількістю українців, що виїжджають за кордон, й іноземців, які відвідували Україну, у 2021 році становить майже 12 млн осіб на рік (26 млн українців проти 14 млн іноземців). Фактично з 24 лютого в'їзний туристичний потік втрачений на 100%, діловий туризм заморожений, а місцевий туризм перетворився на рух внутрішньо переміщених осіб, туризм у центральній, східній та південній Україні повністю припинився. Зараз цілковито безпечних регіонів в Україні під час війни не існує, що безпосередньо негативно впливає на туристичну привабливість країни, яка наразі близька до нуля. Іноземні туристи не мають можливості і бажання відвідувати Україну через регулярні масові артилерійські обстріли та ракетно-бомбові удари, суттєві руйнування інфраструктури, враховуючи підвищену небезпеку у світлі військових подій у світлі військовихдій та припинення авіасполучення [24].

Світова Організація Об'єднаних Націй ініціювала засідання Ради Безпеки ООН за Арріа-формулою на тему: «Знищення культурної спадщини як наслідок Російської агресії проти України». На засіданні були присутні як постійні представники країн в ООН, так і представники ЮНЕСКО та Міжнародної ради пам'яток та видатних місць (ICOMOS), які нещодавно відвідали Україну. Від початку військової агресії росіяни здійснили 423 злочини проти української культурної спадщини і ця кількість не є остаточною, оскільки воєнний конфлікт триває. Знищується як історична так і природна спадщина. Серед пошкоджених об'єктів: 128 об'єктів нерухомої культурної спадщини, які мають офіційний статус пам'яток; 147 культових споруд (50 з них перебувають на обліку як пам'ятки історії, архітектури та містобудування або цінні історичні споруди); 136 належать до християнських громад (125 – православні, 10 – протестантські, 2 – католицькі), 4 – до ісламських, 6 – до єврейських; 46 меморіальних пам'ятників на честь історичних осіб та подій XIX – початку XXI ст.; 33 музеї та заповідники; 59 культурних центрів, театрів і кінотеатрів; 40 бібліотек [3,27].

Пошкодження та руйнування об'єктів нерухомої культурної спадщини, що є результатом ракетних ударів, бомбардувань та артилерійських обстрілів, наразі зафіксовано у 15 регіонах України.

Географічно це охоплює майже всю територію України від Луганської та Донецької областей на сході України до Львівської області біля кордону з Польщею на заході. Втрачено природні туристичні локації на територіях, що тимчасово окуповані: Олешківські піски, Асканія-Нова, Кінборська коса, Джарилгач, побережжя Азовського моря (Генічеськ і Рожеві солені озера, Кирилівка, Скадовськ, Бердянськ, Очаків, частково Скіфський курган). Також тимчасово замінованими є прикордонні райони України з Білоруссю, що унеможливлює відпочинок на озерах Волині та сплави по ріках НПП Прип'ять-Стохід [3].

Армія агресора не зважає на релігійні споруди на території України, це яскраво демонструє повне забуття моралі та відмову від загальнолюдських цінностей. З початку повномасштабного вторгнення російські загарбники завдали руйнувань щонайменше 183 релігійним спорудам в Україні за інформацією пресслужби Міністерства культури та інформаційної політики. 5 із 183 ушкоджених внаслідок атаки росії споруд є мусульманські, 5 – юдейські, решта 173 – християнські. Найбільша кількість зруйнованих релігійних споруд розташовані у Донецькій (45) та Луганській (40) областях, далі йдуть Київська (34) та Харківська (25) області [28].

У Києві, на Сході і Півдні України туристична галузь повністю зупинилася. Наразі оцінити втрати все ще складно і вони будуть залежати від кількості зруйнованих культурно-історичних пам'яток, туристичних напрямків, терміну ведення бойових дій, розміру окупованих та замінованих територій. За перший місяць війни втрати українського бізнесу перевищили втрати за два роки пандемії. За даними Euromonitor International, глобальний в'їзний туризм втратив 6,9 млрд. доларів США у 2022 році через війну в Україні. Готельні експерти в Туреччині та Єгипті відзначають зниження обсягу туристів з 60% до 70% на сезон 2022 року і зазначають, що наслідки будуть відчуватися щонайменше три-чотири роки. Масштаби збитків та довгострокові наслідки важко оцінити, оскільки бойові дії в Україні тривають досі. Незважаючи на втрати, яких український туристичний сектор зазнав через війну, сума туристичного збору за перше півріччя 2022 року склала 8904200 грн, що майже на 28,8% більше, ніж за аналогічний період 2021 року, коли до бюджету надійшло 69 млн. 453 тис. грн. М. Київ і чотири області потрапили до п'ятірки лідерів по сплаті туристичного збору. Столиця збільшила бюджет до понад 20 млн. грн. Найбільше зростання порівняно з аналогічним періодом 2021 року зафіксовано у Львівській області – 193%. До міського бюджету області надійшло 19 млн 774 тис. грн. В Івано-Франківській області сума туристичного збору зросла на 76,4% до 9 млн 47 тис. грн. Дохід від туризму в Закарпатській області склав 8 млн. 872 тис. грн, що на 144% більше, ніж за відповідний період минулого року. За перше півріччя 2022 року в бюджет Київської області закладено 4 млн 694 тис. грн. Це на 23% менше порівняно з першим півріччям 2021 року [25]. Найбільший приріст у першому півріччі 2022 року зафіксовано в семи областях, з них шість – у Західній Україні. Без урахування вищезгаданих Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, найбільше зростання порівняно з відповідним періодом 2021 року зафіксовано в Тернопільській (145%), Хмельницькій (116%), Кіровоградській (105%) та Чернівецькій (103%) областях [25].

Значна частина туристичних компаній вимушена була закритись, деякі змінили свою діяльність на волонтерство. У багатьох містах екскурсоводи для вимушених переселенців організовували екскурсії на основі добровільних внесків і перераховували ці кошти Збройним силам України. У таких регіонах України, як Запорізька, Дніпропетровська, Сумська, Харківська, Донецька, Луганська області, є значні втрати туристичного потенціалу та руйнування туристичної інфраструктури. Утім, сфера туризму адаптувалася до війни

та має структурні зміни. Ураховуючи зазначене, важливим є вивчення зарубіжного досвіду відновлення туризму, здійснення аналізу точок зору із цієї проблематики представників туризму прифронтових громад і розроблення авторських науково-практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку туризму у воєнний і післявоєнний час, що є актуальним і своєчасним науково-практичним завданням [24].

Дослідження показали, що в сучасних реаліях основними причинами і перешкодами розвитку підприємств туристичної сфери, як виїзного так і внутрішнього характеру є [2, 5, 8, 10, 11, 12, 17, 22]:

– воєнні дії на території Україні, що несуть небезпеку не лише для туристів, але і для всього населення України, особливо в місцях окупації та ведення активних бойових дій;

– втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів (історичних пам'яток, пам'яток культури, архітектури, релігійно-туристичних об'єктів, природно заповідного та лікувальнооздоровчого фонду) у зв'язку із їх повним або частковим руйнуванням внаслідок бойових дій або із розміщенням в зонах окупації чи бойових дій;

– руйнування інфраструктури в районах проведення активних бойових дій (заклади розміщення, заклади харчування, заклади розваг тощо);

– закриття повітряного простору для цивільної авіації;

– порушення логістики на території України, що пов'язано або із руйнуванням шляхів сполучення або із розміщенням окупаційних військ на шляхах сполучення;

– розміщення окупаційних військ на території областей, що є важливими туристичними центрами в Україні;

– значна втрата трудових ресурсів, що пов'язано із виїздом персоналу за кордон, переміщенням персоналу в інші регіони України або задіянням персоналу у воєнних діях;

- не сформованість економічних важелів і стимулів розвитку сфери туризму;

- нерозвиненість сучасних систем інформаційного забезпечення рекреаційного бізнесу, відсутність всеохоплюючої реклами;

- нерозвиненість соціальної інфраструктури загального призначення, низький рівень сервісу;

- відсутність стабільних економічних механізмів економічного регулювання господарських відносин;

- деформованість традицій і звичаїв народу;

- відсутність широкого асортименту продуктів харчування, їх низька якість, невідповідність стандартам і нормам;

- дефіцит висококваліфікованих менеджерів у сфері туристичного бізнесу;

- невисока загальна культура господарювання;

- напруженість санітарно-екологічної ситуації в багатьох туристичних центрах, що знижує попит у зарубіжних партнерів;

- недосконалість нормативно-правового та організаційно-фінансового забезпечення сучасним потребам населення й економіки держави, існуючим параметрам туристичного потоку, тенденціям розвитку туризму;

- відсутність комплексного бачення країни як перспективної туристичної дестинації;

- недосконалість реклами українських туристичних центрів за кордоном; обмеженість асортименту запропонованих послуг;

- повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туризму;

Основні напрями розвитку підприємств туристичної сфери, які можуть бути використані в Україні [3,18]:

- формування міжнародних готельноресторанних асоціацій та консорціумів;

- впровадження та подальше поширення інформаційних комп'ютерних технологій;

- поглиблення спеціалізації і запровадження концептуальних рішень у

розвитку готельно-туристичних закладів;

- якісне обслуговування запитів та потреб клієнтів;

- диверсифікація туристичних послуг.

У післявоєнний період прогнозується розвиток туристичної індустрії у таких напрямках як освітній, бізнесовий, медичний, зелений, спортивнооздоровчий, місцями бойових дій. Необхідно розробляти та реалізувати програми підтримки суб'єктів туристичної галузі на рівні державному та міжнародному. Впровадження інновацій у туристичну індустрію дасть можливість пожвавити економічну активність роботи галузі та підвищити конкурентоспроможність туристичного товару на міжнародному ринку.

Стратегічними напрямками розвитку є:

- розвиток туристичної індустрії у таких напрямках як освітній, бізнесовий, медичний, зелений, спортивнооздоровчий, місцями бойових дій;

- розшрення, створення нових видів туристичних продуктів підвищення якості їх та відповідність до міжнародних стандартів;

- збереження та відновлення історико-культурної спадщини України, підвищення освітнього та культурного рівня населення, підтримка та подальший розвиток підприємств туристичної індустрії;

- поліпшення транспортного обслуговування, запровадження діджитал-промоції як найбільш результативного різновиду промоції в сучасних реаліях.

Головними завданнями державного рівня є:

- залучення інвестицій у відбудову та розвиток інфраструктури туристичної індустрії;

- формування програми підтримки суб'єктів туристичної галузі на рівні державному та міжнародному.

