

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

# **ВІСНИК**

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

**№83**

**The bulletin of transport and**  
**industry economics**  
**№ 83**



**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:



Наукова періодика України



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

Номер затверджено на засіданні  
Вченої ради УкрДУЗТ.

## Редакційна колегія

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

### Члени редакційної колегії за напрямками

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

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

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

e-mail: [vetp\\_euvkb@ukr.net](mailto:vetp_euvkb@ukr.net),

сайт: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp>

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

**ISSN 2075-4892**  
**ISSN online 2413-4892**

© Український державний університет  
залізничного транспорту 2023 р.

## Зміст

### Економіка підприємства

---

<b>Дикань В.Л., Бартош В. С., Фірсова Ю. Ю.</b> Модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту	9
<b>Броварник М.М., Олехно М.Ю., Тимофєєва Н.В.</b> Особливості формування стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту	19
<b>Дикань О. В., Косінцева П. Ю.</b> Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу	29
<b>Каличева Н.Є., Виноградова К.С., Помазановська А.В.</b> Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах	37
<b>Кірдіна О. Г., Куриляк С.В., Пирлик О.Ю.</b> Управління витратами підприємств залізничного транспорту в контексті цифрових трансформацій: теоретико-методологічний аспект	47
<b>Кірдіна О.Г., Орлова В.М., Ямпольська А.С.</b> Особливості обліку заробітної плати на ПАТ «Укрзалізниця»	57
<b>Кузнецов Є. М.</b> Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту	66
<b>Назаренко І.Л., Білоусова В.М.</b> Адаптування комплексної методики визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства для малих підприємств	77
<b>Овчиннікова В. О., Дьяков М. І., Фурдак В. Д.</b> Визначення підходу до розвитку підприємств залізничного транспорту	91
<b>Остапюк Б. Б., Клименко К. О., Кириченко О. О.</b> Напрями забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства	98
<b>Сухорукова Т.Г., Скляренко І.О.</b> Актуальні питання забезпечення підприємств ресторанного бізнесу необоротними активами	106

## Економіка та управління національним господарством

---

<b>Кірдіна О.Г., Долуда О.О.</b> Теорії економічного розвитку регіонів	115
<b>Кондратюк М.В., Ферлієвич В.Р., Ричков Д.С.</b> Роль фірмового технічного сервісу у розвитку агропромислового комплексу країни	122
<b>Корінь М.В., Бойко К.А.</b> Розвиток туристичної індустрії України в умовах поствоєнного відродження	131
<b>Лук'янова О. М.</b> Проблеми та перспективи цифровізації економіки України	140
<b>Соломніков І.В., Овсяннікова І.В., Проценко В.О.</b> Інноваційні перспективи розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання	147
<b>Українська Л. О., Шифріна Н. І.</b> Особливості організації інноваційних бізнес- процесів в інформаційній економіці	157

## Проблеми транспортного комплексу України

---

<b>Даніл'ян В.О., Масан В. В., Сидорець Д. П.</b> Цифровий розвиток залізничного транспорту в умовах глобальних перспектив та викликів	165
<b>Назаренко І.Л., Кисіль А.М.</b> Оцінювання, визначення загроз та створення системи забезпечення економічної безпеки харківського метрополітену	170

## Інвестиційна та інноваційна діяльність

---

<b>Овчиннікова В. О., Пашинський С. А., Рудь А. І.</b> Визначення інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту	184
<b>Овчиннікова В. О., Усатий О. М., Усатий Д. О.</b> Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності приватних підприємств	192

## Менеджмент і маркетинг

---

<b>Воловельська І.В., Ветров Е., Утемсинова Ж.</b> Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління	199
<b>Воловельська І.В., Пріхода А., Ліпейко І.</b> Сучасні тренди управління ризиками	205
<b>Жернова Є. В.</b> Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки	212
<b>Кірдіна О. Г., Лубєнцова Л.В.</b> Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці	222
<b>Лановий О. А., Пихтін В. В., Маслій Д. Є.</b> Особливості трансформації процесу управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації	233
<b>Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В.</b> Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів	244
<b>Токмакова І.В., Іванова А.Д., Бочков О.В.</b> Формування системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту в контексті забезпечення інноваційного розвитку	254

## Соціально-економічні питання

---

<b>Васильєв О.Л., Сторожилова У. Л.</b> Smart-освіта та відкрита наука як основа цифровізації економіки України	265
<b>Толстова А.В., Кича Б.М.</b> Ключові напрямки розвитку підприємств туристичної індустрії в післявоєнний період	270
<b>Чебанова О.П., Волохов В.А.</b> Використання технологій машинного навчання для оптимізації логістики	278

## Економічна психологія, етика, мораль та культура бізнесу

---

<b>Дикань О.В., Компанієць В.В., Бела О.О.</b> Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку	284
---	-----

## Context

### Enterprise economics

---

<b>Dykan V., Bartosh V., Firsova Y.,</b> Model for the formation of the project management system of innovation and investment reproduction of private funds of railway transport enterprises	9
<b>Brovarnyk M.M., Olehno M. Yu., Timofeeva N.V.</b> Features of the formation of the strategy of social transformation of city transport enterprises	19
<b>Dykan O. V., Kosintseva P. Yu.</b> Digitalization of enterprises as a potential for human capital development	29
<b>Kalicheva N.E., Vynogradova K.S., Pomazanovska A.V.</b> Corporate culture as a component of managing the personnel potential of the enterprise in modern conditions	37
<b>Kirdina O., Kuryliak S., Pyrlyk O.</b> Cost management of railway transport enterprises in the context of digital transformations: theoretical and methodological aspect	47
<b>Kirdina O.G., Orlova V.M. , Yampolska A.S.</b> Particularities of salary payment for PAT "Ukrzaliznytsia"	57
<b>Kuznetsov E.</b> Management of intellectual capital development of railway transport enterprises	66
<b>Nazarenko I.L., Bilousova V.M.</b> Adaptation of the complex method of assessment of economic security level, risks and probability of bankruptcy for small enterprises	77
<b>Ovchynnikova V., Dyakov M., Furdak V.</b> Determining the approach to the development of railway transport enterprises	91
<b>Ostapyuk B. B., Klymenko K. O., Kirichenko O. O.</b> Directions of ensuring the strategic competitiveness of the enterprise	98
<b>Sukhorukova T.G., Skliarenko I.A.</b> Current issues of providing restaurant business enterprises with fixed assets	106

### Economics and management of the national economy

---

<b>Kirdina O.G., Doluda O.O.</b> Theories of economic development of regions	115
---	-----

<b>Kondratyuk M.V., Ferlievich V.R., Rychkov D.S.</b>	
The role of company technical service in the development of the agricultural industrial complex of the country	122
<b>Korin M., D. Boiko K.</b>	
Development of the tourist industry of Ukraine in the conditions of continuous revival	131
<b>Luk'janova O. M.</b>	
Problems and prospects of digitalization of the economy of Ukraine	140
<b>Solomnikov I.V., Ovsyannikova I.V., Protsenko V. O.</b>	
Innovative perspectives of the development of the construction industry in the modern economic conditions	147
<b>Ukrainska L., Shyfrina N.</b>	
Features of the organization of innovative business processes in the information economy	157

### **Problems of the transport complex of Ukraine**

---

<b>Danilyan V. O., Masan V. V., Sydorets D.P.</b>	
Digital development of railway transport in conditions of global perspectives and challenges	165
<b>Nazarenko I.L., Kysil A.M.</b>	
Evaluating of economic security level, threats estimating and creating of economic security system for kharkiv metro	170

### **Investment and innovation activities**

---

<b>Ovchynnikova V.O., Pashinsky S. A., Rud A. I.</b>	
Determination of tools for activating innovation activity at railway transport enterprises	184
<b>Ovchynnikova V., Usatyy O., Usatyy D.</b>	
Problems and prospects of development of innovative activity of private enterprises	192

### **Management and marketing**

---

<b>Volovelska I.V., Vetrov E., Utemsina Zh.</b>	
Economic security of the enterprise: modern methods of management	199

<b>Volovelska I.V., Prihoda A., Lipeyko I.</b> Modern trends in risk management	205
<b>Zhernova E. V.</b> Conceptual provisions of personnel management at enterprises in the context of digitalization of the economy	212
<b>Kirdina O., Lubencova L. V.</b> Personnel management of railway transport enterprises: remuneration and motivation of labor	222
<b>Lanovyy O., Pykhtin V., Maslii D.</b> Features of management transformation resource potential of railway transport enterprises in the context of digitalization	233
<b>Obruch H., Frolova N., Pykhtin A.</b> Enterprise development management based on digital transformation of logistics processes	244
<b>Tokmakova I.V., Ivanova A.D., Bochkov O.V.</b> Formation of a knowledge management system at railway transport enterprises in the context of ensuring innovative development	254

### **Socio-economic issues**

---

<b>Vasyliiev O.L., Storozhylova U.L.</b> Smart education and open science as the basis for the digitalization of the Ukrainian economy	265
<b>Tolstova A.V., Kycha B.M.</b> Key directions of development of tourism industry enterprises in the post-war period	270
<b>Chebanova O.P., Volohov V.A.</b> Usage of machine learning technologies for logistics optimization	278

### **Economic psychology, ethics, moral and culture of business**

---

<b>Dykan O. V., Kompaniets V.V., Bela O.O.</b> Social responsibility of ukrainian business: state and current accents of development	284
---	-----



УДК 330.3:656.2

## МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Дикань В.Л., д.е.н., професор,  
Бартош В. С., здобувач вищої освіти,  
Фірсова Ю. Ю., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено стан основних фондів підприємств залізничного транспорту, що дозволило виявити ключові причини незадовільного рівня їх відтворення та визначити, що систематичне відкладання реформ, корупція та клановість, фрагментарність технічної політики, імітаційний характер діяльності суб'єктів інноваційної сфери, безперервна ротація керівних кадрів та низька якість управлінських рішень призвели до порушення системності в процесах інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств галузі. Розроблено модель формування системи управління проєктами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту, що розкриває інструменти створення сприятливих інституційно-організаційних засад підтримки процесів інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів, формування компетентної проєктної команди та цифрової системи управління інноваційно-інвестиційними проєктами.*

*Ключові слова: основні фонди, інноваційно-інвестиційне відтворення, модель, причини, стан, підприємства залізничного транспорту.*

## MODEL FOR THE FORMATION OF THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM OF INNOVATION AND INVESTMENT REPRODUCTION OF PRIVATE FUNDS OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,  
Bartosh V., student of higher education,  
Firsova Y., student of higher education (USURT)*

*The article determined that for many years' railway enterprises used ineffective mechanisms for the reproduction of fixed assets: the use of the mechanism of cross-subsidization of passenger transportation at the expense of freight, the absence of an investment component in the transportation tariff, and limited state support did not allow to fully finance projects to renew assets and led to the accumulation of critically worn out fixed assets. The state of fixed assets of railway transport enterprises was studied, which made it possible to identify the key reasons for the unsatisfactory level of their reproduction and to determine that the systematic postponement of reforms, corruption and clannishness, the fragmentation of technical policy, the imitative nature of the activities of the subjects of the innovation sphere, the continuous rotation of management personnel and the low quality of management solutions led to a violation of the system in the processes of innovation and investment development of enterprises in the industry. It was determined that currently the railway transport enterprises are characterized by: a high level of physical and moral worn-out assets, a low level of generation of industry innovations and the obsolescence of their*

© Дикань В.Л.,  
Бартош В. С.,  
Фірсова Ю. Ю.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 83, 2023**

*production infrastructure, corruption and lobbying mechanisms for selecting priority projects for financing, unsatisfactory interest of investors in financing the processes of innovative development of enterprises in the industry. It was concluded that in order to solve the problem of innovation-investment reproduction of fixed assets of railway transport enterprises, a systemic approach is necessary, which would involve both the implementation of organizational and management changes in the management system of innovation-investment processes, and the formation of a culture of innovation-investment cooperation with external relations to the industry by stakeholders. On this basis, a model of the formation of a project management system for innovation-investment reproduction of fixed assets of railway transport enterprises was developed, which reveals the tools for creating favorable institutional and organizational foundations for supporting the processes of innovation-investment reproduction of fixed assets, the formation of a competent project team and a digital management system for innovation-investment projects.*

**Keywords:** *basic funds, innovation-investment reproduction, model, reasons, state, railway transport enterprises.*

**Постановка проблеми.** В період становлення цифрової парадигми економічного зростання найуспішнішою моделлю забезпечення сталого розвитку бізнесу вважається та, що передбачає реалізацію системних інноваційних перетворень та використання прозорих механізмів інвестування проєктів впровадження новацій.