Висновки. Розвиток підприємств сфери туризму є невід'ємною складовою розвитку економіки країни. Існуючі проблеми розвитку доцільно розглядати з не лише з позиції втрат обумовлених військовими діями, а і проблем, для вирішення яких слід формувати інструментарій державного, регіонального рівні та заходів розвитку туризму на рівні підприємств. Саме на це і буде направлено подальші дослідження.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барвінок Н. В., Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1

2. Бедрак Н.О. Адміністративно-правове регулювання туристичною галуззю: автореф. дис… к.ю.н.: 12.00.07. - Київ, 2010. 18 с.

3. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу україни в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2022. Випуск 62. С. 178–196 URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf

4. Гаврилюк А.М. Державне регулювання комунікаційного забезпечення туристичної індустрії в Україні: автореф. дис… к.держ.упр.: 25.00.02. - Київ, 2011. - 23 с.

5. Гаман П.І. Державне регулювання розвитку рекреаційної сфери Карпатського регіону України: автореф. дис… д.держ.упр.: 25.00.02. - Київ, 2009. - 40 с.

6. Гаман П.І. Особливості функціонування механізму державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні. *Держава та регіони. Серія "Державне управління"*. 2008. №2. С.39-44.

7. Герасимів З. М., Христенко Г. М. Особливості розвитку туризму в Україні URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/82.pdf

8. Гуслякова О.Ю. Розвиток механізмів державного регулювання соціального туризму в Україні: автореф.

дис… к.держ.упр.: 25.00.02. - Запоріжжя, 2010. - 22 с.

9. Гуслякова О.Ю. Стратегічно-управлінські підходи до розвитку туристичної галузі. *Держава та регіони. Серія "Державне управління"*. 2010. №2. С.9-13.

10. Давиденко Л.І. Державне регулювання сфери туризму на обласному рівні: автореф. дис… к.держ.упр.: 25.00.02. - Донецьк, 2006. - 21 с.

11. Козловський Є.В. Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні: автореф. дис… к.держ.упр.: 25.00.02. - Київ, 2008. - 18 с.

12. Леонт'єва Ю.Ю., Влащенко Н.М. Прикладні аспекти міжрегіональної кластеризації в туризмі. *Бізнес Інформ*. 2012. №9. С.177-183.

13. Лесько О. Й., Руда Л. П., Причепа І. В., Адлер О. О. Проблеми та перспективи розвитку туристичної складової економіки України URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/49.pdf

14. Любіцева О.О. Геопросторова організація туристичного процесу: автореф. дис… д.геогр.н.: 11.00.02. - Київ, 2003. - 29 с.

15. Ляшевська В.І., Луняка В.А., Шкумат А.В. Проблеми туристичних послуг в Україні та шляхи їх вирішення *Приазовський економічний вісник.* 2018. Вип. 2(07) URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/7.pdf

16. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні URL: https://tourlib.net/books_ukr/melnychenko4.htm

17. Охріменко А.Г. Туристичні кластери як перспективні напрями регіонального розвитку. *Університетські наукові записки*. 2013. №1. С.495-500.

18. Рейманн М., Корнус О. Г. , Венгерська Н. С. , Холодок В. Д. , Пацюк В. С. , Паланг Х. Розвиток туристичного бізнесу прифронтових громад в умовах війни: зарубіжний та український досвід Регіональна економіка 2023, №1 С.136-144 URL: http://re.gov.ua/re202301/re202301_136_ReimannM,KornusOH, VenherskaNS ,KholodokVD,PatsyukVS,PalangH.pdf

19. Синицина Г.А., Тарасов І.Ю. Проблеми та перспективи розвитку підприємств туристичної галузі України URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/196.pdf

20. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ*. 2022. Випуск 68. С.155-158 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf

21. Титаренко Л. М., Рябокінь Є. О., ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/96.pdf

22. Чекалюк В.В. Туризм як чинник формування державного іміджу. *Інформаційне суспільство*. 2014. Вип.19. С.13-16.

23. Шацька З.Я., Акульшин М.І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2018. Вип.19. С. 699-705 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/108.pdf

24. Maliarchuk, N. M. ., & Chirva, O. G. Problems and prospects of the development of unusual types of tourism in the territory of Ukraine after the end of the russian-ukrainian war as an example of military tourism. *Economies' Horizons*, 2022. 4(22), 34–42. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/267014/264149

25. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, зросла до майже $138 млрд. Київська школа економіки: сайт. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-sumapryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd

26. Туризм. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

27. Члени Ради Безпеки ООН визнають дії Росії такими, що спрямовані на знищення культурної спадщини українців.

URL: https://risu.ua/chleni-radi-bezpeki-oon-viznayutdiyi-rosiyi-takimi-shcho-spryamovani-na-znishchennya-kulturnoyi-spadshchiniukrayinciv_n130916

28. Росіяни зруйнували 183 релігійні споруди в Україні. Найбільше на Донеччині. URL: https://risu.ua/rosiyani-zrujnuvali-25-religijnih-sporud-u-harkivskij-oblasti_n131102

29. Відновлення туристичних потоків: у 2021 до України приїхало понад 3 млн іноземців. URL: https://mtu.gov.ua/news/33238.html

REFERENCES

1. Barvinok N. V., Barvinok M. V. Vplyv rosiys′ko-ukrayins′koyi viyny na turyzm v Ukrayini ta perspektyvy yoho rozvytku v maybutn′omu [The influence of the Russian-Ukrainian war on tourism in Ukraine and prospects for its development in the future] URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp /index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1

2. Bedrak N.O. (2010) Administratyvno-pravove rehulyuvannya turystychnoyu haluzzyu: avtoref. dys… k.yu.n.: 12.00.07. Kyiv, 2010. 18 p.

3. Bordun O., Shevchuk V., Monastyrs′kyy V., Luchka O. (2022) Vtraty ta napryamy poryatunku turystychnoho biznesu ukrayiny v umovakh viyny. [Losses and ways of saving the tourism business of Ukraine in the conditions of war] *Bulletin of Lviv University. The series is economical. Issue 62. P. 178–196* URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf

4. Havrylyuk A.M. (2011) Derzhavne rehulyuvannya komunikatsiynoho zabezpechennya turystychnoyi industriyi v Ukrayini: avtoref. dys… k.derzh.upr.: 25.00.02.. - Kyiv, 2011. - 23 p.

5. Haman P.I. (2009) Derzhavne rehulyuvannya rozvytku rekreatsiynoyi sfery Karpat·s′koho rehionu Ukrayiny: avtoref. dys… d.derzh.upr.: 25.00.02.- Kyiv, 2009. - 40 p.

6. Haman P.I. (2008) Osoblyvosti funktsionuvannya mekhanizmu derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku turyzmu na rehional′nomu rivni. [Peculiarities of the functioning of the mechanism of state regulation of tourism development at the regional level] *State and regions. "Public administration" series. No. 2. P.39-44.*.

7. Herasymiv Z. M., Khrystenko H. M. Osoblyvosti rozvytku turyzmu v Ukrayini [Peculiarities of tourism development in Ukraine] URL: http://www.economy. nayka.com.ua /pdf/5_2021/82.pdf

8. Huslyakova O.YU. (2010) Rozvytok mekhanizmiv derzhavnoho rehulyuvannya sotsial′noho turyzmu v Ukrayini: avtoref. dys… k.derzh.upr.: 25.00.02.. Zaporizhzhia, 2010. - 22 p.

9. Huslyakova O.YU. (2010) Stratehichno-upravlins′ki pidkhody do rozvytku turystychnoyi haluzi. [Strategic management approaches to the development of the tourism industry] State and regions. "Public administration" series. No. 2. P.9-13..

10. Davydenko L.I. (2006) State regulation of tourism at the regional level: autoref. dis... k.derzh.upr.: 25.00.02. - Donetsk, 21 p.

11. Kozlovsky E.V. (2008) State regulation in the field of tourism: formation and development in Ukraine: autoref. dis... k.derzh.upr.: 25.00.02. - Kyiv, 18 p.

12. Leont″yeva YU.YU., Vlashchenko N.M. Prykladni aspekty mizhrehiona¬l′noyi klasteryzatsiyi v turyzmi. [Applied aspects of interregional clustering in tourism.] Business Inform. 2012. No. 9. P.177-183.

13. Les′ko O. Y., Ruda L. P., Prychepa I. V., Adler O. O. Problemy ta perspektyvy rozvytku turystychnoyi skladovoyi ekonomiky Ukrayiny [Problems and prospects for the development of the tourism component of the economy of Ukraine] URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/49.pdf

14. Lyubitseva O.O. (2003) Geospatial organization of the tourist process: autoref. Dis... Doctor of Geogr.Sc.: 11.00.02. - Kyiv, 29 p.

15. Lyashevs′ka V.I., Lunyaka V.A., Shkumat A.V. (2018) Problemy turystychnykh posluh v Ukrayini ta shlyakhy yikh vyrishennya [Problems of tourist services in Ukraine and ways to solve them] Pryazovsky Economic Bulletin. Issue 2(07) URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/7.pdf

16.Mel′nychenko O.A., Shvedun V.O. Osoblyvosti rozvytku industriyi turyzmu v Ukrayini [Features of the development of the tourism industry in Ukraine] URL: https://tourlib.net/books_ukr/melnychenko4.htm

17.Okhrimenko A.H. (2013) Turystychni klastery yak perspektyvni napryamy rehional′noho rozvytku. [Tourist clusters as promising areas of regional development]. University scientific notes. 2013. No. 1. P. 495-500.

18.Reymann M., Kornus O. H. , Venhers′ka N. S. , Kholodok V. D. , Patsyuk V. S. , Palanh KH. (2023) Rozvytok turystychnoho biznesu pryfrontovykh hromad v umovakh viyny: zarubizhnyy ta ukrayins′kyy dosvid [Development of tourist business of front-line communities in war conditions: foreign and Ukrainian experience] Regional Economy 2023, No. 1 P. 136-144 URL: http://re.gov.ua/re202301/re202301_136_ReimannM,KornusOH, VenherskaNS ,KholodokVD,PatsyukVS,PalangH.pdf

19.Synytsyna H.A., Tarasov I.YU. Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryyemstv turystychnoyi haluzi Ukrayiny [Problems and prospects of the development of enterprises in the tourism industry of Ukraine] URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/196.pdf

20.Sira E.O., Holubets′ I.M., Bezruchenkov YU.V. (2022) Pislyavoyenne vidnovlennya turyzmu v Ukrayini [Post-war recovery of tourism in Ukraine]. MARKET INFRASTRUCTURE. Issue 68. P.155-158 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf

21.Tytarenko L. M., Ryabokin′ YE. O., pidpryyemnytstvo u sferi turyzmu v umovakh hlobal′nykh transformatsiy [entrepreneurship in the sphere of tourism in the conditions of global transformations] URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/96.pdf

22.Chekalyuk V.V. (2014) Turyzm yak chynnyk formuvannya derzhavnoho imidzhu. [Tourism as a factor in the formation of the state image]. Information society. Issue 19. P.13-16.

23.Shats′ka Z.YA., Akul′shyn M.I. (2018) Aktual′ni problemy ta perspektyvy rozvytku sfery turyzmu v Ukrayini [Actual problems and prospects for the development of tourism in Ukraine] ECONOMY AND SOCIETY. Issue 19. P. 699-705 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/108.pdf

24.Maliarchuk, N. M. ., & Chirva, O. G. Problems and prospects of the development of unusual types of tourism in the territory of Ukraine after the end of the russian-ukrainian war as an example of military tourism. *Economies' Horizons*, 2022. 4(22), 34–42. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article /view/267014/264149

25.Zahal′na suma pryamykh zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrayiny cherez viynu, zrosla do mayzhe $138 mlrd. Kyyivs′ka shkola ekonomiky: sayt. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-sumapryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd

26.Turyzm. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

27.Chleny Rady Bezpeky OON vyznayut′ diyi Rosiyi takymy, shcho spryamovani na znyshchennya kul′turnoyi spadshchyny ukrayintsiv. URL: https://risu.ua/chleni-radi-bezpeki-oon-viznayutdiyi-rosiyi-takimi-shcho-spryamovani-na-znishchennya-kulturnoyi-spadshchiniukrayinciv_n130916

28.Rosiyany zruynuvaly 183 relihiyni sporudy v Ukrayini. Naybil′she na Donechchyni. URL: https://risu.ua/rosiyani-zrujnuvali-25-religijnih-sporud-u-harkivskij-oblasti_n131102

29. Vidnovlennya turystychnykh potokiv: u 2021 do Ukrayiny pryyikhalo ponad 3 mln inozemtsiv. URL: https://mtu.gov.ua/news/33238.html

УДК 332.1:338.2

РОЗРОБЛЕННЯ ПІДХОДУ ДО ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІЙ

Обруч Г. В., д-р екон. наук, доцент,
Броварник М. М., аспірант (УкрДУЗТ)

Пандемія COVID-19 і надалі війна призвели до катастрофічних наслідків і повністю дестабілізували роботу як окремих бізнес-суб'єктів, так і регіонів в цілому. З'ясовано, що підприємства, яким вдалося зберегти власні потужності та обсяги роботи, зіткнулися з новими проблемами, пов'язаними з неможливістю експортувати власну продукцію. В аспекті формування інфраструктурного базису реалізації інноваційних змін на рівні територій доведено доцільність перегляду інструментів управління процесами модернізації транспортної інфраструктури. Розроблено підхід до управління процесами модернізації об'єктів транспортної інфраструктури як основи інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій, який враховує передумови реалізації інноваційних перетворень і розкриває прогресивні інструменти залучення держави інноваційних технологічних процесів, удосконалення організаційно-управлінських засад розроблення та реалізації проєктів інноваційної модернізації, розширення інструментів залучення та джерел фінансування проєктів інноваційної модернізації.

Ключові слова: інноваційний розвиток, території, інфраструктурне забезпечення, модернізація, інструменти, підхід.

DEVELOPMENT OF THE APPROACH TO THE INFRASTRUCTURE PROVISION OF THE INNOVATIVE GROWTH OF TERRITORIES

Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor,
Brovarnyk M., postgraduate (USURT)

It was established that the COVID-19 pandemic, which led to the disruption of established economic processes, and the subsequent war, which practically covered the territory of the entire country, led to catastrophic consequences and completely destabilized the work of both individual business entities and entire regions. It was found out that enterprises that managed to maintain their own capacities and volumes of work faced new problems related to the impossibility of exporting their own products. In the aspect of forming the infrastructural basis for the implementation of innovative changes at the level of territories, the expediency of revising the management tools of transport infrastructure modernization processes has been proven. The problems of the development of business entities at the level of territories were studied. The critically important role of transport in ensuring the national security of society was established, which was clearly confirmed at the beginning of the war, when it was thanks to the efficient operation of transport that it was possible to ensure the evacuation of the population and the relocation of enterprises from dangerous regions. An approach to the management of the modernization of transport infrastructure objects as the basis of infrastructural support for the innovative development of territories has been developed, which takes into account the prerequisites for the implementation of innovative transformations and reveals progressive tools in the direction of improving the mechanisms of state participation in stimulating innovative technological

© Обруч Г.В.,
Броварник М.М.

processes, improving the organizational and management principles of the development and implementation of projects innovative modernization, expansion of engagement tools and sources of funding for innovative modernization projects.

Keywords: innovative development, territories, infrastructural support, modernization, tools, approach.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день Україна переживає складні часи. Пандемія COVID-19, яка призвела до порушення усталених економічних процесів, і надалі війна, яка охопила фактично територію всієї країни, призвели до катастрофічних наслідків і повністю дестабілізували роботу як окремих бізнес-суб'єктів, так і регіонів в цілому. Найбільш постраждалими виявилися території, які мають значний промисловий та транспортно-логістичний потенціали, що завдало невиправних наразі збитків національній економіці.

У свою чергу, підприємства, яким вдалося зберегти власні потужності та обсяги роботи, зіткнулися з новими проблемами, пов'язаними з неможливістю експортувати власну продукцію. Залізничний транспорт, який протягом багатьох років функціонував в умовах значного недофінансування, не має змоги забезпечити повноцінне задоволення транспортних потреб підприємств. Робота морських портів також значно обмежена фізичною зношеністю основних фондів та недосконалістю бізнес-процесів роботи підприємств даного сектору. З огляду на зазначене в аспекті стимулювання інноваційного зростання територій слід детальніше розглянути питання модернізації транспортної інфраструктури як ключового інструменту забезпечення прогресивних змін на рівні регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробленню теоретично-методологічного базису інноваційної модернізації та визначенню напрямів та інструментів інфраструктурного забезпечення розвитку соціальних-економічних систем, зокрема територій, присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як В. Дикань, М. Бердар, М. Корінь, Р. Лупак, О. Никифорук, М. Талавиря, В. Токарева, І. Токмакова, О. Топчій, Л. Шульгіна та ін. [1-13]. Однак, незважаючи на тривалий час обговорення даної проблематики, вибір ефективних моделей та механізмів їх реалізації на практиці і в даний час залишається однією з найбільш складних проблем для наукової спільноти. Тому віддаючи належне науковій і практичній значущості розглянутих праць, слід відзначити, що недосконаліть процесів інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій та незадовільний стан інфраструктури вимагають формування якісно нового підходу до управління процесами модернізації об'єктів інфраструктури як основи інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій.

Метою статті є дослідження проблем розвитку бізнес-суб'єктів на рівні територій і обґрунтування доцільності перегляду інструментів управління процесами модернізації об'єктів транспортної інфраструктури як основи інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій.

Виклад основного матеріалу. Ситуація в 2023 році залишалася складною для країни, зокрема окремих територіальних громад та регіонів. Згідно опитування [14] більшість респондентів-представників обласних військових адміністрацій (60,0 %) та громад (49,6 %) оцінюють зменшення масштабів роботи бізнесу на 70-90 % порівняно з рівнем до 24.02.2022 р. Тільки 6,7 % опитаних зазначають, що обсяги діяльності бізнесу не змінилися.

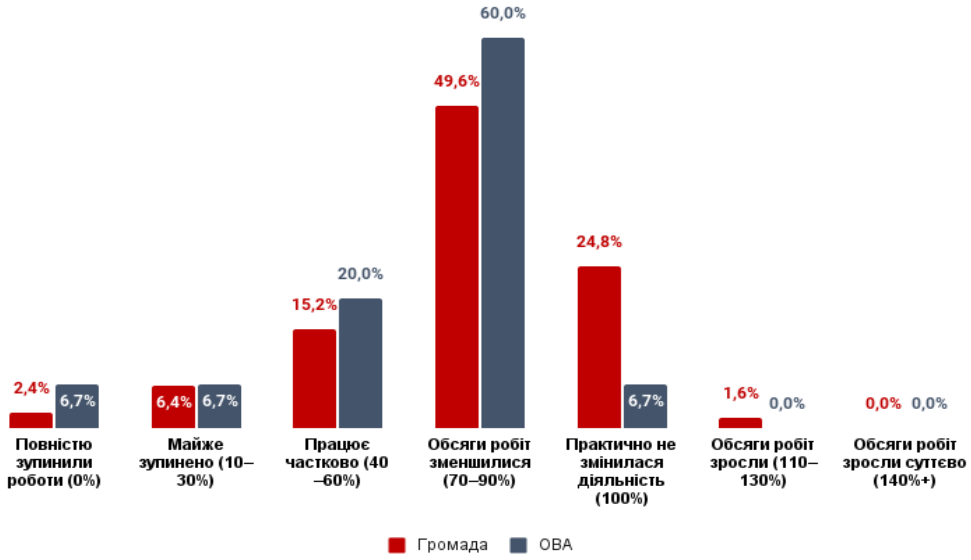


Рис. 1. Оцінка стану бізнесу порівняно з періодом до 24.02.2022 р. згідно опитування окремих територіальних громад та регіонів [14]

У надзвичайно скрутному стані перебували підприємства Луганської області, для якої характерна практично повна зупинка бізнесу. У Донецькій області масштаби бізнесу становили 10-30 % від рівня до 24.02.2022 р., а в Кіровоградській, Полтавській та Миколаївській областях – 40-60 %. В інших областях, зокрема Житомирській, Івано-Франківській, Київській, Одеській, Тернопільській, Хмельницькій, Черкаській, Чернівецькій, Чернігівській областях, обсяги виробництва зменшилися і становили 70-90 % відповідно [14].

Результати опитування бізнесу свідчать, що ключовими для підприємств більшості територій залишаються такі проблеми, як зростання цін на сировину та товари, перебої з електро-, водо- чи теплопостачанням, складнощі з перевезенням сировини та виготовлених товарів, зменшення попиту на продукцію та послуги, розрив ланцюжків постачання, брак робочої сили, небезпечність роботи у зв'язку з ракетними атаками тощо [15] (рис. 2).