Попри багаторічні ініціативи у сфері провадження інноваційних трансформацій на підприємствах залізничного транспорту та певне поживлення процесів інноваційного відтворення основних фондів протягом останніх років, в цілому підприємствам залізничної галузі так і не вдалося повноцінно реалізувати інноваційний шлях зростання. І наразі для підприємств залізничного транспорту характерними залишаються: високий рівень фізичної і моральної зношеності засобів, низький рівень генерування галузевих новацій та застарілість інфраструктури їх продукування, корупційні та лобістські механізми відбору пріоритетних для фінансування проєктів, незадовільний інтерес інвесторів до фінансування процесів інноваційного розвитку підприємств галузі. Це, в свою чергу, гальмує процеси сталого зростання підприємств галузі і актуалізує необхідність пошуку прогресивних

інструментів управління проєктами інноваційно-інвестиційного відтворення їх основних фондів.

#### **Аналіз досліджень та публікацій.**

Питання забезпечення інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту знаходиться в центрі уваги багатьох вчених та спеціалістів галузі. Науково-практичні інструменти подолання проблеми зношеності фондів підприємств залізничної галузі та механізми залучення інвестиційних ресурсів в проєкти їх інноваційного розвитку розкриваються у наукових працях таких науковців, як Дикань В.Л., Каличева Н.С., Кірдіна О.Г., Корінь М.В., Никифорок О.І., Обруч Г.В., Овчиннікова В.О., Токмакова І.В., Яновська В.П., Ярмоліцька О.В. та інші [1-8]. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених-науковців у питанні пошуку дієвих механізмів стимулювання процесів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств залізничної галузі, слід вказати на те, що сучасний стан основних фондів залізничного транспорту є критичним і становить загрозу безпеці перевезень. Разом з цим в середовищі функціонування підприємств залізничного транспорту відбуваються суттєві трансформації, що формують підґрунтя для удосконалення діючої системи

управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств галузі.

**Мета статті** полягає у дослідженні стану основних фондів підприємств залізничного транспорту і виявленні ключових причин незадовільного рівня їх відтворення, розробленні моделі формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Основні фонди є ключовим технологічним ресурсом підприємств залізничного транспорту, що формує їх прибутковість і визначає здатність повноцінно та якісно надавати транспортно-логістичні послуги. Тривалі роки підприємствами залізничної галузі застосовувалися неефективні

механізми відтворення основних фондів: використання механізму перехресного субсидювання пасажирських перевезень за рахунок вантажних, відсутність інвестиційної складової в тарифі на перевезення та обмежена державна підтримка не дозволяли повноцінно фінансувати проекти оновлення фондів і обумовили нагромадження критично зношених основних засобів (таблиця 1). Найбільш спрацьованим залишається локомотивний парк: рівень зношеності тепловозів досяг 98,3 %, електровозів – 94,4 %. З наявного експлуатаційного парку, кількість якого станом на кінець 2020 року нараховувала 2699 од., 54 % потребує капітального ремонту, 23 % – пройшли останню обточку профілю коліс і підлягають виведенню з експлуатації.

*Таблиця 1*

*Технічний стан та потреби підприємств залізничного транспорту в проведенні різних видів ремонту основних фондів [9]*

Вид основних фондів	Одиниці виміру	Перебуває на балансі	Знаходиться в експлуатації	Потребують ремонтів різного рівня складності		Вартість відкладених ремонтних заходів, млрд. грн
				кількість	% до експлуатаційної кількості	
Головні колії	тис. км	27,1	26,7	9,8	36	52
Стрілочні переводи	тис. од.	43,9	41,4	12,1	28	
Локомотиви	од.	3551	2025	1086	54	8,2
Вантажні вагони	тис. од.	105,4	36,7	27	74	5,9
Пасажирські вагони	од.	3908	2807	545	20	2,6
Швидкісні поїзди	поїзд	15	13	2	15	0,3
Приміські електропоїзди	секція	1294	927	570	61	4,7
Дизель-поїзди	секція	235	150	176	117	
Усього						73,7

Катастрофічним залишається і стан вагонного парку підприємств залізничного транспорту: на 89 % зношений парк вантажних вагонів і на 88 % – пасажирських. За вимогами до безпеки перевезень на залізничному транспорті до

2025 року підлягають виведенню з експлуатації близько 39 тис. вагонів, а саме кожен третій вагон, що сьогодні перебуває у використанні [9]. В умовах відкритого ринку вантажних вагонів наразі підприємствам галузі вкрай складно

конкурувати з приватними вагонними операторами, які системно оновлюють парк (рівень зносу приватного парку вантажних вагонів у 2020 році становив 46,3 %), а відповідно їй надають більш якісний рухомий склад та отримують доходи від високоприбуткових залізничних перевезень. Через високий знос значна частина вагонного парку не використовується: з 24,4 тис. од. напіввагонів фактично експлуатується тільки 16,9 тис. од. Як результат має місце

ситуація суттєвого падіння рівня продуктивності вагонів АТ «Укрзалізниця» з 3318 тон/рік до 2228 тон/рік [10]. В порівнянні з продуктивністю вагонів приватного парку і взагалі спостерігається загрозлива тенденція, за якої продуктивність приватного парку значно вище (майже на 40 % у 2020 році), ніж парку вагонів підприємств залізничного транспорту (рис. 1).

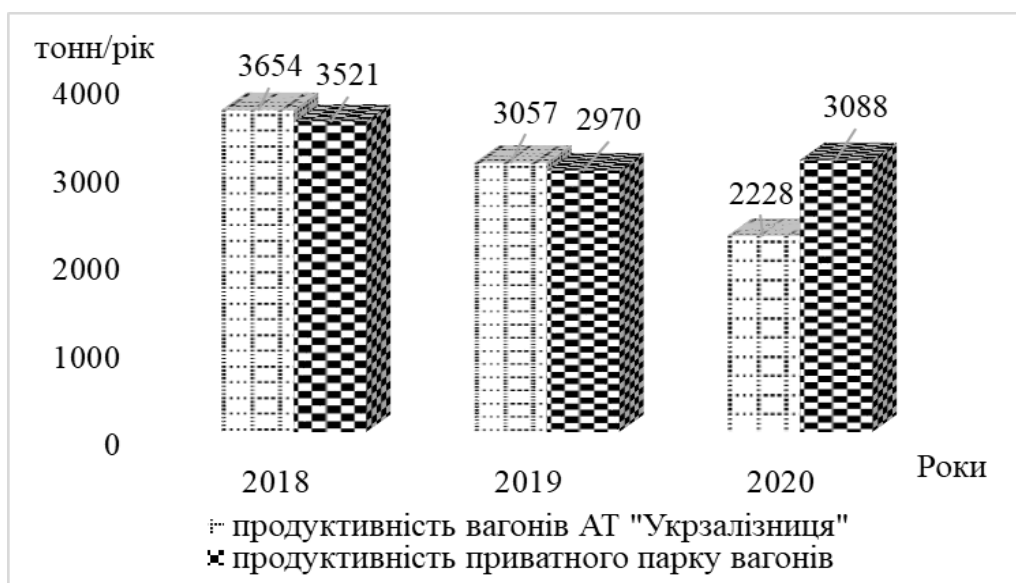


Рис. 1. Динаміка продуктивності парку вантажних вагонів протягом 2018-2020 років [9]

Системними є й порушення норм виконання планово-попереджувальних та капітальних ремонтів залізничної інфраструктури, рівень зношеності якої сягає вже 50 % і становить загрозу безпеці перевезень. Наразі майже кожен третій кілометр залізничної колії, що експлуатується підприємствами галузі, потребує капітального ремонту і модернізації (близько 11 тис. км залізничних колій). Через постійне недовиконання планів проведення ремонтних заходів на залізничних коліях станом на початок 2021 року 400 км головних і 1800 км станційних колій закриті для використання, потребують капітального ремонту 6883,4 км головних

колій та введено майже 32 тис. обмежень швидкості руху [9].

Своєчасно не проводяться заходи і з обслуговування та заміни контактних мереж, засобів зв'язку та автоматизації, рівень зносу яких становить 71 та 68 % відповідно [11].

Критичність ситуації зі станом основних фондів підприємств залізничного транспорту викликана системним невиконанням плану капітальних інвестицій через незадовільний інвестиційний клімат галузі. В середньому в період з 2017 по 2020 роки щорічна планова потреба підприємств залізничного транспорту в капітальних інвестиціях покривалася не більше ніж на 60 %. В 2017 році з запланованих 10,9 млрд. грн

фактично виділено тільки 7,44 млрд. грн, у 2018 році план в 16,9 млрд. грн профінансовано тільки на 66,2 % (11,19 млрд. грн), у 2019 році з 10,7 млрд. грн, що були передбачені планом, профінансовано тільки 6,27 млрд. грн, у 2020 році інвестовано 5,61 млрд. грн з 8,4 млрд. грн запланованих. Сумарна різниця між реальними потребами підприємств залізничної галузі в інвестиціях на ремонт та оновлення основних фондів і фактичними обсягами фінансування протягом 2016-2020 років сягнула 41,1 млрд. грн [11].

У 2019 році мала місце і ситуація, коли залучені підприємствами залізничного транспорту кредитні кошти ЄБРР на оновлення вагонного парку так і не використовувалися.

Протягом останніх років спостерігається негативна динаміка суттєвого скорочення обсягів оновлення вагонного парку АТ «Укрзалізниця»: якщо у 2016-2018 роках підприємствами галузі реалізовувалися проекти придбання та виробництва вагонів на власних виробничих потужностях (у 2016 р. сумарно було введено в експлуатацію 1048 од., у 2017 році – 2356 од., у 2018 році – 3151 од.), то у 2019-2020 роках обсяги оновлення склали тільки 21 од. [9]. Зрозуміло, що 2019 рік виявився складним для глобальної спільноти, адже ознаменувався масштабуванням пандемії COVID-19 і згортанням економічної активності по всій планеті. Зупинка транспортного сполучення призвела до суттєвого падіння доходів і, як результат, обмежилися фінансові можливості підприємств повноцінно реалізувати програми інвестування в оновлення власних фондів.

Попри впровадження механізму індексації тарифів відповідно до рівня зростання цін виробників промислової продукції, його інструменти виявилися не достатньо ефективними. Й досі спостерігається суттєвий дисбаланс: індекс тарифів на вантажні перевезення нижче

індексу цін промислових виробників на більш ніж 20 %.

Проблемною для підприємств галузі є ситуація і з лобіювання інтересів окремих промислових груп, що полягає у встановленні свідомо нижчих, ніж економічно обґрунтований рівень тарифів за користування парком вантажних вагонів. Така проблема мала неодноразовий характер у взаємовідносинах з ТОВ «Метінвест – Шіппінг», договір про співпрацю з яким передбачає надання в період з 2021 по 2024 роки у користування 35 тис. вантажних вагонів за ставкою 480 грн і отримання доходу на рівні 605 млн. грн в рік, тоді як реальні витрати підприємств галузі на утримання цих вагонів становитимуть близько 1220 млн. грн на рік [12].

Отже, узагальнюючи, варто відзначити, що наразі основні фонди підприємств залізничного транспорту знаходяться в надзвичайно критичному стані, зумовленого як існуванням численних проблем організаційно-управлінського та правового характеру, так і відсутністю ефективних механізмів інноваційно-інвестиційного відтворення основних засобів галузі. В цьому контексті слід зупинитися на тих ключових причинах, що привели галузь до технічної катастрофи.