Складна ситуація зберігається і в напрямі експорту продукції. Зокрема в квітні 2023 р. 64 % опитаних вказали, що були експортерами до війни, продовжували експорт під час війни або ж розпочали експорт вперше. Більшості бізнесу вдалося налагодити експорт в умовах війни: 84 % опитаних вказали, що експортували до війни, а також продовжували експортували впродовж останніх 12 місяців. Однак, частина бізнесу не може побороти нові виклики для експортної діяльності: 16 % промислових підприємств експортували до початку війни, але не змогли відновити експорт впродовж останніх 12 місяців [15].

Індекс змін експорту, динаміка якого представлена на рис. 3, свідчить про поступове відновлення експорту порівняно з періодом початку війни. Порівняно з березнем у квітні 2023 р. значення Індексу змін експорту збільшилося із 0,09 до 0,11. Частка підприємств, у яких обсяги експорту скоротилися, залишилася майже без змін (17,9 % та 16,9 % відповідно). При цьому частка підприємств, які збільшували обсяги експорту, зросла із 22,3 % до 24,5 %. У регіональному розрізі найвищими є показники Тернопільської (0,89), Івано-Франківської (0,67) і Львівської (0,60) області. Найнижчим є значення Сумської (-1,00) області [15].

Рис. 2. Ключові проблеми, які перешкоджають бізнесу в умовах війни [15]

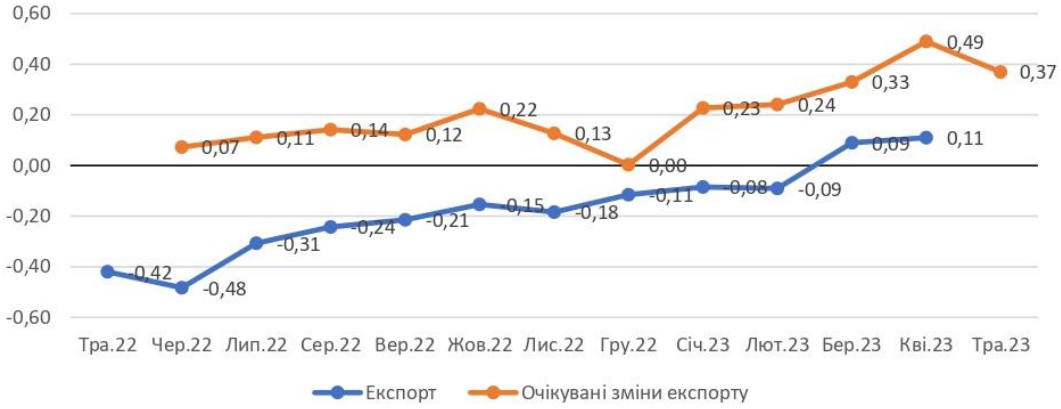


Рис. 3. Динаміка індексу змін експорту бізнесу [15]

Транспорт є ключовою ланкою економічної системи будь-якої країни. Особливо важливу роль відіграє транспортний сектор у забезпеченні національної безпеки суспільства, що знайшло чітке підтвердження на початку війни, коли саме завдяки ефективній роботі транспорту вдалося забезпечити евакуацію населення та релокацію підприємств з небезпечних регіонів. Забезпечує транспорт і поповнення доходів бюджету, здійснюючи перевезення сировини і матеріалів, необхідних для роботи українських підприємств, забезпечуючи перевезення продукції, у т. ч. здійснення її експорту.

Морська інфраструктура є частиною єдиної транспортної системи України, займаючи в ній важливе місце і забезпечуючи взаємодію морського та інших видів транспорту і обслуговування міжнародних транспортних коридорів. Ефективність функціонування морських портів, рівень їх технологічного і технічного оснащення, відповідність розвитку такої інфраструктури світовим вимогам визначає місце України в світовій транспортно-логістичній системі. З огляду на визначальну роль морської інфраструктури в транспортно-логістичному обслуговуванні українських підприємств, зокрема експорту їх продукції, доцільно забезпечити модернізацію даного сектору як основи стимулювання інноваційних зрушень як у транспортній

сфері, так і на рівні регіонів та національної економіки в цілому.

Як свідчить світовий досвід портова інфраструктура є вирішальним елементом у морському секторі. Оскільки світова торгівля продовжує розширюватися, розвиток портової інфраструктури відіграє ключову роль у сприянні ефективному переміщенню товарів і стимулюванні економічного зростання. Як свідчать дані [16] світовий ринок портової інфраструктури оцінювався в 151 млрд дол. у 2022 році, і очікується, що він досягне близько 249,5 млрд дол. до 2032 року, зростаючи у середньому на 5,2 % щорічно.

Очікується, що збільшення державних витрат на портову інфраструктуру сприятиме зростанню світовому ринку портової інфраструктури шляхом забезпечення безпечної та плідної комерційної діяльності. Крім того, очікується, що попит на цей сектор зросте внаслідок розширення попиту на експорт скрапленого природного газу морським транспортом. Слід враховувати і той факт, що значна кількість підприємств залежать від морських перевезень для імпорту та продажу товарів на міжнародному рівні. Будівництво додаткових портів для обслуговування морських перевезень також просувається як можливість у країнах, що розвиваються, завдяки зміцненню економічних зв'язків і зростанню обсягів торгівлі. Нові порти швидко будуються в таких країнах, як Китай та Індія. Наприклад, Індія збільшила кількість своїх портів зі 199 у 2008 році до 217 у 2018 році. Крім того, у декількох країнах приватні організації брали участь у будівництві морських портів.

Щодо роботи українських портів, то у докризовий період 2019 р. в українських портах було оброблено понад 1 млн TEU контейнерних вантажів, забезпечивши їх зростання на 20 % порівняно з попереднім періодом [17]. Протягом 2020 р. в українських морських портах було оброблено 158,86 млн т вантажів, що на 1,14 млн т або 0,7 % менше, ніж у 2019 р. Зокрема, перевалка експортних вантажів зросла до 122,84 млн т (+1,5 %). Проте зафіксована негативна динаміка імпортних і транзитних вантажів. Перевалка контейнерів сягнула позначки 1,05 млн TEU та перевищила показник на 2019 р. на 4,1 % [18].

За підсумками 2021 р. оператори в морських портах України обробили 153,08 млн т вантажів, що на 6 млн т, або на 3,8 %, менше показника 2020 р. Портові оператори перевантажили експортних вантажів – 118,1 млн т (-4 % до 2020 р.), імпорту – 24 млн т (+1,5 %), транзиту – 8,6 млн т (-14,3 %), каботажних вантажів – 2,3 млн т (-2,4 %). Водночас скоротилася обробка контейнерів до 1 млн 21 тис. TEU (-2,6 %). [19]. За підсумками надзвичайно складного 2022 р. українські морські порти скоротили вантажообіг на 61,4 % у порівнянні з 2021 р. (до 59 млн т). При цьому експортна перевалка вантажів скоротилася на 59,5 % – до 47,8 млн т, а імпортна – на 74,2 %, до 6,2 млн т [20].

Щодо модернізаційних процесів, то в Україні розвиток морської інфраструктури значно обмежений фінансово. Щорічну потребу в капітальних інвестиціях у морські порти для модернізації критично зношених об'єктів оцінюють у понад 5 млрд грн. Якщо говорити про будівництво нових об'єктів, то інвестиційні потреби значно вищі і досягають близько 9 млрд грн. Реальні фінансові можливості складають близько 1 млрд грн на рік.

Як результат, через різкий дефіцит коштів модернізація портових об'єктів реалізується критично повільно. Ускладнило ситуацію і розгортання повномасштабної війни, що охопила територію країни, і завдала суттєвих збитків інфраструктурним об'єктам, що стали однією з ключових сфер, які зазнали найбільших атак. Загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств за рік війни оцінюються у 496 млн дол. До даної оцінки входить як інфраструктура морських портів, так і об'єкти внутрішньо-водного транспорту, які зазнали руйнувань внаслідок війни.

Загалом від початку війни зруйновано або пошкоджено майно в щонайменше чотирьох портах. Наприклад, було зруйновано зерновий термінал в миколаївському порту «Ніка-Тера». Помірні руйнування портів пов'язані насамперед з тим, що порт – досить складний та розподілений в просторі об'єкт, який складається з багатьох великих частин. Тож повністю зруйнувати такий об'єкт кількома точними ракетними ударами неможливо. Порти Маріуполя, Бердянська та Скадовська на час оцінювання залишалися окупованими. Після деокупації Херсона, порт Херсон можна вважати деблокованим, проте, він досі не працює як і порт Миколаїв та порт Ольвія. Відсутній трафік Дніпром через блокування частини річки [21].

Зважаючи на вагомість портової інфраструктури для обслуговування міжнародних торговельно-економічних відносин і сприяння сталому розвитку територій, слід розглянути перспективні напрями розвитку даного сектору.

По-перше, відбувається наростання процесів автоматизації, оцифрування та впровадження технологій смарт-порту. Багато портів застосовують передові технології для автоматизації процесів, таких як операції на терміналах, обробка вантажів і транспортування, що призводить до підвищення ефективності та зменшення людських помилок. Вони також впроваджують передові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) і блокчейн, щоб покращити роботу портів, керування даними та забезпечити вищий рівень безпеки.

По-друге, врахування принципів сталості та кліматичної стійкості при формуванні та реалізації політики розвитку портової інфраструктури. Порти все більше уваги приділяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Віддаючи пріоритет стійким рішенням, порти не лише вирішують нагальні екологічні проблеми, але й підвищують ефективність роботи. Це свідчить про зростаюче визнання необхідності відповідального управління морським сектором, що в кінцевому рахунку приносить користь навколишньому середовищу, світовій торгівлі та місцевим громадам.

По-третє, здійснюється модернізація інфраструктури, яка дозволить приймати більші судна та збільшувати обсяги вантажів, що, у свою чергу, вимагає глибших каналів, більших кранів і розширення зон терміналу.

По-четверте, зафіксовано впровадження інноваційних стійкіших та надійніших матеріалів, наприклад таких, як поліетилен з надвисокою молекулярною масою (UHMWPE) і передові гумові суміші.

По-п'яте, відбувається пошук і використання індивідуальних рішень для розвитку портової інфраструктури. Оператори портів і терміналів все частіше зорієнтовані на пошуку та впровадженні індивідуальних портових систем, які задовольняють їхні конкретні вимоги, враховуючи такі фактори, як типи суден, умови причалу та фактори навколишнього середовища.