По-перше, це систематичне відкладання реформ. Прийнята ще у далекому 2006 році Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту так і залишилася не втіленою в життя. Реальні реформи на підприємствах залізничного транспорту розпочалися тільки у 2012 році з прийняттям Закону України «Про особливості утворення акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування», положення якого змінили правовий статус залізничного транспорту, а корпоративні зміни запроваджено шляхом затвердження у 2014 році Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська

залізниця». Наступні кроки щодо реалізації організаційних трансформацій були здійснені аж у 2019 році шляхом затвердження «Плану заходів з реформування залізничного транспорту». В рамках виконання положень цього стратегічного документу підприємствами залізничного транспорту запроваджено конкурентну модель ринку вантажних вагонів, проведено певні організаційні зміни з утворенням функціональних філій «Пасажирська компанія», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Енергоремтранс», «Центр діагностики залізничної інфраструктури», розпочато втілення Програми оновлення парку вантажних вагонів, хоча і не суттєво, однак підвищено рівень операційної ефективності та прибутковості діяльності підприємств галузі.

По-друге, корупція та клановість стали «хронічним захворюванням» для підприємств галузі. Неодноразовий характер мали випадки зловживань та привласнення активів підприємств галузі як під час здійснення закупівель, призначення на керівну посаду, так і при наданні послуг з перевезення вантажів. На жаль, діючим на підприємствах залізничного транспорту механізмам організації публічних закупівель, тарифоутворення та роботи з клієнтами, моделям відбору пріоритетних для впровадження проєктів і призначення посадових осіб притаманний високий рівень корупційних ризиків, що негативно впливає на інвестиційну привабливість та ділову репутацію підприємств галузі [13].

По-третє, попри масштабність проблеми зношеності основних фондів підприємств залізничного транспорту в галузі й досі реалізується фрагментарна технічна політика, не існує чіткого переліку пріоритетних для відтворення груп основних фондів та перспективних типів основних засобів для їх заміни.

По-четверте, інноваційна політика та діяльність суб'єктів інноваційної сфери

підприємств галузі носить імітаційний характер. Наразі науково-дослідні та дослідно-конструкторські установи, підпорядковані АТ «Укрзалізниця», не демонструють суттєвих інноваційних досягнень, чого не дозволяє забезпечити і стан їх технологічної бази, який також є критично зношеним. В галузі й досі відсутня корпоративна політика в сфері інтелектуальної власності та не сформовано ефективних механізмів стимулювання технічної творчості та винахідництва серед працівників.

По-п'яте, безперервна ротація керівних кадрів та низька якість управлінських рішень призводять до порушення системності в корпоративному управлінні та безвідповідальності посадовців під час реалізації управлінських дій.

Для вирішення проблеми інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту необхідним є системний підхід, що передбачав би як провадження організаційно-управлінських змін в системі управління інноваційно-інвестиційними процесами, так і формування культури інноваційно-інвестиційного співробітництва зі зовнішніми по відношенню до галузі стейкхолдерами (рис. 2). З метою формування ефективної системи управління проєктами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту необхідно, перш за все:

- діагностувати проблеми в системі управління процесами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту;

- ідентифікувати пріоритетні для відтворення групи основних фондів та перспективні типи основних засобів для їх заміни;

- ідентифікувати потреби підприємств галузі в інвестиційних ресурсах та потенційні джерела їх покриття.



Рис. 2. Модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту (розробка авторів)

Як доводить світова практика, ефективність системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту залежить від сприятливості інституційного середовища, організаційної єдності та гнучкості інноваційної інфраструктури, компетентності проектних команд та прозорості механізмів прийняття управлінських рішень. З урахуванням цього для створення сприятливих інституційно-організаційних засад підтримки процесів інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів ПЗТ необхідно забезпечити:

- імплементацію Директив і Регламентів ЄС у сфері залізничного транспорту;
- створення корпоративного центру управління інноваційно-інвестиційними проектами;
- розроблення та реалізацію інвестиційної політики та стратегії;
- розроблення та реалізацію інноваційної політики та стратегії інноваційного розвитку ПЗТ;
- розроблення типового проекту угоди (протокол, меморандум) про інноваційно-інвестиційне співробітництво;
- розроблення методики відбору пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів;
- формування механізмів фінансового стимулювання інноваційних ініціатив на підприємств галузі.

Для формування компетентної проектної команди на підприємствах залізничного транспорту доцільним є :

- впровадження культури проектного управління;
- проведення навчання персоналу цифровим інструментам управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення;
- впровадження прогресивної моделі стимулювання технічної творчості,

раціоналізаторства та винахідництва серед співробітників;

- організація і проведення заходів з морально-етичного виховання співробітників тощо.

З метою мінімізації корупційних ризиків, підвищення прозорості інноваційно-інвестиційних процедур й дієвості управлінських рішень важливо забезпечити створення спільного для всіх учасників інноваційно-інвестиційних проектів інтегрованого комунікаційного середовища, в межах якого забезпечуватиметься доступ до проектних даних і розроблення спільних управлінських рішень. Для цього необхідним є формування цифрової системи управління інноваційно-інвестиційними проектами на основі даних шляхом:

- створення цифрової платформи управління інноваційно-інвестиційними проектами відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту;
- формування реєстру даних інноваційно-інвестиційних проектів, бази даних потенційних інвесторів;
- формування цифрової інфраструктури комерціалізації та трансферу інновацій;
- розроблення системи моніторингу виконання проектних завдань у сфері інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів тощо.

**Висновок.** Таким чином, інноваційно-інвестиційне відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту має стати ключовим пріоритетом розвитку галузі в найближчій перспективі, адже подальше ігнорування масштабної проблеми спрацьованості основних засобів становить реальну загрозу здатності залізничних підприємств повноцінно виконувати послуги з перевезення. Дослідження стану основних фондів підприємств залізничного транспорту дозволило виявити ключові причини незадовільно рівня їх відтворення та



визначити, що систематичне відкладання реформ, корупція та клановість, фрагментарність технічної політики, імітаційний характер діяльності суб'єктів інноваційної сфери, безперервна ротація керівних кадрів та низька якість управлінських рішень призводять до порушення системності в процесах інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств галузі. На цій основі розроблено модель формування системи управління проектами інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів підприємств залізничного транспорту, що розкриває інструменти створення сприятливих інституційно-організаційних засад підтримки процесів інноваційно-інвестиційного відтворення основних фондів, формування компетентної проектної команди та цифрової системи управління інноваційно-інвестиційними проектами.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9 – 21.
2. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-р екон. наук : 08.00.04; Український державний університет залізничного транспорту. Харків, 2019. 43 с.
3. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток залізничного комплексу як основа конкурентоспроможності економіки України : монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2010. 249 с.
4. Никифорок О. І. Політика модернізації наземних транспортних систем України : дис. ... д-р екон. наук : 08.00.03 / НАН України. К., 2015. 482 с.
5. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств залізничного транспорту як інструмент забезпечення їх збалансованого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 119 – 129.
6. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125-134.
7. Ярмоліцька О. В. Основні засоби залізничного транспорту, їх відтворення, як засади економічного розвитку. *Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління»*. 2012. Вип. 20. С. 228–238.
8. Яновська В. П., Портний О. В., Накалюжна А. О. Ключові фактори розвитку компаній в інноваційній економіці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 20–26.
9. Анбандлінг АТ «Укрзалізниця»: Лібералізація ринку оперування вантажними вагонами. *Ukraine Rail Monitoring: веб-сайт*. URL: <https://urm.media/anbandling-atukrzalizniczya-liberalizacziya-rinkuoperuvannya-vantazhnimi-vagonami/> (дата звернення: 15.10.2023).
10. Дані щодо вагонного господарства акціонерного товариства «Українська залізниця». *Портал відкритих даних : веб-сайт*. URL : <https://data.gov.ua/dataset/34ddc706-30b1-4fe4-be20-235934d8facb> (дата звернення: 15.10.2023).
11. Навіщо УЗ велике будівництво? *GMK Center : веб-сайт*. URL : <https://gmk.center/infographic/zachem-uz-bolshoe-stroitelstvo/>. (дата звернення: 15.10.2023)
12. Соляр К. Замість того, щоб заробляти – втрачає: Укрзалізниця вперто

лобіює інтереси Ахметова. 24 Канал: веб-сайт. URL : [https://24tv.ua/ukrzaliznitsya-vperto-lobiyuye-interesi-novini-ukrayini-i-svitu\\_n1577748](https://24tv.ua/ukrzaliznitsya-vperto-lobiyuye-interesi-novini-ukrayini-i-svitu_n1577748). (дата звернення: 17.10.2023)

13. НАЗК виявило «корупційні ризики» у діяльності «Укрзалізниці». Про які порушення йдеться. Суспільне: веб-сайт. URL: <https://suspilne.media/503047-nazk-viavilo-korupcijni-riziki-u-dialnosti-ukrzaliznici-pro-aki-porusenna-jdetsa/>. (дата звернення: 18.10.2023)

## REFERENCES

1. Dykan' V.L., Obruch H. V. (2020). Upravlinnya realizatsiyeyu spil'nykh investytsiynykh proektiv za uchastyu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Management of the implementation of joint investment projects with the participation of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2020. № 69. pp. 9 – 21.

2. Kalycheva N.Ye. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiyi biznes-seredovyshcha [heoretical and methodological principles of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation of the business environment]: avtoref. dys. ... d-r ekon. nauk: 08.00.04; Ukrayins'kyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu. Kharkiv, 2019. 43 p.

3. Kirdina O. H. (2010). Investytsiyno-innovatsiynyy rozvytok zaliznychnoho kompleksu yak osnova konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [investment and innovation development of the railway complex as the basis of competitiveness of the economy of Ukraine] : monohrafiya. KH. : UkrDUZT, 2010. 249 p.

4. Nykyforuk O. I. (2015). Polityka modernizatsiyi nazemnykh transportnykh system Ukrainy [Policy of modernization of land transport systems of Ukraine]: dys. ... d-r ekon. nauk : 08.00.03 / NAN Ukrainy. K., 2015. 482 p.

5. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin' M. V., Obruch H. V. (2022). Upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu yak instrument zabezpechennya yikh zbalansovanoho rozvytku [Management of innovative activities of railway transport enterprises as a tool for ensuring their balanced development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2022. № 78-79. pp. 119 – 129.

6. Tokmakova I. V., Cherednychenko O. YU., Voytov I. M., Palamarchuk YA.S. (2019). Tsyfrova transformatsiya zaliznychnoho transportu yak faktor yoho innovatsiynoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. 2019. № 68. S. 125-134.

7. Yarmolits'ka O. V. (2012). Osnovni zasoby zaliznychnoho transportu, yikh vidtvorennya, yak zasady ekonomichnoho rozvytku [The main means of railway transport, their reproduction as the basis of economic development]. *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT: Seriya «Ekonomika i upravlinnya»*. 2012. № 20. pp. 228–238.

8. Yanovs'ka V. P., Portnyy O. V., Nakalyuzhna A. O. (2020). Klyuchovi faktory rozvytku kompaniy v innovatsiyniy ekonomitsi [Key factors of the development of companies in the innovative economy]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. 2020. № 6. pp. 20–26.

9. Anbandlinh AT «Ukrzaliznytsya»: Liberalizatsiya rynku operuvannya vantazhnymy vahonamy [Unbundling of JSC "Ukrzaliznytsia": Liberalization of the market for operating freight cars]. *Ukraine Rail Monitoring: web-site*. URL: <https://urm.media/anbandling-atukrzalizniczya-liberalizacziya->

rinkuoperuvannya-vantazhnimi-vagonami/ (data zvernennya: 15.10.2023).

10. Dani shchodo vahonnoho hospodarstva aktsionernoho tovarystva «Ukrayins'ka zaliznytsya» [Data on the carriage economy of the joint-stock company "Ukrainian Railways"]. *Portal vidkrytykh danykh* : *web-site*. URL : <https://data.gov.ua/dataset/34ddc706-30b1-4fe4-be20-235934d8facb> (last accessed: 15.10.2023).