Досліджуючи проблеми і перспективні напрями розвитку об'єктів морської інфраструктури вчені перш за все звертають увагу на важливість удосконалення державного регулювання та надання підтримки їх розвитку. Зокрема в роботі [13] відзначено важливість застосування важелів фінансово-бюджетної, податкової, інвестиційно-інноваційної, економічної, транспортної та кластерної політики. Зокрема інвестиційно-інноваційна політика спрямована на залучення інвестицій для реалізації проєктів розвитку, будівництва, реконструкції та модернізації інфраструктури морського й річкового транспорту. Основними напрямами діяльності можуть бути: підвищення інвестиційних надходжень у розвиток морських портів; інноваційна спрямованість інвестиційних проєктів у пріоритетних напрямах морських портів. До основних напрямів інвестиційних

проєктів можна віднести розвиток технологій, інформатизація портової діяльності, розвиток інформаційної логістики й систем мультимодальних перевезень, модернізація інфраструктури тощо [13].

Визначають науковці і підходи, методи та інструменти, впровадження яких дозволить активізувати процеси модернізації транспортної інфраструктури, зокрема морських портів. Так, у роботі [11] автором наголошено на важливості отримання інтегрального ефекту забезпечення процесу модернізації і запропоновано для цього використання варіативного методу управління. Варіативність управління розглядається як особлива ознака підвищення його ефективності з акцентом на бізнес-структури шляхом адаптування до зовнішніх та внутрішніх вимог і потреб. Модернізацію запропоновано реалізовувати шляхом розроблення і реалізації відповідної програми. У процесі її розроблення рекомендовано впровадження методики оцінювання ефективності стану галузі та результатів трансформації шляхом розрахунку показників [11].

Никифорук О. виділено методи стратегічного управління, фінансового менеджменту, нормативно-правові, ліцензійні та інформаційні методи. Зокрема інформаційні методи передбачають розвиток технологій і надання їх транспортним організаціям, залучення зовнішні експертів для аналізу і визначення чинної транспортної політики, технічну допомогу при застосування інституціональних та організаційних реформ, заходи з удосконалення роботи органів регулювання та існуючих норм ділової активності [7].

Розглядають вчені і безпосередньо питання модернізації інфраструктури територій та регіонів. Зокрема колектив вчених [8] відзначає, що для забезпечення розвитку інфраструктури територій доцільним є застосування провідного світового досвіду, сучасних фінансових інструментів, врахування провідних підходів у сфері державного та муніципального управління з орієнтацією на розвиток сфери фінансового забезпечення, надання адміністративних послуг, проєкти у сфері освіти та підготовки кадрів, соціально-побутового обслуговування. При цьому важливим аспектом є врахування кореляції між станом та якістю надання послуг та наявним попитом населення територій, а також забезпечення максимального рівня задоволення інтересів та населення. Ефективна реалізація інфраструктурних проєктів розвитку сільських територій має сприяти досягненню синергетичного ефекту на основі розвитку та взаємодії різних сфер економіки, що в подальшому виступатиме базисом інвестиційної привабливості й реалізації бізнес-проєктів, вирішення проблем зайнятості населення та зростання прибутковості підприємств [8].

Р. Лупак та М. Куницька-Іляш відзначають, що нині подолання проблем та перешкод розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури на сільських територіях України потребує удосконалення державної політики у цій сфері, а саме: проведення інвентаризації діючих автостанцій та виявлення на її основі необхідності будівництва нових чи реконструкція діючих; запровадження практики планування створення об’єктів інфраструктури дорожніх об’єктів, які необхідно створити на автошляхах віддалених сільських територій та розробка механізмів залучення на ці цілі коштів інвесторів; формування стимулів (економічних та організаційних) для автоперевізників щодо розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури та її об’єктів на сільських територіях; ухвалення регіональної програми розвитку автомобільних доріг місцевого значення [6].

У роботі [9] вченими акцентовано увагу на використанні проєктно-інвестиційного підходу до розвитку соціальної інфраструктури територій, який має переваги за умов обмежених у часі фінансових, матеріальних, трудових та

інших ресурсів. Разом з цим авторами на прикладі реалізованого проєкту щодо розбудови соціальної інфраструктури доведено доцільність залучення інвестицій міжнародних організацій, можливість вирішення багатьох соціальних проблем, в тому числі для внутрішньо переміщених осіб [9].

Відзначають вчені і те, що надзвичайно значний вплив на модернізацію економіки мають сучасні інформаційні технології. Їх застосування змінює взаємодію ринкового середовища з інноваційною діяльністю підприємств, надає останнім суттєві конкурентні переваги в «завоюванні» міцних позицій на ринку. Інформатизація національної інноваційної системи зміцнює зв'язки між новітніми технологіями і потребами економіки, надає процесам розробки і комерціалізації нововведень цілісності й взаємозалежності. Завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій з'являються принципово нові можливості в діловому середовищі, зокрема такі чинники розвитку ділової мережі, як інтерес (можливість працювати в Інтернеті); довготривалість зобов'язань (гарантії), довіра до інновацій як об'єкта взаємних відносин, інтеграція зусиль, інвестицій, готовність вкладати капітал у нововведення [12].

Наполягають вчені і на тому, що ефективна модернізація повинна проводитися поступово, з дотриманням певних етапів та процесів. Зокрема, якщо йде мова про модернізацію виробничої діяльності, то на першому етапі проводять модернізацію логістичної інфраструктури. На другому етапі обирається нова технологія або модернізується наявна, для прийняття рішення на підприємстві проводяться економічні розрахунки, зіставляються витрати та одержувані вигоди на найближчі кілька років. Третій етап несе в собі вибір складу технологічного обладнання та вибір складу технологічного устаткування. Визначальний фактор, який дає змогу гарантувати правильний вибір складу технологічного обладнання, полягає в чіткому технічному завданні. Відповідно до завдання керівництва щодо оцінки потреби підприємства в модернізації технологій, обладнання, належить визначитися з комплексом заходів для вибору одного з шляхів: займатися частковим поліпшенням, модернізувати в рамках наявної технології або кардинально змінювати обладнання та технології [2].

Узагальнену послідовність управління модернізацією підприємства сформовано і в роботі М. Бердар та Н. Бутенко, якими зосереджено увагу на виділенні таких етапів, як формування місії, визначення бізнес-цілей і розроблення стратегії; постановка проблеми і визначення потенційних напрямів модернізації; формування концепцій проєктів модернізації; аналіз проєктів модернізації за класифікаційними параметрами і потенціалу об'єктів модернізації; прийняття управлінських рішень; розроблення комплексної програми модернізації, контроль реалізації та оцінка результатів [1].

Отже, ґрунтуючись на розглянутих вище наукових підходах до формування напрямів та інструментів забезпечення модернізації підприємств, у т. ч. і морської портової інфраструктури, слід відзначити доцільність застосування системного підходу і формування комплексного механізму забезпечення інноваційних модернізаційних перетворень (рис. 4).

Перш за все зважаючи слід звернути увагу на удосконалення механізмів участі держави в стимулюванні технологічних та інноваційних процесів.

Рис. 5. Підхід до управління процесами модернізації об'єктів транспортної інфраструктури як основи інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій (*розробка автора*)

Удосконалення механізмів участі держави в стимулюванні інноваційних технологічних процесів запропоновано реалізувати шляхом:

- імплементації європейських норм, стандартів і регламентів в українське законодавство;
- формування та схвалення стратегії інноваційної модернізації інфраструктури;
- розроблення та затвердження програми державного стимулювання інноваційного розвитку інфраструктури, зокрема морської портової інфраструктури;
- впровадження прозорого механізму координації та моніторингу процесів державного управління інноваційними змінами інфраструктури;
- застосування дієвих інструментів фінансування інфраструктурних проєктів, зокрема шляхом державно-приватного партнерства, надання державних грантів, застосування пільгового режиму оподаткування чи надання податкових канікул у випадку реалізації інноваційних модернізаційних змін.

Удосконалення організаційно-управлінських засад розроблення та реалізації проєктів інноваційної модернізації об'єктів інфраструктури включає такі напрями та інструменти:

- розбудова індустріальних парків як середовища для генерації інноваційних ідей, розроблення високотехнологічної продукції і її практичного застосування;
- удосконалення механізму відбору пріоритетних для реалізації інноваційних проєктів;
- застосування гнучких методик управління інноваційними проєктами;
- створення екосистеми взаємодії учасників транспортно-логістичного процесу;
- поглиблення інфраструктурно-технологічної кооперації тощо.

Розширення інструментів залучення та джерел фінансування проєктів інноваційної модернізації об'єктів інфраструктури передбачає:

- розроблення інтерактивних інвестиційних карт і залучення бізнес-партнерів та споживачів до фінансування реалізації інноваційних проєктів;
- створення інвестиційного фонду підтримки інноваційної модернізації об'єктів інфраструктури територій, зокрема морського транспорту;
- розроблення інвестиційної платформи співпраці тощо.

Отже, розроблено підхід до управління процесами модернізації об'єктів транспортної інфраструктури як основи інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій, який враховує передумови реалізації інноваційних перетворень об'єктів інфраструктури і розкриває прогресивні інструменти у напрямах удосконалення механізмів участі держави в стимулюванні інноваційних технологічних процесів, удосконалення організаційно-управлінських засад розроблення та реалізації проєктів інноваційної модернізації об'єктів інфраструктури, розширення інструментів залучення та джерел фінансування проєктів їх інноваційної модернізації.

Висновки. Встановлено, що пандемія COVID-19, яка призвела до порушення усталених економічних процесів, і надалі війна, яка охопила фактично територію всієї країни, призвели до катастрофічних наслідків і повністю дестабілізували роботу як окремих бізнес-суб'єктів, так і цілих регіонів. З'ясовано, що підприємства, яким вдалося зберегти власні потужності та обсяги роботи, зіткнулися з новими проблемами, пов'язаними з неможливістю експортувати власну продукцію. В аспекті формування інфраструктурного базису реалізації інноваційних змін на рівні територій доведено доцільність перегляду інструментів управління процесами модернізації транспортної інфраструктури. Досліджено проблеми розвитку бізнес-суб'єктів на рівні територій. Встановлено критичну важливу роль транспорту в забезпеченні

національної безпеки суспільства, що знайшло чітке підтвердження на початку війни, коли саме завдяки ефективній роботі транспорту вдалося забезпечити евакуацію населення та релокацію підприємств з небезпечних регіонів. Розроблено підхід до управління процесами модернізації об'єктів транспортної інфраструктури як основи інфраструктурного забезпечення інноваційного розвитку територій, який враховує передумови реалізації інноваційних перетворень і розкриває прогресивні інструменти у напрямах удосконалення механізмів участі держави в стимулюванні інноваційних технологічних процесів, удосконалення організаційно-управлінських засад розроблення та реалізації проєктів інноваційної модернізації, розширення інструментів залучення та джерел фінансування проєктів інноваційної модернізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бердар М. М., Бутенко Н. В. Модернізація підприємства як ключова домінанта його ефективного розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 5-1 (54). С. 83-88.
2. Бриксіна В. О., Шульгіна Л. М. Процеси та етапи управління модернізацією виробничої діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/24.pdf (дата звернення: 20.05.2023).
3. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 52. С. 9-20.
4. Дикань В. Л., Калініченко Л. Л. Соціально-економічна модернізація залізничного транспорту України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2012. № 38. С. 121-131.
5. Корінь М. В., Сендюк В. Е., Муквіч О. С. Теоретичні засади модернізації підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 231-240.
6. Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В. Розвиток дорожньо-транспортної інфраструктури як чинник відновлення економічного потенціалу розвитку сільських територій в Україні. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Ґжицького. Серія: Економічні науки*. 2019. Т 21, № 92. С. 96-100.
7. Никифорук О. І. Інструменти та механізми модернізації транспортної інфраструктури: зарубіжний досвід і українські реалії. *Економіка і прогнозування*. 2012. № 3. С. 64-78.
8. Талавиря М., Косач І. Сучасні аспекти розвитку інфраструктури сільських територій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2 (30). С. 85–92.
9. Токарева В. І., Танчик О. І., Лафазан І. Г. Проектно-інвестиційний підхід до розвитку соціальної інфраструктури територій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/384/371 (дата звернення: 30.05.2023).
10. Токмакова І. В., Зубов А. М. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 208-215.
11. Топчій О. О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: автореф. дис. … д-ра екон. наук: 08.00.05. Одеса, 2020. 42 с.
12. Циганов С. А., Сизоненко В. О. Інноваційна модернізація економіки як основа реалізації національних економічних інтересів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. Вип. 4. С. 101-108.
13. Яцкевич І. В. Базові елементи державного управління розвитком

морських портів. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 67-72.

14. Стан та потреби бізнесу за оцінкою органів місцевої влади – дослідження. *decentralization.ua : веб-сайт*. URL: https://www.decentralization.ua/news/16597 (дата звернення: 22.05.2023).

15. Результати дванадцятого щомісячного опитування керівників промислових підприємств «Український бізнес в умовах війни». *business.diia.gov.ua : веб-сайт*. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvanadcatogo-somisacnogo-opituvanna-kerivnikiv-promislovih-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni (дата звернення: 08.06.2023).

16. Port Infrastructure Market. *precedenceresearch.com : website*. URL: https://www.precedenceresearch.com/port-infrastructure-market (last accessed: 15.06.2023).

17. У 2019 морські порти України перевалили понад 1 млн TEU контейнерів, - Владислав Криклій. *Урядовий портал : веб-сайт*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/u-2019-morski-porti-ukrayini-perevalili-ponad-1-mln-teu-kontejneriv-vladislav-kriklij (дата звернення: 22.05.2023).

18. У 2020 році морські порти обробили близько 160 млн тонн вантажів. *railinsider.com.ua : веб-сайт*. URL: https://www.railinsider.com.ua/u-2020-mu-morski-porty-obrobyly-blyzko-160-mln-tonn-vantazhiv/ (дата звернення: 22.05.2023).

19. Вантажообіг морських портів України за 2021 рік становив 153 млн т. *railinsider.com.ua : веб-сайт*. URL: https://www.railinsider.com.ua/vantazhoobig-morskyh-portiv-ukrayiny-za-2021-rik-stanovyv-153-mln-t/ (дата звернення: 22.05.2023).

20. Морські порти України за підсумками 2022 року обробили 59 млн т вантажів. *gmk.center : веб-сайт*. URL: https://gmk.center/ua/news/morski-porti-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-obrobili-59-mln-t-vantazhiv/ (дата звернення: 22.05.2023).

21. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. *Київська школа економіки : веб-сайт*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 24.05.2023).

REFERENCES

1. Berdar M. M., Butenko N. V. (2019) Modernizatsiia pidpryiemstva yak kliuchova dominanta yoho efektyvnoho rozvytku [Modernization of the enterprise as a key dominant factor in its effective development]. *Biznes-navihator*. № 5-1 (54). P. 83-88.

2. Bryksina V. O., Shulhina L. M. (2016) Protsesy ta etapy upravlinnia modernizatsiieiu vyrobnychoi diialnosti na pidpryiemstvi [Processes and stages of management of modernization of production activities at the enterprise]. *Economy and state*. № 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/24.pdf (last accessed: 20.05.2023).

3. Dykan V. L. (2015) Kontseptsiia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 52. P. 9-20.

4. Dykan V. L., Kalinichenko L. L. (2012) Sotsialno-ekonomichna modernizatsiia zaliznychnoho transportu Ukrainy [Socio-economic modernization of railway transport of Ukraine]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 38. P. 121-131.

5. Korin M. V., Sendiuk V. E., Mukvich O. S. (2018) Teoretychni zasady modernizatsii pidpryiemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy [Theoretical principles of modernization of railway transport enterprises of Ukraine]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 64. P. 231-240.

6. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. (2019) Rozvytok dorozhno-transportnoi infrastruktury yak chynnyk vidnovlennia ekonomichnoho potentsialu rozvytku silskykh terytorii v Ukraini [The development of road and transport infrastructure as a factor in restoring the economic potential of the development of rural areas in Ukraine]. *Scientific Bulletin of the LNUVMB named after S.Z. Gzhitskyi. Series: Economic Sciences*. Vol. 21, № 64. P. 96-100.

7. Nykyforuk O. I. (2012) Instrumenty ta mekhanizmy modernizatsii transportnoi infrastruktury: zarubizhnyi dosvid i ukrainski realii [Tools and mechanisms of modernization of transport infrastructure: foreign experience and Ukrainian realities]. *Economics and forecasting*. № 3. P. 64-78.

8. Talavyria M., Kosach I. (2022) Suchasni aspekty rozvytku infrastruktury silskykh terytorii [Modern aspects of rural infrastructure development]. *Problems and prospects of economics and management*. № 2 (30). P. 85–92.

9. Tokareva V. I., Tanchyk O. I., Lafazan I. H. (2021) Proektno-investytsiinyi pidkhid do rozvytku sotsialnoi infrastruktury terytorii [Project-investment approach to the development of the social infrastructure of the territories]. *Economy and state*. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/384/37 (last accessed: 30.05.2023).

10. Tokmakova I. V., Zubov A. M. (2017) Orhanizatsiino-resursne zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy [Organizational and resource provision of innovative development of railway transport enterprises of Ukraine]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 59. P. 208-215.

11. Topchii O. O. (2020) Modernizatsiia sfery zhytlovo-komunalnoho hospodarstva miskykh ahlomeratsii v umovakh detsentralizatsii [Modernization of the sphere of housing and communal services of urban agglomerations in conditions of decentralization]: Thesis, 08.00.05. Odesa, 2020. 42 p.

12. Tsyhanov S. A., Syzonenko V. O. (2015) Innovatsiina modernizatsiia ekonomiky yak osnova realizatsii natsionalnykh ekonomichnykh interesiv [Innovative modernization of the economy as a basis for realizing national economic interests]. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. "Innovation Management" series*. № 4. P. 101-108.

13. Yatskevych I. V. (2020) Bazovi elementy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom morskykh portiv [Basic elements of state management of seaport development]. *Public management and administration in Ukraine*. № 20. P. 67-72.

14. *decentralization.ua : website*. State and needs of business as assessed by local authorities - research. URL: https://www.decentralization.ua/news/16597 (last accessed: 22.05.2023).

15. *business.diia.gov.ua : website*. Results of the twelfth monthly survey of heads of industrial enterprises "Ukrainian business in conditions of war". URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/rezultati-dvanadcatogo-somisacnogo-opituvanna-kerivnikiv-promislovih-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni (last accessed: 08.06.2023).

16. *precedenceresearch.com : website*. Port Infrastructure Market. URL: https://www.precedenceresearch.com/port-infrastructure-market (last accessed: 15.06.2023).

17. *kmu.gov.ua : website*. In 2019, seaports of Ukraine handled more than 1 million TEU containers, - Vladyslav Kryklii. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/u-2019-morski-porti-ukrayini-perevalili-ponad-1-mln-teu-kontejneriv-vladislav-kriklij (last accessed: 22.05.2023).

18. *railinsider.com.ua: website*. In 2020, sea ports handled about 160 million tons of cargo. URL: https://www.railinsider.com.ua/u-2020-mu-morski-porty-obrobyly-blyzko-160-mln-tonn-vantazhiv/ (last accessed: 22.05.2023).

19. *railinsider.com.ua : website*. The cargo turnover of seaports of Ukraine for 2021 amounted to 153 million tons. URL: https://www.railinsider.com.ua/vantazhoobig-morskyh-portiv-ukrayiny-za-2021-rik-stanovyv-153-mln-t/ (last accessed: 22.05.2023).

20. *gmk.center : website*. According to the results of 2022, the sea ports of Ukraine processed 59 million tons of cargo. URL: https://gmk.center/ua/news/morski-porti-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-obrobili-59-mln-t-vantazhiv/ (last accessed: 22.05.2023).

21. *kse.ua : website*. Report on the direct damage to the infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine a year after the start of the full-scale invasion. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (last accessed: 24.05.2023).

УДК 65.01:656.2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Скрипінський О. Л., аспірант (УкрДУЗТ)

Зважаючи на визначальну роль інновацій у стимулюванні прогресивних змін і забезпеченні розвитку підприємств залізничного транспорту досліджено глобальні інноваційні тренди розвитку суб'єктів залізничної галузі. Виявлено, що сьогодні ключові інноваційні зрушення у сфері залізничного транспорту викликані процесами цифровізації і стосуються впровадження прогресивних систем автономних поїздів, що підвищують ефективність і надійність залізничного транспорту, інтелектуального управління залізничним рухом на основі технологічних можливостей штучного інтелекту та інтернету речей, екологічних засобів і систем обслуговування, технологій управління пасажирським досвідом, засобів рейкової автоматизації та систем доповненої і віртуальної реальності тощо. Відзначено доцільність реалізації цифрових інноваційних змін на підприємствах залізничного транспорту України.