11. Zachem UZ bol'shoe stroitel'stvo? [Why UZ big construction?]. *GМК Center* : *web-site*. URL : <https://gmk.center/infographic/zachem-uz-bolshoe-stroitelstvo/>. (last accessed: 15.10.2023)

12. Solyar K. Zamist' toho, shchob zaroblyaty – vtrachaye: Ukrzaliznytsya vperto lobiyuye interesy Akhmetova [Instead of making money, it loses money: Ukrzaliznytsia stubbornly lobbies for Akhmetov's interests]. *24 Kanal: web-site*. URL : [https://24tv.ua/ukrzaliznytsya-vperto-lobiyuye-interesi-novini-ukrayini-i-svitu\\_n1577748](https://24tv.ua/ukrzaliznytsya-vperto-lobiyuye-interesi-novini-ukrayini-i-svitu_n1577748). (last accessed: 17.10.2023)

13. NAZK vyyavylo «koruptsiyni ryzyky» u diyal'nosti «Ukrzaliznytsi». Pro yaki porushennya ydet'sya [NAZK identified «corruption risks» in the activities of «Ukrzaliznytsia»]. *Suspil'ne: web-site*. URL: <https://suspilne.media/503047-nazk-viavilo-korupciyni-riziki-u-dialnosti-ukrzaliznici-pro-aki-porusenna-jdetsa/>. (last accessed: 18.10.2023)

УДК 338.47:656

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

*Броварник М.М., аспірант  
Олехно М.Ю., магістр  
Тімофєєва Н.В., магістр  
(УкрДУЗТ)*

*У статті розкриваються ключові аспекти формування стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту. Визначено основні перепони та перспективи розвитку сучасного міста. Зазначено, що цифровізація є одним із перспективних напрямів розвитку міського пасажирського транспорту. Окреслено основні етапи процесу розроблення стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту. Названо найголовніші положення стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту. Зазначено, що виконання стратегії соціальної трансформації окреслює досягнення показників, які визначають хід виконання поставлених задач та заходів, з метою забезпечення ефективності, доступності та якості соціальних послуг для всіх отримувачів, незалежно від їх місця проживання відповідності до стандарті, які гарантуються державою.*

*Ключові слова: міське середовище, ефективність, інновації, цифровізація, соціальний розвиток, громадський транспорт*

## FEATURES OF THE FORMATION OF THE STRATEGY OF SOCIAL TRANSFORMATION OF CITY TRANSPORT ENTERPRISES

*Brovarnyk M.M., graduate student*

*Olehno M. Yu., M.Sc*

*Timofeeva N.V., M.Sc*

*(UkrDUZT)*

*The stable operation all types of city transport is a prerequisite for the functioning the city economy, and the quality and availability of passenger transportation determine the social climate, the real standard of living the population and the citizens' assessment the effectiveness the work of state authorities. Overcoming the imperfections of the urban transport management system is possible not only through road construction and the introduction of new transport units, but also through social transformation. Based on the need to combine the improvement of the city with its digitalization, which becomes possible with the use of multifunctional elements, a social development strategy should be implemented, namely a strategy of social transformation city transport enterprises. It should noted that the process of developing a social transformation strategy is bas on the general strategy construction methodology and involves the following series of stages. The first stage work is the collection of initial information for development, and the main measures during the implementation of this stage work are the definition of goals, the formation an assessment the current structure and the description key processes from the point of view of social transformation. The second stage of the social strategy development process is strategic analysis. The third stage of strategy development is the selection of the final social strategy, which is part the overall city development strategy. In accordance with this, the goal of social transformation of urban transport enterprises should be to define the creation of regulatory prerequisites for the introduction of personalized methods of accounting, provision and financing social services to ensure the effectiveness, accessibility and quality of social services for all recipients, regardless their place of residence in accordance with state-guaranteed standards. The implementation the social transformation strategy outlines the achievement of indicators that determine the progress the tasks and measures. The formation of a strategy for the social transformation urban transport enterprises. As the main direction of the effective development the city, is based on the principles that show that the basis of the social transformation public transport enterprises are such principles as respect for human and child rights, humanism, ensuring equal rights and opportunities for women and men. Respect for dignity, tolerance, legality, social justice, accessibility and openness; impartiality and safety, voluntary choice, orientation towards meeting the needs recipients of social services, targeting of their provision and financing. Separation functions the customer and provider social services, comprehensiveness, confidentiality, maximum efficiency and effectiveness of the use of budgetary and extra-budgetary funds by providers social services.*

***Keywords: urban environment, efficiency, innovation, digitalization, social development, public transport***

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Стабільна робота всіх видів міського транспорту є обов'язковою умовою функціонування міської економіки, а якість та доступність пасажирських перевезень визначають соціальний клімат, реальний рівень життя населення та оцінку городянами ефективності роботи органів державної влади. Подолання недосконалостей системи управління міським транспортом

можливе не лише шляхом дорожнього будівництва та запровадження нових одиниць транспорту, а також шляхом соціальної трансформації.

Міський пасажирський транспорт має важливе соціальне значення, оскільки його функціонування покликане задовольняти потребу населення у переміщеннях у межах міста та найближчих приміських зонах. Тож, соціальна трансформація міського середовища передбачає вдосконалення таких якостей як, інклюзивність, доступність, динамічність, змінність та різноманітність шляхом інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій для управління всією міською інфраструктурою: освітою, транспортом, системами житлово-комунального господарств, охороною здоров'я та безпекою. Неадекватний розвиток будь-якої з цих сфер вкрай негативно впливає на якість життя. Так, нездорова транспортна система здатна перетворити місто на гігантську пастку, в якій населення не зможе не тільки комфортно пересуватися, а й розраховувати на своєчасну допомогу екстрених та комунальних служб.

Формування якісного міського середовища, соціалізація міського простору, створення якісного та дружнього середовища для всіх груп населення мегаполісу є одними із ключових напрямів розвитку сучасного міста, що можна досягти за рахунок його цифровізації, яка є основою формування стратегії соціальної трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку підприємств міського транспорту розкрита в роботах таких вчених, як Бріня П.В., Богаченка М.В., Некрасової Л. А., Коломійця І.Ф., Пелехтия А.О., Мельника А.А., Амоша О.І., Гнедіної К.В., Добрового Н.В., Вакуленка К. С., Воліка В.В. та ін. [1-10]. У своїх працях науковці розкривають теоретичні та практичні

аспекти розвитку підприємств міського транспорту. Також вчені зазначають, що одним з найважливіших підходів щодо забезпечення ефективного розвитку міського простору є формування та реалізація дієвої стратегії розвитку.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Тож, незважаючи на значні дослідження, для забезпечення ефективного розвитку міського середовища потрібно приділяти значну увагу його соціальній трансформації і, в першу чергу, підприємствам міського транспорту, як ключовій артерії, котра забезпечує життєдіяльність міста.

**Мета статті.** Розкрити особливості формування стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту з метою прискорення процесів впровадження цифрових змін на підприємствах міського транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільші міста можуть успішно розвиватися за індустріальною моделлю за умови трансформації міської економіки на інноваційній основі, позитивних агломераційних ефектів, сприятливого міського середовища та соціалізації міського простору.

Основними можливостями та перешкодами в розвитку сучасного міста з метою досягнення підвищення якості життя містян являються наступні чинники [11].

Перше. Трансформація міської економіки на інноваційній основі. Інноваційна активність означає не лише розвиток традиційних галузей, які модернізуються, оновлюються та проявляються у нових формах, з одного боку, а й розгортання нових високотехнологічних галузей – з іншого. При цьому необхідно враховувати, що гальмування економічного розвитку індустріальних міст має об'єктивну основу. Серед причин уповільнення розвитку мегаполісів слід виділити:

- зовнішні фактори, такі як економічні, технологічні, політичні;

- проблеми монопрофільної економічної структури мегаполісів;
- зниження конкурентоспроможності продукції, низька інноваційна активність;
- застаріла промислова інфраструктура, що не відповідає вимогам гнучкого виробництва;
- залежність від колишньої траєкторії розвитку, консервація існуючої традиційної промислової структури;
- погіршення стану навколишнього середовища.

Друге. Можливості використання агломераційних ефектів. Такі ефекти виникають у зв'язку із зміною системи просторової концентрації промислової сфери у межах міста, а саме внаслідок часткового перенесення виробництва з міської зони найбільших міст на найближчі території інших територіальних утворень, пов'язаних між собою інфраструктурними, господарськими та іншими відносинами.

На сьогоднішній день не існує однозначного визначення агломерації. Дослідники та фахівці визначають різний набір критеріїв виділення даних утворень [12, 13, 14]. У найбільш загальному вигляді під агломерацією розуміється «скупчення населених пунктів, головним чином міських, місцями зростаючих, об'єднаних в одне ціле інтенсивними господарськими, трудовими та культурнопобутовими зв'язками». Очевидно, що агломераційні утворення є перспективною формою взаємодії територіальних утворень. А часткове переміщення промисловості з міста на прилеглі території вирішує низку проблем економічного, демографічного, екологічного та соціального характеру. Крім того, агломерація, що формується навколо найбільших промислових міст (моноцентрична), дозволяє сконцентрувати ресурси (інноваційні, трудові та ін.) прилеглих територій для більш ефективного розвитку, а населенню, що проживає в межах агломерації, надає

більш об'ємний і якісний склад пакету соціальних послуг (медичних, освітніх, транспортних та ін.).

У той же час слід зазначити, що розвиток агломерацій з позицій спільного освоєння простору ефективним визнати досить складно. Обмеження та перешкоди, недосконалість інституційної основи уповільнюють агломераційні процеси в ареалі найбільших міст. Досі відсутній єдиний підхід до складу та чисельності територіальних утворень, що входять до агломерації, не сформовано нормативно-правову базу, що дозволяє організаційно оформити агломерацію. Відсутні нормативно-правові акти, що визначають саме поняття «агломерація». Для цього потрібна розробка документів стратегічного планування агломерації та прийняття відповідних регіональних та федеральних законів про агломерації.

Третє. Трансформація індустріальних міст у напрямі створення якісного міського середовища та соціалізації міського простору. У найбільших містах, які використовують індустріальну модель, в даний час є можливості для розвитку міського середовища та соціалізації міського простору. Водночас вітчизняні дослідники зазначають, що в стратегії розвитку промислових міст нашої країни основна увага приділялася, як правило, перспективам діяльності містоутворюючих підприємств, їх інвестиційної активності, диверсифікації виробництва, підвищенні їх ефективності, що, безперечно, важливо, але недостатньо.

У зв'язку з цим вимагають вирішення проблеми в організації простору міст, які стоять на порядку денному: непривабливе міське середовище та соціальна інфраструктура (нестача рекреаційних зон, відсутність архітектурної унікальності, наявність занедбаних виробничих майданчиків та промислових будівель на міських територіях тощо). Все це негативно впливає на соціальне середовище та може

супроводжуватись соціальною розбалансованістю. Водночас у проблемних зонах міста криються резерви для створення сприятливого міського середовища, соціалізації міського простору, які можна задіяти у вигляді ревіталізації, реновації міських об'єктів.

Відзначимо, що одним із основних напрямів розв'язання проблем міста є широке застосування цифрових напрямів розвитку. Зокрема, для сфери міського транспорту основними проблемами, які вирішуються при цифровізації, є:

- наявність відповідного обладнання на одиницях рухомого складу та дорожні контролери світлофорних об'єктів;

- зменшення аварійності, у тому числі за участю пішоходів, велосипедистів та ін., підвищення мобільності населення, зниження порушення правил дорожнього руху водіями, у тому числі на виділених смугах;

- зниження затребуваності громадського транспорту;

- об'єднання наявних автоматизованих систем управління та інших інформаційних систем у транспортному комплексі міста;

- зниження високого завантаження вулично-дорожньої мережі через перевищення попиту на паркувальні місця над пропозицією (необхідність тривалого пошуку паркувального місця);

- усунення низької поінформованості громадян.

Тож ключовими напрямками розвитку міського пасажирського транспорту у цій царині є [15]:

- попит на автоматизацію процесів керування транспортною системою;

- забезпечення безпеки поїздок;

- персоналізований спосіб пересування з урахуванням індивідуальних потреб громадянина;

- забезпечення зростання рівня «цифрової зрілості» галузі транспорту та логістики.

Загальні виклики цифрового розвитку міст формують ряд стратегічних ризиків, серед яких найбільше значущі:

- неприйняття чи несвоєчасне виконання угод, що регламентують порядок взаємодії суб'єктів транспортного комплексу, у тому числі у сфері інформаційної взаємодії;

- нестача кваліфікованих кадрів, зміна складу команди реалізації проєктів;

- ухвалення норм регулювання транспортної галузі на місцевому рівні і т.д.

Тож, виходячи із необхідності поєднання благоустрою міста з його цифровізацією, що стає можливим при застосуванні багатофункціональних елементів, має бути реалізована стратегія соціального розвитку, а саме стратегія соціальної трансформації підприємств міського транспорту.