Ключові слова: інновації, розвиток, підприємства залізничного транспорту, глобальні інноваційні тренди, цифровізація.

ENSURING THE DEVELOPMENT OF RAIL TRANSPORT ENTERPRISES BASED ON INNOVATIVE TRANSFORMATIONS

Skrypinskyi O., postgraduate (USURT)

Taking into account the decisive role of innovations in stimulating progressive changes and ensuring the development of railway transport enterprises, global innovation trends in the development of railway industry entities were studied. It was revealed that today the key innovative shifts in the field of railway transport are caused by digitalization processes and relate to the introduction of progressive systems of autonomous trains that increase the efficiency and reliability of railway transport, intelligent management of railway

© Скрипінський О.Л.

traffic based on the technological capabilities of artificial intelligence and the Internet of Things, ecological means and service systems, passenger experience management technologies, rail automation tools and augmented and virtual reality systems, etc. It was noted that the key trend is the transition to autonomous train systems. With advanced sensor technologies, a combination of sensors, computers and communication platforms to control train speed, acceleration and braking, and real-time data transmission, autonomous trains are an effective solution for increasing punctuality, reliability and optimizing capacity in the railway industry. The contribution of these systems to improving railway safety is significant, as they minimize the risk of human error, and with the help of accurate train speed control, they can maintain a safe distance to other trains and prevent collisions. It has been established that innovative changes in the railway industry are based on the use of the potential of digital technologies to increase the efficiency of railways and are aimed not only at increasing the level of technology of the railway industry, but also at increasing the responsibility of railway companies for the impact on the environment, and the implementation of global trends in the decarbonization of transport activities. Taking into account the prospective implementation of such technologies, the expediency of implementing digital innovative changes at railway transport enterprises of Ukraine was noted.

Keywords**: **innovations, development, railway transport enterprises, global innovation trends, digitalization.

Постановка проблеми. Сьогодні інновації виступають ключовим джерелом забезпечення ефективного розвитку та конкурентоспроможності бізнес-суб'єктів. Мотивом інноваційного оновлення підприємств, реальним стимулом і винагородою за сміливе новаторство, значною мірою ризикову справу, є винагорода інноваторів у вигляді додаткового доходу, або інноваційного надприбутку, який отримують ті, хто першим здійснив ефективну інновацію. Інноваційний надприбуток, який в літературі називають також інноваційною рентою, – це інструмент відбору в ринковій конкурентній боротьбі, ефективний важіль економічного розвитку і соціального прогресу.

Зважаючи на визначальну роль інновацій у стимулюванні якісних економічних та соціальних зрушень і нарощенні конкурентоспроможності підприємств інноваційний вектор розвитку стає пріоритетним і для підприємств залізничного транспорту, які функціонують в умовах глибокої економічної кризи і потребують реалізації інноваційних трансформацій, здатних забезпечити прогресивні зрушення на підприємствах залізничної галузі.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженню сучасних принципів, механізмів та інструментів забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту присвячено публікації багатьох вчених та спеціалістів галузі, серед яких: Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Корінь М. В., Мних О. Б., Обруч Г. В., Овчиннікова В. О., Токмакова І. В. та ін. [1-7]. Відзначаючи суттєвий внесок даних вчених у вирішення проблеми забезпечення ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту, слід вказати на доцільність детальнішого дослідження глобальних інноваційних змін у залізничній галузі з метою визначення перспективних напрямів та інструментів реалізації інноваційних трансформацій на підприємствах залізничного транспорту України.

Мета статті полягає у дослідженні глобальних інноваційних змін у залізничній галузі і встановленні перспективних для впровадження на підприємствах залізничного транспорту інноваційних технологій.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ключові інноваційні зрушення у сфері залізничного транспорту викликані процесами цифровізації і стосуються

впровадження прогресивних систем автономних поїздів, що підвищать ефективність і надійність залізничного транспорту, інтелектуального управління залізничним рухом на основі технологічних можливостей штучного інтелекту та інтернету речей, екологічних засобів і систем обслуговування, технологій управління пасажирським досвідом, засобів рейкової автоматизації та систем доповненої і віртуальної реальності тощо. З огляду на вагому значущість реалізації таких змін слід детальніше розглянути ключові тренди інноваційної трансформації залізничного транспорту, викликаних процесами цифровізації, відобразивши їх в карті прогресивних інновацій (рис. 1).

Перший тренд стосується переходу до систем автономних поїздів. Завдяки передовим сенсорним технологіям, комбінації датчиків, комп'ютерів і комунікаційних платформ для контролю швидкості, прискорення та гальмування поїздів, і передачі даних у режимі реального часу автономні поїзди є ефективним рішенням для підвищення пунктуальності, надійності та оптимізації пропускної здатності в залізничній галузі. Значним є внесок даних систем у підвищення безпеки на залізничному транспорті, оскільки мінімізують ризик помилок людини, а за допомогою точного контролю швидкості поїзда вони можуть підтримувати безпечну відстань до інших поїздів і запобігати зіткненням. Також слід відзначити енергоефективність таких поїздів, оскільки вони можуть оптимізувати споживання енергії та зменшити відходи, а також мають потенціал для включення систем рекуперативного гальмування.

При цьому варто відзначити, що подальше оновлення технологій сигналізації та систем автоматичного управління поїздами зменшують кількість технічних помилок, покращують потоки інформації про залізничний рух і зміцнюють довіру пасажирів до залізничного транспорту. Наприклад, система рівня автоматизації 4 (GoA4) здійснює аналіз та оцінювання надзвичайних ситуацій і виявлення перешкод в автономному режимі, а також контролює швидкість поїзда, гальмування тощо. Такі інтегровані рішення для сигналізації на залізниці використовують інформацію про місцезнаходження поїзда для блокування та забезпечують керування поїздом на основі зв'язку (СВТС). Крім того, рух і блокування поїздів інтегровані з системами контролю придорожньої сигналізації. Такі рішення дозволяють підвищити безпеку, оптимізувати рух поїздів і максимально використовувати доступність платформи.

Значний потенціал мають і технології інтернет-моніторингу руху поїздів, спрямовані на покращення надійності і безпеки використання залізничної інфраструктури. Такий моніторинг на основі діагностики стану інфраструктури та поїздів у режимі реального часу дозволяють запобігти затримкам через несправності колій і частин поїзда. Це дозволяє підвищити ефективність технічного обслуговування та оптимізувати витрати на його проведення, а також забезпечує покращення задоволеності пасажирів. Разом з цим розширена аналітика з підтримкою інтернету речей дозволяє залізничним операторам виявляти та впроваджувати рішення, в основі яких управління даними, для покращення контролю парку та ефективності залізничних операцій. Так, канадський інноваційний проєкт TRAINFO – рішення щодо моніторингу залізничних переїздів, що дозволяє зменшити затримки на таких об'єктах. Проєкт використовує датчики поїздів, Bluetooth і програмне забезпечення для прогнозування, щоб визначити, коли відкривати та закривати залізничні переїзди. Потім ця інформація передається водіям через інформаційні системи, такі як придорожні знаки, мобільні додатки або дорожні сигнали. Рішення проєкту також допомагають органам місцевого самоврядування при

проєктуванні та експлуатації залізничних переїздів та іншої інфраструктури [8].

Рис. 1. Глобальні інноваційні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту

Іншим інноваційним рішення в транспорту є інноваційний проєкт HUM напрямі цифровізації роботи залізничного Industrial Technology, що дозволяє

здійснювати прогнозний моніторинг і відстеження парку рухомого складу. Інноваційний проєкт стосується використання бездротових датчиків IoT для автоматизованого моніторингу безпеки та прогнозування несправності коліс і підшипників, а також виявлення витоків нафти чи газу. Крім того, це інноваційне рішення дозволяє відстежувати місце перебування рухомого складу з використанням системи глобального позиціонування і дозволяє залізничним операторам зменшити витрати на технічне обслуговування, забезпечуючи раннє виявлення потенційних збоїв [9].

Величезні інноваційні можливості в роботі залізничного транспорту відкриває штучний інтелект, який знаходить численні застосування в залізничній галузі, включаючи управління активами, прогнозне технічне обслуговування та сповіщення про надзвичайні ситуації. Такі алгоритми навчання та нейронні мережі дозволяють оптимізувати управління рухом поїздів і можливі затримки. Крім того, значний потенціал мають ці технології і з точки зору інформування пасажирів, що сприяє покращенню транспортних послуг та підвищенню задоволеності пасажирів. Зокрема, найбільш прогресивним в цій сфері є інноваційний проєкт The Train Brain, що забезпечує планування та управління рухом із підтримкою штучного інтелекту, забезпечує прогнозування затримок, а також моделювання трафіку в реальному часі та звітування. Іншим інноваційним рішенням в цій сфері є інноваційний проєкт Cedar AI – Rail Yard Operations, який пропонує рішення на основі штучного інтелекту, щоб допомогти залізничним операторам підвищити ефективність парку. Платформа на основі штучного інтелекту інтегрується з існуючим програмним забезпеченням для забезпечення дотримання правил безпеки під час роботи залізничного вокзалу. Платформа допомагає залізничним операторам оптимізувати робочі процеси та зменшити робоче навантаження, а також підвищити безпеку керування поїздами [10].

Незважаючи на те, що залізниця є найбільш стійким видом транспорту, дотримуючись амбітних планів щодо нульових викидів, уряди прагнуть подальшої декарбонізації залізничної галузі. Зокрема ЄС заплановано досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 р., і саме залізнична галузь має відіграти одну з ключових ролей у цьому процесі. Найпоширеніші рішення з декарбонізації включають заміну дизель-поїздів акумуляторною технологією, водневими паливними елементами або електричною тягою. Для мінімізації викидів CO_2, залізничні оператори зорієнтовані на використанні електровозів, які використовують енергію відновлюваних джерел. Основні інноваційні екологічні системи – рішення для живлення від акумуляторів пропонуються в рамках інноваційного проєктів Enviro Cell – Rail, розроблений безпосередньо для потреб залізничної промисловості, вирішує проблему дефіциту потужності традиційних акумуляторів. Enviro Cell дозволяє локомотиву працювати за призначеним AESS (автоматична зупинка двигуна, запуск), забезпечуючи максимальну економію палива та екологічні переваги [11]. Іншим інноваційним проєктом, що спрямований на підтримку глобальної політики декарбонізації транспорту, є проєкт PEM компанії Hoeller Electrolyzer GmbH, в основі якого розроблення джерел зеленого водню, а саме полімерних електролітних мембран для зберігання водневих паливних елементів в електричних і гібридних локомотивах. Ця рішення збільшує продуктивність електролізу полімерними електролітними мембранами і знижує витрати на зберігання чистого водню [12].

У свою чергу, сучасні залізничні системи мобільного зв’язку, вдосконалені технологіями 5G, забезпечують якісний зв’язок та високу продуктивність, а також

надійність залізничної інфраструктури. Крім того, управління залізничним сполученням на основі 5G-зв'язку забезпечує ефективне управління рухом поїздів і системний моніторинг активів. Програми підключення поїздів охоплюють їх позиціонування, контроль, технічне обслуговування, сервіси для пасажирів і збір даних про пасажиропотоки. Зокрема пасажирам таке інноваційне рішення надає доступ до розваг та новин, інформації про подорожі за допомогою смарт-пристроїв або ноутбуків. Технологічні можливості платформи дозволяють підтримувати системність інформації про пасажирів, квитки, маршрути та камери відеоспостереження.

Для покращення якості обслуговування пасажирів залізничні компанії використовують автоматичне оформлення квитків і відеоспостереження, налаштовують служби доставки продуктів харчування в поїзди і створюють враження від перебування в готелях. Відеоспостереження виявляє крадіжки та допомагає оптимізувати пасажирське навантаження. Крім того, додатки для смартфонів і мобільних пристроїв автоматизують продаж квитків і порівняння цін для пасажирів. Бортові системи ще більше покращують бронювання в останню хвилину та контроль ідентифікації, а також призначення місць. Використовують компанії і біометричні рішення для продажу квитків.

Задоволенню зростаючого попиту на швидкі та якісні подорожі сприяє розбудова високошвидкісних залізниць. Високошвидкісне залізничне сполучення охоплює як проєктування та будівництво спеціальних високошвидкісних поїздів та ліній, так і передбачає адаптацію існуючої інфраструктури до використання такого рухомого складу, але на нижчій швидкості. Серед перспективних революційних високошвидкісних систем слід Hyperloop, які здатні розвивати швидкість понад 1000 км/год. Наразі багато компаній активно тестують і розробляють технологію Hyperloop. Зокрема у 2013 р. Ілон Маск представив власне бачення реалізації такого проєкту Hyperloop Alpha. Однак до експлуатаційної готовності такої залізничної технології за оцінками експертів потрібно ще щонайменше 7-8 років. В Європі випробувальна локація Hyperloop знаходиться в Мюнхені, Німеччина (TUM Hyperloop). У 2021 р. світовий ринок Hyperloop оцінювали в 1,2 млрд дол., а до 2026 р. очікують його зростання до 6,6 млрд дол. при темпі росту 40,4 % [13].

Перспективною є і технологія Maglev. На відміну від традиційних залізничних технологій, поїзди на магнітній подушці не мають коліс і замість цього використовують електромагнітні сили для забезпечення руху поїздів. Завдяки відсутності впливу сили тертя дані поїзди можуть рухатися на високій швидкості. Серед інших переваг слід відзначити використання альтернативних джерел живлення, що сприятиме зменшенню використання викопного палива для виробництва енергії та відповідних викидів. Також, відсутність тертя сприятиме зниженню зносу компонентів і витрат на технічне обслуговування.

Автоматизація залізничної галузі виходить за рамки автономної роботи поїздів. Інноваційні проєкти залізничних компаній стосуються розроблення роботизованих систем для очищення та обслуговування інфраструктури та технологій дронів для дистанційного огляду. Автоматизація контролю тяги запобігає затримкам і підвищує безпеку залізничної інфраструктури. Проєкти розумної автоматизації залізниць дозволяють залізничним компаніям оптимізувати ефективність використання активів, проводити системний моніторинг і технічне обслуговування, забезпечуючи покращений досвід і надійність залізниці для пасажирів.

Використання великих даних у залізничному секторі відкриває значні

можливості для взаємодії поїздів, прогнозної аналітики, управління активами, систем інформації про пасажирів і платформ керування даними. Завдяки розгортанню інтелектуальних залізничних датчиків збираються та аналізуються мільйони точок даних для подальшого підвищення безпеки, захисту та надійності залізничної інфраструктури. Здатність прогнозувати збої та несправності додатково дозволяє залізничним операторам планувати ремонти, підвищуючи доступність залізниці. Для цього більшість інноваційних проєктів орієнтовано на впровадження датчиків інтернету речей для збору даних для залізничної інфраструктури, включаючи вагони, колії та сигнальні пристрої. На можливостях технологій інтернету речей ґрунтуються й інноваційні рішення в сфері управління проєктами розвитку залізниць.

У свою чергу, застосування технологій доповненої та віртуальної реальності в залізничній галузі стосується процесів навчання персоналу, візуалізації дизайну та залучення клієнтів. Інтерактивні вікна поїздів надають інформаційно-розважальну інформацію та інформацію про маршрут, а мобільні додатки доповненої реальності (AR) дозволяють пасажирам брати участь у проєктуванні залізничної інфраструктури. Крім того, гарнітури віртуальної реальності (VR) роблять навчання більш захоплюючим та інформативним. Рішення AR і VR дозволяють залізничним компаніям скорочувати витрати на навчання персоналу та підвищувати задоволеність і лояльність пасажирів, збільшуючи їхні продажі. Наприклад інноваційним рішенням у сфері навчання персоналу є VR-платформа для навчання працівників транспорту.

Отже, ключові інноваційні тренди в залізничній галузі наразі ґрунтуються на використанні потенціалу цифрових технологій для підвищення ефективності роботи залізниць і орієнтовані не лише на підвищення рівня технологічності залізничної галузі, а й посилення відповідальності залізничних компаній за вплив на довкілля, впровадження глобальних напрямів декарбонізації діяльності транспорту. Враховуючи перспективність їх впровадження слід відзначити гостру потребу реалізації цифрових інноваційних трансформацій і на підприємствах залізничного транспорту України.

Висновки. Зважаючи на визначальну роль інновацій у стимулюванні прогресивних змін і забезпеченні розвитку підприємств залізничного транспорту досліджено глобальні інноваційні тренди розвитку суб’єктів залізничної галузі. Виявлено, що сьогодні ключові інноваційні зрушення у сфері залізничного транспорту викликані процесами цифровізації і стосуються впровадження прогресивних систем автономних поїздів, що підвищують ефективність і надійність залізничного транспорту, інтелектуального управління залізничним рухом на основі технологічних можливостей штучного інтелекту та інтернету речей, екологічних засобів і систем обслуговування, технологій управління пасажирським досвідом, засобів рейкової автоматизації та систем доповненої і віртуальної реальності тощо. Встановлено, що інноваційні зміни в залізничній галузі ґрунтуються на використанні потенціалу цифрових технологій для підвищення ефективності роботи залізниць і орієнтовані не лише на підвищення рівня технологічності залізничної галузі, а й посилення відповідальності залізничних компаній за вплив на довкілля, впровадження глобальних напрямів декарбонізації діяльності транспорту. Зважаючи на перспективність впровадження таких технологій відзначено доцільність реалізації цифрових інноваційних змін на підприємствах залізничного транспорту України.

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. 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.

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

4. Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.

5. Обруч Г. В. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації : дис. … д-р екон. наук: 08.00.04. Харків, 2022. 548 с.

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. Improve safety and mobility at rail crossings. *trainfo.ca : website*. URL : https://trainfo.ca/.

9. Top AI Start-ups Working for the Betterment of Railway Industry. *analyticsinsight.net : website*. URL : https://www.analyticsinsight.net/top-ai-start-ups-working-for-the-betterment-of-railway-industry/.

10. CedarAI and Bourque Logistics Continue Collaboration. *prnewswire.com : website*. URL : https://www.prnewswire.com/news-releases/cedarai-and-bourque-logistics-continue-collaboration-301385716.html.

11. Rail Solutions. *coreenvironmental.com.au : website*. URL : https://www.coreenvironmental.com.au/energy-storage-solutions/envirocell-rail-solutions.html.

12. Hoeller Electrolyzer GmbH. *solarimpulse.com : website*. URL : https://solarimpulse.com/companies/hoeller-electrolyzer-gmbh.

13. New Transportation World Order: The Hyperloop. *aipo.ateneo.edu : website*. URL : https://www.aipo.ateneo.edu/post/new-transportation-world-order-the-hyperloop.

REFERENCES

1. Dykan V.L. (2017) Industrialjno-innovacijni centry jak osnova tekhnologhichnogho rozvytku ukrajinsjkykh zaliznycj [Industrial and innovative centers as the basis of technological development of Ukrainian railways]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 58, pp. 7-9.

2. Kalycheva N. Ye. (2019) Teoretyko-metodologhichni 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.

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

4. Mnykh O. B. (2020) Stratehichnyi kontekst zbalansovanoho rozvytku pidpryiemstv zaliznychnoho transportu na osnovi tsyfrovizatsii [Strategic

context of balanced development of railway transport enterprises based on digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 47, pp. 135-146.

5. Obruch H. V. (2022) Teoretyko-metodolohichni aspekty zabezpechennia zbalansovanoho rozvytku pidpryiemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and methodological aspects of ensuring the balanced development of railway transport enterprises in the conditions of digitalization] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

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. Improve safety and mobility at rail crossings. *trainfo.ca : website*. URL : https://trainfo.ca/.

9. Top AI Start-ups Working for the Betterment of Railway Industry. *analyticsinsight.net : website*. URL : https://www.analyticsinsight.net/top-ai-start-ups-working-for-the-betterment-of-railway-industry/.

10. CedarAI and Bourque Logistics Continue Collaboration. *prnewswire.com : website*. URL : https://www.prnewswire.com/news-releases/cedarai-and-bourque-logistics-continue-collaboration-301385716.html.

11. Rail Solutions. *coreenvironmental.com.au : website*. URL : https://www.coreenvironmental.com.au/energy-storage-solutions/envirocell-rail-solutions.html.

12. Hoeller Electrolyzer GmbH. *solarimpulse.com : website*. URL : https://solarimpulse.com/companies/hoeller-electrolyzer-gmbh.

13. New Transportation World Order: The Hyperloop. *aipo.ateneo.edu : website*. URL : https://www.aipo.ateneo.edu/post/new-transportation-world-order-the-hyperloop.

"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:
https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp
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» № 81-82

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 30.06.23 р.
Формат паперу 60Х84 1/16. папір писальний.
Умовн.-друк. Арк. 22,26. Обл. – вид. арк. 22,60.
Замовлення ____ Тираж 55. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.