Відзначимо, що процес розроблення стратегії соціальної трансформації ґрунтується на загальній методології побудови стратегії і передбачає виконання наступного ряду етапів [16].

Першим етапом робіт є збір вихідної інформації для розробки, причому основними заходами у ході виконання даного етапу робіт є визначення цілей, формування оцінку поточної структури та опис ключових процесів з точки зору соціальної трансформації.

Другим етапом процесу розробки соціальної стратегії є стратегічний аналіз. Для його виконання раніше зібрана інформація піддається відповідному аналізу. Аналіз дозволить визначити найбільш переважний та вигідний напрям розвитку для задоволення вимог жителів та гостей міста. Проведення сегментування населення, дозволить визначити, які напрями соціального розвитку є найбільш затребуваними та доцільними. З цією метою потрібно заздалегідь визначити склад користувачів різних соціальних послуг та визначити

межі між окремими сегментами для того, щоб якісніше задовольнити запити містян.

Третім етапом розробки стратегії є вибір остаточної соціальної стратегії, яка є частиною загальної стратегії розвитку міста. Для розробки та успішної реалізації стратегії соціальної трансформації рекомендується мати постійно діючий структурний підрозділ, який відповідає за питання соціального розвитку міста.

Відповідно до цього метою соціальної трансформації підприємств міського транспорту слід визначити створення нормативних передумов для запровадження персоніфікованих методів обліку, надання та фінансування соціальних послуг для забезпечення ефективності, доступності та якості соціальних послуг для всіх отримувачів, незалежно від їх місця проживання у відповідності до гарантованих державою стандартів [17].

Ключові положення стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту зображено на рисунку 1.

Виконання стратегії соціальної трансформації окреслює досягнення показників, які визначають хід виконання поставлених задач та заходів. Для цього при формуванні стратегії виділяються передбачувані результати та дані реалізації стратегії, котрі включають:

- трансформацію комунальних закладів - надавачів соціальних послуг на комунальні некомерційні підприємства;
- запровадження державних фінансових гарантій щодо надання соціальних послуг відповідно до програм соціальних гарантій;
- запровадження обов'язкової частки місцевих бюджетів для планування соціальних видатків органів територіального управління шляхом застосування програмно-цільового методу для задоволення потреб населення у соціальних послугах відповідної громади;

- запровадження цифрового обліку потреби у соціальних послугах, отримувачів та надавачів соціальних послуг, кількості та якості наданих соціальних послуг в громаді в режимі реального часу;

- запровадження системи соціального планування на місцевому рівні, зокрема визначення пріоритетних соціальних проблем та розроблення планів соціального розвитку з урахуванням відомостей про наявну потребу в Реєстрі надавачів та отримувачів соціальних послуг;

- забезпечення мінімального гарантованого пакету соціальних послуг;

- зменшення кількості осіб, які потребують соціальних послуг.

Необхідним заходом щодо реалізації вищевказаної стратегії з урахуванням конкретних умов сьогодення може бути розробка Програми комплексного розвитку міського транспорту України, структура якої повинна будуватися на базі регіональних (обласних) програм з 4...5-річною окупністю заходів та використанні пільгових кредитів [18].

Реалізація зазначеної програми дозволить:

- підготувати законодавче та нормативно-правове підґрунтя, зокрема шляхом внесення змін до чинного законодавства;

- сформувати методичну основу та механізми запровадження ключових ліній стратегії соціальної трансформації міського транспорту;

- розробити порядок спостереження та контролю за реалізацією задач стратегії;

- забезпечити подальше виконання шляхів стратегії для наближення її до стандартів Європейського Союзу;

- сформувати інформаційно-технічне підґрунтя для підтримки розвитку системи надання послуг соціального напрямку;



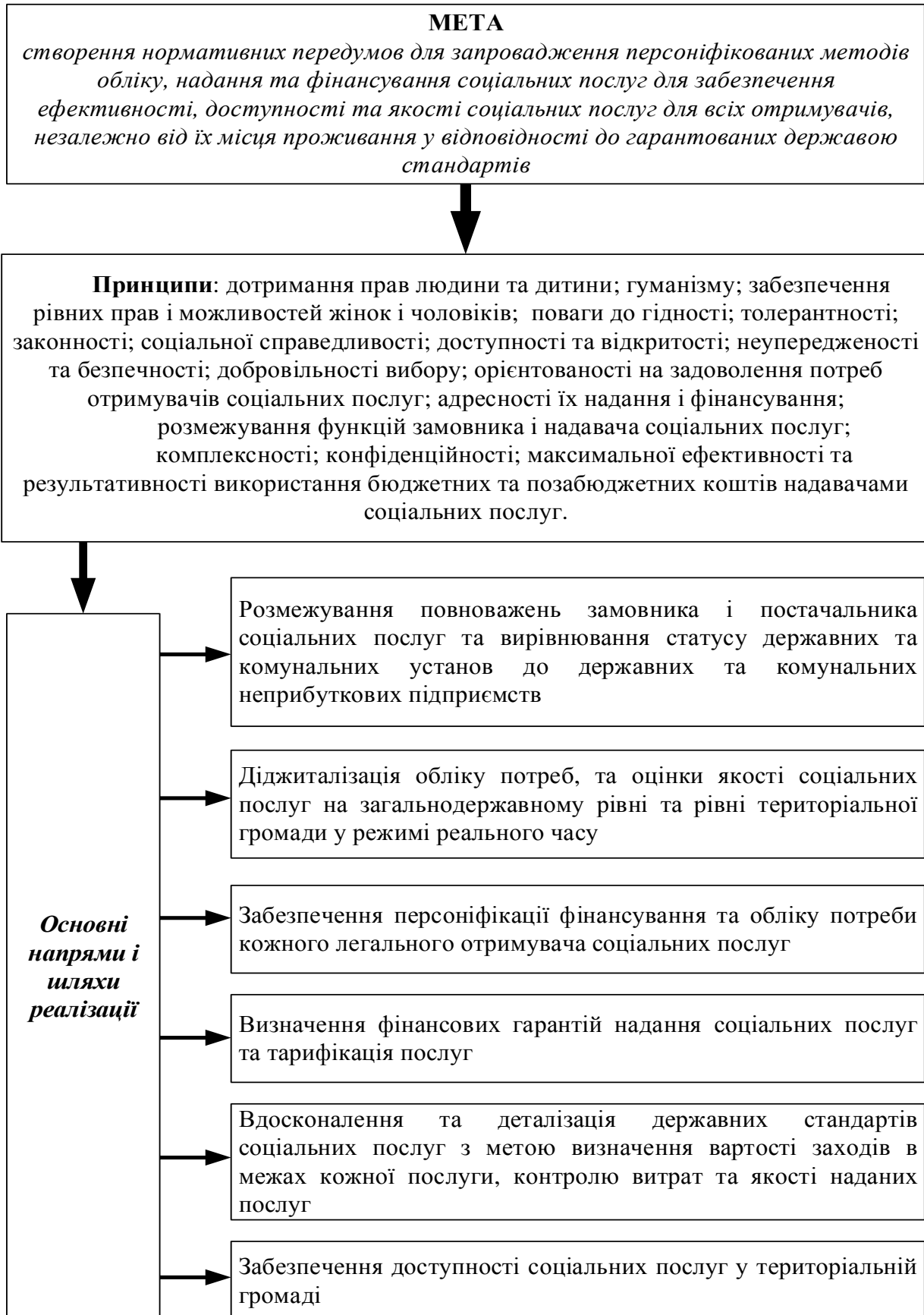


Рис.1. Ключові положення стратегії соціальної трансформації підприємств громадського транспорту

- здійснювати наукові та соціологічні дослідження для вивчення напрямів розвитку системи надання соціальних послуг;

- виконати державні гарантії щодо надання соціальних послуг згідно з програмою соціальних гарантій;

- сформувати права та зобов'язання органів місцевого самоуправління щодо розвитку системи соціальних послуг у територіальних громадах.

Якщо розглядати реалізацію стратегії соціальної трансформації в контексті розвитку регіонів, то реалізація програми розвитку громадського транспорту дозволить:

- розв'язати питання надлишкового перенавантаження міста транспортом;

- створити замовлення для металургійної та машинобудівної галузей щодо виготовлення сучасного рухомого складу та новітнього обладнання;

- створити робочі місця для тисяч працівників.

**Висновки.** Створення безпечного та якісного середовища має важливе значення для розвитку та процвітання міст. Зокрема, ключовою роллю міського пасажирського транспорту є можливість економії часу, витраченого на переміщення населення між різними районами міста. Використання транспорту дозволяє значною збільшити радіус контактів сучасного жителя мегаполісу.

Однак із зростанням міст та міського пасажирського транспорту відбувається збільшення транспортної активності населення, що неминуче призводить до збільшення навантаження на систему міського пасажирського транспорту. В умовах економічної нестабільності та скорочення обсягів фінансування загальноміський транспорт виявляється не в змозі впоратися зі збільшенням обсягів перевезення пасажирів та збереженням необхідного рівня якості.

Міський пасажирський транспорт має важливе соціальне значення, оскільки його функціонування покликане задовольняти

потребу населення у переміщеннях у межах міста та найближчих приміських зонах. Але утворення заторів на дорогах і перехрестях міста призводить до збільшення часу поїздки, а це своєю чергою впливає як на економічні показники роботи системи міського пасажирського транспорту, так і на психологічний та екологічний аспекти розвитку міста.

Формування стратегії соціальної трансформації підприємств міського транспорту, як основного напрямку ефективного розвитку міста ґрунтується на принципах, котрі показують, що в основі соціальної трансформації підприємств громадського транспорту знаходяться такі принципи, як дотримання прав людини та дитини, гуманізм, забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, поваги до гідності, толерантність, законність, соціальна справедливість, доступність та відкритість; неупередженість та безпечність, добровільність вибору, орієнтованість на задоволення потреб отримувачів соціальних послуг, адресність їх надання і фінансування, розмежування функцій замовника і надавача соціальних послуг, комплексність, конфіденційність, максимальна ефективність та результативність використання бюджетних та позабюджетних коштів надавачами соціальних послуг.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–33.

2. Богаченко М. В. Теоретичні аспекти формування тарифної політики міського пасажирського транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgibin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOW](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgibin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOW)

NLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/  
Nvuumevcg\_2018\_19(1)\_6.pdf

3. Некрасова Л. А., Богаченко М. В. Стратегічні орієнтири розвитку міського пасажирського транспорту в Одеській області. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип.42. С.66-71.

4 Коломієць І. Ф., Пелехтий А. О. Теоретико-практичні аспекти формування об'єднаних територіальних громад в Україні. *Економіка України*. 2017. № 4 (665). С. 46–55.

5. Мельник А. А. Підвищення конкурентоспроможності територіальних громад в умовах реалізації нової регіональної політики. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 21–36.

6. Амоша О. І., Філіппова О. С. Європейський досвід забезпечення ефективного функціонування підприємств міського пасажирського транспорту. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2010. Т. 6. № 4. С. 179–189.

7. Гнедіна К. В. Вдосконалення управління муніципальною транспортною системою в контексті сталого розвитку. *Економічний простір*. 2015. № 93. С. 81–92.

8. Добрава Н. В., Осипова М. М., Нечепуренко М. С. Напрями удосконалення діяльності міського електротранспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 14. С. 58–64.

9. Вакуленко К. Є., Доля В. К. Логістичні принципи управління системою міського пасажирського транспорту. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2014. № 3(3). С. 33-37.

10. Волік В. В. Формування та реалізація державної політики в галузі міського транспорту: адміністративно-правові засади: монографія. Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2016. 494 с

11. Дегтяр А. О. Механізми прийняття управлінських рішень органами державної влади щодо соціально-економічного розвитку регіонів: монографія / за ред. А.О. Дегтяра. Харків: ХарРІ НАДУ Вид-во “Магістр”, 2006. 299 с.

12. Салій І. М. Урбанізація в Україні: соціальний та управлінський аспекти. К.: Наук. думка, 2005. 302 с.

13. Заставецький Т.Б. Стадійність розвитку урбанізаційного процесу в Україні *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Географія»*. 2014. № 2. С. 17–21.

14. Буряченко А. Урбанізаційні фактори економічного росту. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 7–8. С. 13–23.

15. SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf> (дата звернення 10.10.2023 р.)

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

17. Каличева Н. Є., Пасічніченко І. В., Рубльов О. В. Стратегічні перспективи інноваційного розвитку регіонів. *Науковий журнал «Вісник Одеського національного університету»*. Серія: Економіка. 2018. Т. 23. Випуск 3 (68). С. 26-29.

18. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (Мінінфраструктури). URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення 11.10.2023 р.)

## REFERENCES

1. Brin P. V., Holtvianska Yu.V. (2021). Stratehiia rozvytku pidpryemstva: sutnist ta klasyfikatsiia. [Enterprise development strategy: essence and

- classification]. *Entrepreneurship and innovation*, vol. 21, pp. 31–33.
2. Bohachenko M. V. (2018). Teoretychni aspekty formuvannia taryfnoi polityky miskoho pasazhyrskoho transportu. [Theoretical aspects of the formation of the tariff policy of urban passenger transport]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Available at: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?)
3. Nekrasova L. A., Bohachenko M. V. (2020). Stratehichni oriientyry rozvytku miskoho pasazhyrskoho transportu v Odeskii oblasti. [Strategic guidelines for the development of urban passenger transport in Odesa region]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol. 42, pp. 66-71/
4. Kolomiets I. F., Pelektyi A. O. (2017). Teoretyko-praktychni aspekty formuvannia ob'iednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini. [Theoretical and practical aspects of the formation of united territorial communities in Ukraine]. *Ukraine economy*, no. 4 (665), pp. 46–55.
5. Melnyk A. A. (2019). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii novoi rehionalnoi polityky. [Increasing the competitiveness of territorial communities in the conditions of the implementation of the new regional policy]. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*, no. 1, pp. 21–36.
6. Amosha O. I., Filippova O. S. (2010). Yevropeyskyi dosvid zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstv miskoho pasazhyrskoho transportu. [European experience of ensuring the efficient functioning of urban passenger transport enterprises]. *Economics of construction and urban economy*, vol. 6, no. 4, pp. 179–189.
7. Hnedina K. V. (2015). Vdoskonalennia upravlinnia munitsypalnoiu transportnoiu systemoiu v konteksti staloho rozvytku. [Improving the management of the municipal transport system in the context of sustainable development]. *Economic space*, no. 93, pp. 81–92.
8. Dobrova N. V., Osypova M. M., Nechepurenko M. S. (2017). Napriamy udoskonalennia diialnosti miskoho elektrotransportu. [Areas of improvement of urban electric transport]. *Black Sea Economic Studies*, no. 14, pp. 58–64.
9. Vakulenko K. Ye., Dolia V. K. (2014). Lohistychni pryntsyipy upravlinnia systemoiu miskoho pasazhyrskoho transportu. [Logistical principles of urban passenger transport system management]. *Eastern European Journal of Advanced Technologies*, no. 3(3), pp. 33-37.
10. Volik V. V. (2016). Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi polityky v haluzi miskoho transportu: administratyvno-pravovi zasady: monohrafiia. [Formation and implementation of state policy in the field of urban transport: administrative and legal principles: monograph]. Dnipropetrovsk: T. K. Serednyak, (in Ukrainian).
11. Diehtiar A. O. (2006). Mekhanizmy pryiniattia upravlinskykh rishen orhanamy derzhavnoi vlady shchodo sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv: monohrafiia. [Mechanisms of management decision-making by state authorities regarding socio-economic development of regions: monograph]. Kharkiv: KhaRI NADU Publishing House "Master", (in Ukrainian).
12. Salii I. M. (2005) Urbanizatsiia v Ukraini: sotsialnyi ta upravlinskyi aspekty. [Urbanization in Ukraine: social and administrative aspects]. K.: Science. dumka, (in Ukrainian).
13. Zastavetskyi T.B. (2014). Stadiinist rozvytku urbanizatsiinoho protsesu v Ukraini. [Gradual development of the urbanization process in Ukraine]. *Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. "Geography" series*, no. 2, pp. 17–21.
14. Buriachenko A. (2013). Urbanizatsiini faktory ekonomichnoho rostu. Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy. [Urbanization factors of economic growth].

*Securities market of Ukraine*, no. 7–8, pp. 13–23/

15. SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світові досвід та перспективи України. [SMART-infrastructure in the sustainable development of cities: world experience and prospects of Ukraine]. Available at: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>

16. Dykan V. L., Zubenko V. O., Tokmakova I. V., Makovoz O. V., Shramenko O. V. (2013). *Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk*. [Strategic management: study guide]. K.: "Center for Educational Literature", (in Ukrainian)/

17. Kalycheva N. Ye. Pasichnichenko I. V. Rublov O. V. (2018). *Stratehichni perspektyvy innovatsiinoho rozvytku rehioniv*. [Strategic prospects of innovative development of regions]. *Scientific journal "Bulletin of Odesa National University". Series: Economy*, vol. 23, issue 3 (68), pp. 26-29

18. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy (Mininfrastruktury). [Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine (Ministry of Infrastructure)]. Available at: <https://mtu.gov.ua/>

УДК 338.48

## ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

*Дикань О. В., д.е.н., професор,  
Косінцева П. Ю., аспірантка (УкрДУЗТ)*

*У статті встановлено, що розвиток цифрових технологій та становлення цифрової економіки створює принципово нову основу для формування та розвитку людського капіталу, а ідея існування нематеріальних активів, як особливої форми прояву людського капіталу підприємства, виходить на перший план. В існуючій парадигмі розвитку цифрової економіки перед підприємствами та державою виникають завдання з управління людським капіталом у нових умовах, з якими вони раніше не стикалися. Визначено, що загальна стратегія цифрового розвитку людського капіталу не дозволяє створити основу для повноцінного економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання та потребує доопрацювання.*

*Ключові слова: людський капітал, потенціал зростання, цифровізація, підприємство, стратегія, економічний розвиток.*

## DIGITALIZATION OF ENTERPRISES AS A POTENTIAL FOR HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

*Dykan O. V., Doctor of Economics, Professor,  
Kosintseva P. Yu., graduate student (USURT)*

*The article establishes that the development of digital technologies and the formation of the digital economy creates a fundamentally new basis for the formation and development*

*of human capital, and the idea of the existence of intangible assets as a special form of manifestation of human capital of the enterprise comes to the fore. In the existing paradigm of Digital Economy Development, Enterprises and the state face the challenges of managing human capital in New conditions that they have not previously faced. They are: the gap between business needs and the qualifications of the available workforce is becoming a key challenge for businesses. More and more businesses are realizing that it is no longer enough to rely solely on the professional knowledge and experience of employees; the spread of automation and artificial intelligence allows you to abandon human labor where routine compliance with algorithms or mediation between systems is required. This leads to an increase in the potential for expanding human labor, when technology does not replace, but complements a person; expanding the set of tasks within traditional professions related to the realities of the world of digital technologies: working with big data, online communication, programming, website and application development lead to the formation of completely new positions; the lack of a human capital management strategy in the digital economy development paradigm at the enterprise, so, despite the obvious advantages of using artificial intelligence in business, not all enterprises have developed a strategy for working with it in the "human-production" system; the emergence of new forms of Labor Organization in enterprises: the transition from clearly defined positions in the enterprise to project work, since work processes will rely more on specific projects than on functions; the decentralization of operations, since Enterprises demonstrate the intention to attract third-party specialists to projects, to work more with remote employees outside of physical offices; the need for continuing education as a guarantee of the competitiveness of the enterprise, which is the basis for the development of technologies that allow supporting the exchange and dissemination of knowledge created by employees throughout the business, as well as the need for social training within the team, when the exchange of experience and knowledge takes place in the process of team Organization of work; the presence of social changes that occur as a result of the development of technologies leads to an increase in the life expectancy and period of economic activity of people, as a result, this leads to the spread of different age groups in the sphere of work and social and Labor Relations, in which age does not always correlate with experience. It is determined that the overall strategy of digital development of human capital does not allow creating a basis for full-fledged economic growth of domestic business entities and needs to be finalized.*

**Key words:** *human capital, growth potential, digitalization, enterprise, strategy, economic development.*

**Постановка проблеми.** Останнім часом усі сфери суспільства зазнають перетворень, обумовлених феноменом розвитку цифрової економіки. Поява нових точок економічного зростання, пов'язаних з розвитком цифрових технологій (розвиток «цифрових долин», штучного інтелекту, віртуальних підприємств, прискорення комунікацій, зміна соціального середовища, вибудовування нових моделей комунікації та співробітництва) впливає на формування та розвиток людського капіталу, а тому потребує додаткових

досліджень оцінювання потенціалу цифровізації як інструменту/напряму стимулювання нарощення/зростання людського капіталу підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці становлення цифрової економіки, а також розвитку людського капіталу в умовах цифрових трансформацій, присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких Дикань В. Л., Токмакова І. В., Дикань В. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В., Толстова А. В., Островерх Г. Є., Пасіч Я. В., Шатохіна Д.,

Мельник С. В., Лич В. М., Мельничук Д. П. та ін. [1-9].

Віддаючи належне науковому внеску вчених, слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо розвитку людського капіталу в цифровій економіці та окреслення нових можливостей, що створює цифровізація, для удосконалення людського капіталу підприємств.

**Метою наукової статті** є дослідження положень цифровізації підприємств як потенціалу розвитку людського капіталу та окреслення нових можливостей, що створює цифровізація, для удосконалення людського капіталу підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні в Україні та у світі панує цифрова економіка, яка кардинально змінила сприйняття виробничої діяльності підприємства та відповідно ролі і значення кадрових ресурсів в ній. Для з'ясування особливостей даного процесу виконаємо дослідження тенденцій, що наразі панують у світі.

Відправною точкою зазначеного став 1995 рік, коли американський вчений Ніколас Негропonte з Массачусетського університету запровадив термін «цифрова економіка».

З того часу безліч робіт вітчизняних та закордонних науковців присвячено даній тематиці [7-10]. Їх наукові дослідження концентрувалися на наявних здобутках не лише теоретичного характеру, але й практичного значення, адже з того часу у сучасній світовій економічній системі під впливом процесів цифровізації значна частка валового внутрішнього продукту розвинених країн сформована за рахунок розвитку сфери збору, обробки, зберігання і поширення інформації та знань. Від тоді, під впливом зростаючої ролі інформації та знань у діловому середовищі, необхідність управління людським капіталом, як носія цих знань, стає дедалі актуальнішою.

Дослідження визначення терміну «цифрова економіка» [7-9, 11, 12] дозволило виділити два підходи:

- перший – визначає цифрову економіку як кластер галузей економіки з виробництва електронних товарів та послуг, що базуються на цифрових технологіях. З позиції цього підходу, який називають класичним, розглядається група товарів та послуг значною мірою як результат можливостей застосування цифрових технологій, що в цілому відповідає існуючим положенням економічної теорії;

- згідно другого – цифрова економіка сприймається як новий формат економічного середовища, що формується під впливом досягнень науково-технічного прогресу в процесі розвитку цифрових технологій, а також реалізує нові можливості у всіх галузях соціально-економічної діяльності, що надаються цими технологіями.

Отже, перший підхід є класичним, трактує термін «цифрова економіка» розширено, проте саме таке визначення викликає сумніви щодо його відповідності положенням економічної теорії, яка наразі трансформується в нову економічну парадигму.

Другий же підхід цифрову економіку трактує з різних позицій: а) як тип економіки, для якої характерним є активне використання цифрових технологій у процесі збору, зберігання, обробки, перетворення та передачі інформації; б) як система соціально-економічних відносин, що функціонує за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; в) як складна екосистема з технічною, організаційною, програмною інфраструктурою для взаємодії між економічними агентами.

Слід зазначити, що розвиток цифрової економіки став основою якісних змін в управлінні підприємством, адже цифрова економіка – це економіка індивідуалізованої та спеціалізованої продукції, що випускається невеликими

партіями, і виробництво якої потребує залучення/формування розвинутого людського капіталу. Такого роду зміна парадигми призвела до подальшого перегляду ролі людських ресурсів в діяльності підприємства, а ідея існування нематеріальних активів, як особливої форми прояву людського капіталу підприємства, виходить на перший план. Відповідно маємо, що роботизація та штучна інтелектуалізація праці поступово стають економічно ефективною альтернативою людській праці і розширюють діапазон галузей. Підтвердженням цього є рівень автоматизації галузей промисловості у світі (рис. 1).

Так, якщо у 2018 році співвідношення людино-годин та машино-годин становило, відповідно: 71% та 29%, то за прогнозами експертів World Economic Forum до 2027 року це співвідношення складе 57% людино-годин проти 43% машино-годин.

Автоматизація та штучний інтелект дозволяють відмовитися від людської праці там, де потрібне рутинне дотримання алгоритмів або посередництво між системами. Проте скорочення робочих місць – не єдиний наслідок розвитку технологій, з яким стикаються сучасні підприємства у своїй кадровій політиці.

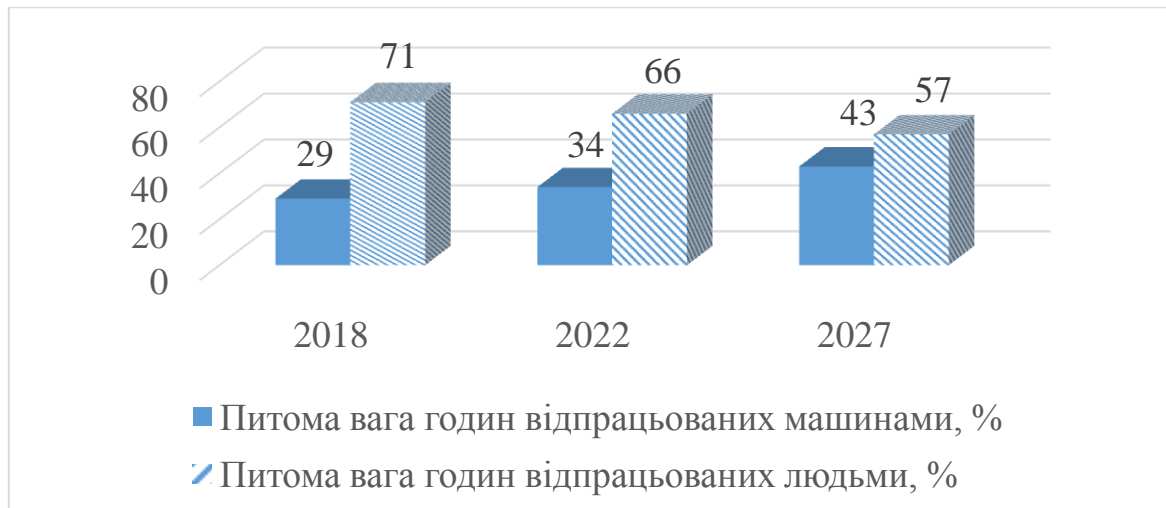


Рис. 1. Співвідношення годин виробничого процесу, відпрацьованих машинами та людьми, % (побудовано на основі даних [10])

В межах традиційних професій стрімко розширюється набір завдань, пов'язаних з реаліями світу цифрових технологій: робота з великими даними, онлайн-комунікація, програмування, розробка сайтів та додатків. У свою чергу нові завдання приводять до формування абсолютно нових позицій. Очікується, що до 2025 року розвиток технологій призведе до зникнення 75 мільйонів робочих місць усьому світу, при цьому створить 133 мільйони нових. Нові позиції

безпосередньо пов'язані з безперервними технологічними змінами. Вони вимагають від працівників нових компетенцій, якими робоча сила, що замінюється машинами, наразі не володіє (наприклад, для вирішення нестандартних завдань або аналізу даних) [10].

Рівень автоматизації промисловості, а саме ключових сфер діяльності за видами виконаних робіт, наведено на рис. 2.



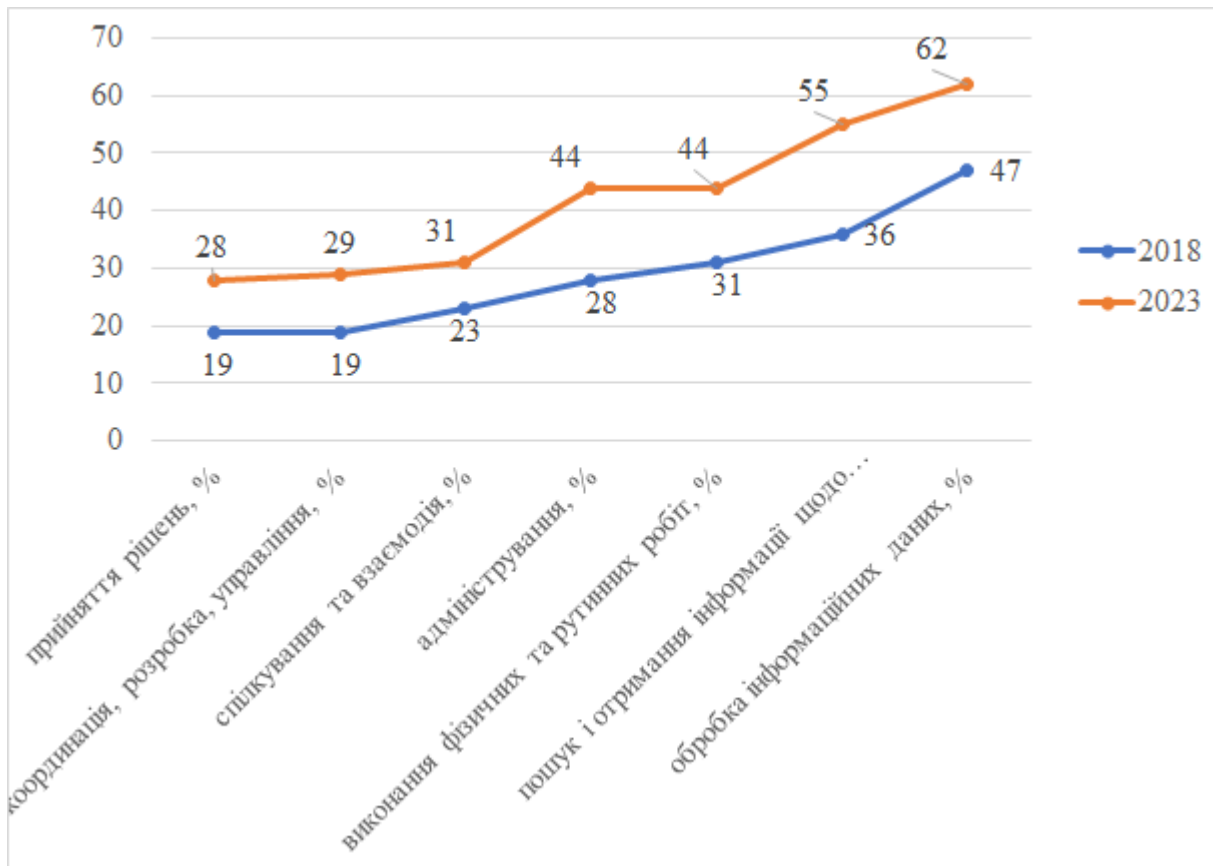


Рис. 2. Рівень автоматизації ключових сфер діяльності промисловості за видами виконаних робіт, у співвідношенні робочих годин, % (побудовано на основі даних [10])

Зростання продуктивності під впливом автоматизації може змінюватися залежно від виду виконаних робіт: у сфері обробки інформаційних даних до кінця 2023 року планується автоматизувати 62% всіх процесів, а у сфері прийняття управлінських рішень – лише 19%.

Якщо розглядати окремі сектори ринку, то, на думку науковців [7-9], сектор готельного та ресторанного бізнесу вважається досить перспективним з точки зору роботизації – близько 75% процесів там можна автоматизувати. У видобутку корисних копалин 63% процесів підлягають автоматизації. Більш того, багато бізнес-процесів можна оптимізувати за допомогою штучного інтелекту.

Наразі технологічні розробки з використанням штучного інтелекту стають дедалі доступнішими. Вони дозволяють оптимізувати витрати, використовувати

більш цілеспрямований та індивідуальний підхід до клієнтів, мінімізувати ризики.

Однак, у результаті впровадження цифрових, роботизованих та інтелектуальних систем у діяльність вітчизняних підприємств отримаємо досить великий розрив між потребами бізнесу та наявною кваліфікацією працівників. Отже, своєчасний розвиток персоналу стає ключовим викликом для сучасних компаній. У той же час необхідно відзначити можливість зростання потенціалу людської праці за рахунок застосування машинної, коли технології не замінюють, а доповнюють людину. Якщо машина бере на себе рутинні процеси, то у працівника з'являються ресурси для прояву саме людських інтелектуальних якостей, що підвищують продуктивність та конкурентоспроможність підприємства: креативність, аналітичне мислення, комунікативні навички. При цьому,

незважаючи на очевидні переваги використання штучного інтелекту у бізнесі, не всі підприємства сформувавши відповідну стратегію щодо роботи з ним. Лише одне підприємство з п'яти вже використовує штучний інтелект для удосконалення своїх пропозицій або процесів.

Ще однією з головних проблем, що виникає на шляху впровадження штучного інтелекту, є залучення та розвиток фахівців, які з ним будуть працювати. При цьому підприємствам потрібно чітко розуміти, на які саме процеси штучна інтелектуалізація може вплинути, щоб своєчасно підвищити ефективність та мінімізувати витрати ресурсів.

### Висновок.

Конкурентоспроможність українського бізнесу як на світовій арені, так і на вітчизняному ринку є низькою. Причиною цього є їх невідповідність мега трендам розвитку світової економіки.

Проведений аналіз ключової на сьогодні тенденції трансформаційних змін, а саме цифровізації, дозволив з'ясувати, що людський капітал є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасного бізнесу. В існуючій парадигмі розвитку цифрової економіки перед підприємствами та державою виникають принципово нові умови та вимоги господарювання, що потребує негайного втручання:

1. Наявність розриву між потребами бізнесу та кваліфікацією персоналу, що стає ключовим викликом для підприємств. Все більше підприємств розуміють, що вже недостатньо покладатися лише на професійні знання та досвід працівників. Для того, щоб залишатися затребуваним і конкурентоспроможним, сучасному співробітнику необхідно виробити «цифровий спосіб мислення» і бути готовим до постійних змін в трудовій діяльності.

2. Поширення автоматизації та штучного інтелекту дозволяють відмовитися від людської праці там, де потрібне рутинне дотримання алгоритмів

або посередництво між системами. Це зумовлює зростання потенціалу розширення людської праці, коли технології не замінюють, а доповнюють людину. Якщо машина бере на себе рутинні процеси, то у працівника з'являються ресурси для прояву суто людських інтелектуальних якостей, що підвищують продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

3. Розширення переліку завдань у межах традиційних професій, пов'язаних із реаліями світу цифрових технологій: робота з великими даними, онлайн комунікація, програмування, розробка сайтів та додатків призводять до формування абсолютно нових позицій. Очікується, що розвиток технологій призведе до появи до 2030 року 133 мільйонів нових робочих місць та стане причиною зникнення 75 мільйонів робочих місць у всьому світі. У зв'язку з цим підприємствам необхідно бути готовими до вирішення нових завдань у своїй кадровій політиці у сфері ефективного використання діючих та створення нових робочих місць.

4. Відсутність на підприємстві стратегії управління людським капіталом відповідно до наявної державної парадигми розвитку цифрової економіки (так, незважаючи на очевидні переваги використання штучного інтелекту в бізнесі, далеко не всі підприємства виробили стратегію роботи з ним у системі «людина-виробництво»).

5. Поява нових форм організації праці на підприємствах: перехід від чітко визначених посад на підприємстві до проектної роботи, оскільки робочі процеси більшою мірою спиратимуться на конкретні проекти, ніж на функції; децентралізація операцій, оскільки підприємства демонструють намір залучати сторонніх фахівців на проекти та більше працювати з віддаленими співробітниками поза фізичними офісами.

6. Необхідність безперервної освіти працівників як запоруки конкурентоспроможності підприємства, що

є базою розвитку технологій, які дозволяють підтримувати обмін та поширення знань, створених співробітниками в межах бізнесу, а також необхідність соціального навчання всередині колективу, коли обмін досвідом та знаннями відбувається у процесі командної організації праці.

7. Наявність соціальних змін, що відбуваються в результаті розвитку технологій, призводить до збільшення тривалості життя та періоду економічної активності людей, як наслідок, це призводить до поширення у сфері праці та соціально-трудова відносин різновікових команд, у яких вік не завжди корелює з досвідом. Усе це вимагає компетенцій до роботи у змішаних міждисциплінарних командах за відсутності звичної ієрархії.

Для того, щоб реалізувати ці трансформації та скористатися даними можливостями, потрібні люди, готові до роботи з новими технологіями, у нових моделях організації праці в умовах постійних змін та складності середовища. Ці проблеми актуалізують розробку в подальшому теоретичних положень управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової економіки з урахуванням потреб внутрішнього розвитку всіх соціально-економічних механізмів управління працею.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку машинобудівного комплексу України. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 3 (31). С. 85 – 90.
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. Овчиннікова В. О., Островерх Г. Є., Пасіч Я. В. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178 – 185.
4. 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.
5. Лич В. М. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія. К. : КНУБА, 2009. 224 с.
6. Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.
7. Чернікова Н. М. Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 2. С. 52 – 55.
8. Обруч Г. В. Особливості управління персоналом залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1 (56). С. 99 – 105.
9. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 10 – 17.
10. Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy. *World Economic Forum* : website. URL: [https://www.weforum.org/impact/reskilling-revolution/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAgeeqBhBAEiwAoDDhn4Iw-NW2nhye11iIak8V-TuQbLv4fAuK9M20VYn5DKmVvVEst\\_6RgxoCINMQAvD\\_BwE](https://www.weforum.org/impact/reskilling-revolution/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAgeeqBhBAEiwAoDDhn4Iw-NW2nhye11iIak8V-TuQbLv4fAuK9M20VYn5DKmVvVEst_6RgxoCINMQAvD_BwE). (access date: 18.10.2023).
11. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с.
12. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних

платформ. *ird.gov.ua* : веб-сайт. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (дата звернення: 14.10.2023).

## REFERENCES

1. Dykan V. V. (2013) Stratehichne planuvannya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy [Strategic planning of the socio-economic development of the machine-building complex of Ukraine]. *Science and economy*. Is. 3 (31). pp. 85-90.

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Tolstova A. V. (2018) *Osnovy biznesu* [Business basics], USURT, Kharkiv, Ukraine. 290 p.

3. Ovchynnikova V.O., Ostroverkh G.E., Pasich Ya.V. (2017) Formuvannya kadrovoyi stratehiyi vitchyznyanykh pidpryyemstv avtotransportu [Formation of personnel strategy of domestic motor vehicle enterprises]. *Herald of the economy of transport and industry*. No. 60. pp. 178 – 185.

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

5. Lych V. M. (2009) *Lyuds'kyy kapital Ukrainy: stan, problemy, perspektyvy vidtvorennya: monohrafiya* [Human capital of Ukraine: state, problems, prospects of reproduction: monograph]. K.: KNUBA, 224 p.

6. Melnychuk D.P. (2015) *Lyuds'kyy kapital: priorityety modernizatsiyi suspil'stva u konteksti polipshennya yakosti zhyttya naseleння : 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.

7. Chernikova N. M. (2020) Problemy kadrovoho zabezpechennya pidpryyemstv v umovakh tsyfrovyykh peretvoren' [Problems of staffing of enterprises in the conditions of digital transformations]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. No. 4. Vol. 2. pp. 52-55.

8. Obruch G.V. (2019) Osoblyvosti upravlinnya personalom zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi [Peculiarities of railway transport personnel management in conditions of digitalization]. *Business navigator*. Vol. 6.1-1 (56). pp. 99 – 105.

9. Zhukovska V. M. (2019) Tsyfrovi vyklyky kadrovoho zabezpechennya pidpryyemstva [Digital challenges of personnel support of the enterprise]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. Vol. 2. pp. 10-17.

10. Reskilling Revolution: Preparing 1 billion people for tomorrow's economy. *World Economic Forum* : website. URL: [https://www.weforum.org/impact/reskilling-revolution/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAgeeqBhBAEiwAoDDhn4Iw-NW2nhye11iIak8V-TuQbLv4fAuK9M20VYn5DKmVvVEst\\_6RgxoCINMQAvD\\_BwE](https://www.weforum.org/impact/reskilling-revolution/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAgeeqBhBAEiwAoDDhn4Iw-NW2nhye11iIak8V-TuQbLv4fAuK9M20VYn5DKmVvVEst_6RgxoCINMQAvD_BwE) (access date: 18.10.2023).

11. Zhukovska V. M. *Sotsialnyi rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii* [Social development of the organization: potential, management, innovation]: monograph. Kyiv : Kyiv National University of Trade and Economics, 2018. 352 p.

12. Shchehliuk S. *Morfologhiia tsyfrovoy ekonomiky: osoblyvosti rozvytku ta rehuliuвання tsyfrovyykh tekhnolohichnykh platform* [Morphology of the digital economy: features of development and regulation of digital technology platforms]. Retrieved from: URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf>. (access date: 14.10.2023).

УДК 331.5:658.3

## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Каличева Н.Є., д.е.н., професор  
Виноградова К.С., магістр  
Помазановська А.В., магістр  
(УкрДУЗТ)*

*В статті розглянуто питання підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємства шляхом впровадження принципів корпоративної культури. Акцентовано увагу на тому, що потенціал працівника проявляється у його ресурсних можливостях до трудової діяльності. Встановлено, що корпоративна культура є одним із основних чинників, який впливає на формування кадрового потенціалу підприємства та включає не лише умови праці працівників та рівень їх заробітної плати, а також корпоративні цінності підприємства. Корпоративна культура є важливою частиною стратегії менеджменту підприємства. Окреслено основні елементи корпоративної культури та виділено функції, які вона виконує на підприємстві. Розкрито методологію мотивації, як ключового чинника корпоративної культури, що включає цілі, закони та теорії, функції, методи та технології мотивації.*

*Ключові слова: корпоративна культура, управління, підприємство, кадровий потенціал, конкурентоспроможність, цінності, колектив, корпоративний кодекс*

## CORPORATE CULTURE AS A COMPONENT OF MANAGING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

*Kalicheva N.E., doctor of economic sciences, professor,  
Vynogradova K.S., M.Sc  
Pomazanovska A.V., M.Sc  
(UkrDUZT)*

*The personnel potential of the organization considered not only a driving force, but also a strategic resource that allows bringing the company to a new level. It is him helps ensure sustainable development under conditions of fierce competition. Traditional ideas about management fear conflicts or loss of control, individual preferences - all this can cause reluctance to maneuver between extremes. Many people find it difficult to switch constantly - this requires judgment, courage and perseverance. The peculiarity of modern management is also that the manager must be intentionally vague. It is necessary to proceed from the fact that the main indicators of the company's effective personnel policy are customer satisfaction, low staff turnover and high productivity. Corporate culture includes not only the working conditions of employees and the level of wages, but also the corporate values of the enterprise, the system of informing employees, including the chain of information exchange between the manager and the employee, and the cultural leisure of employees. Corporate culture can formalized in the form of a vault of values or a corporate code. Corporate culture as a tool for managing personnel potential is one the most difficult topics and one of the*

*resource-intensive tasks. This is confirmed by a comparison a number factors: yes, it takes about 6 months to change the vector of the organization's strategy, about one and a half years to change the structure and resources, but to change the culture of the organization, to transform it, not even a whole life will be enough - it can be an endless process. Corporate culture becomes an important part of the company's management strategy. It lays down certain values that become the philosophy the enterprise, helping it to develop effectively. Corporate culture shapes the behavior employees, determining the company's strategy, its structure and the mechanism personnel management. In the process forming a corporate culture, communicative communication takes place, based on the values, rituals, myths, etc. adopted at the enterprise, due to which a certain style of the enterprise, the specifics relations between employees and management produced. Complete and systematic implementation of organizational and managerial support for the process of formation and development of culture will allow achieve maximization the efficiency the enterprise. An effective corporate culture contributes to the formation the organization's potential, which manifested in specific economic and financial indicators in the future, which ensure the growth of the organization's profit, increase in its capitalization and market value.*

**Keywords:** *enterprise, personnel potential, competitiveness, values, team, corporate code*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Протягом тривалого часу більшість підприємств орієнтувалися на правильне використання матеріальних та фінансових ресурсів, але потім ситуація змінилася. Наразі персоналу відводиться головна роль, а бажання працівників враховують керівники. На сьогоднішньому етапі господарювання тенденції посилення ролі людини у виробничій діяльності підприємств проявляються і в тому, що кадровий потенціал підприємства характеризується не лише показниками ефективності праці та якостями окремих працівників, але й їх здібностями діяти в команді, колективі, надавати допомогу та доповнювати один одного.

Кадровий потенціал підприємства вважається не тільки рушійною силою, але й стратегічним ресурсом, що дозволяє вивести компанію на новий рівень. Саме він допомагає забезпечити сталий розвиток за умов жорсткої конкурентної боротьби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ролі корпоративної культури в управлінні кадрами підприємств досліджували такі науковці

як Апостолюк О., Балабанова Л., Зубрицька Я., Калініченко Л., Смачило В., Овчаренко М., Пономарьов О., Швець І., Маковоз О., Рудковський О. та інші [1-9]. Вивчаючи проблеми кадрового потенціалу дослідники у свої роботах розкривають теоретико-методичні основи його формування та надають рекомендації відносно реалізації заходів спрямованих на його поліпшення, серед яких вагоме значення надається корпоративній культурі.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Одночасно аналіз наукових робіт показує, що управління кадровим потенціалом підприємства є складним і багатогранним процесом, отже підвищення його ефективності потребує врахування комплексу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Зважаючи на зростання ролі корпоративної культури потребує подальших досліджень питання уточнення її сутності та змісту як суттєвого чинника успішного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Метою статті** є узагальнення підходів до трактування поняття «корпоративна культура», розкриття його сутнісно-змістовного наповнення,

встановлення ключових компонентів корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадровий потенціал з погляду бізнес-підходів розцінюється як наявність професійних та особистісних здібностей, які можуть приносити користь підприємству. Поняття кадрового потенціалу працівника проектується на конкретні особливості функціонування підприємства. Ця категорія включає наявність, рівні прояву та значущість ділових якостей, тобто йдеться про потенціал кожного окремо взятого співробітника [10].

Потенціал працівника проявляється у його ресурсних можливостях трудової дієздатності. Ще на стадії співбесіди з кандидатом відбувається його оцінка, що надалі впливає на ухвалення рішення про прийом на роботу. Потім проводять оцінку лише на рівні інтуїції. Вона потрібна для того, щоб керівник розумів, наскільки співробітник відповідає вимогам, чи варто розвивати його далі.

На жаль, потенціал набагато складніше розглянути, ніж оцінити професійну придатність. Більше того, ринок зайнятості, на якому компанії шукають людей з потенціалом, незабаром стане «найтіснішим» для роботодавців через [1,7]:

- глобалізацію – вихід на світові ринки праці та конкуренцію за фахівців (наприклад, у штаті провідної китайської ІТ-компанії Huawei – понад 70 тисяч людей. З них 45% працює в центрах НДДКР в інших країнах – Німеччині, Швеції, США, Франції, Італії, Індії тощо; те ж відбувається в індійських та бразильських компаніях);

- демографічний фактор – кандидатів вікової категорії 35-44-річних, які найбільш затребувані для просування на вищі пости, стає все менше;

- відсутності на підприємствах налагоджених систем підготовки майбутніх кандидатів (у багатьох компаніях, особливо з країн, що розвиваються, половина керівників вищої ланки в найближчі два роки досягне пенсійного віку, але у половини цих людей немає наступників, готових прийняти кермо управління).

Ніколи ще темп глобалізації не був таким високим, диспропорція між літніми та молодими – такою різкою, а оцінка спроможності компаній забезпечити себе необхідною кількістю керівників та сама її методика – такими негативними. Перед компаніями, які навчаються виявляти людей із потенціалом, створювати для них такі умови, щоб вони із задоволенням працювали і нікуди не прагнули піти, і пропонувати їм програми підготовки, які допомагають стати ще кращими, відкриваються неймовірні перспективи [11].

Конкурентоспроможність багато в чому залежить від здатності до оновлення. Тому завдання будь-якого керівника полягає у формуванні моделі організації, яка згодом зможе безперервно продукувати інновації. Щоб людям хотілося творити, керівник має створити спільноту, члени якої мали б спільну мету, загальні цінності та загальні правила гри, що передбачають співпрацю, вміння навчатися і приймати рішення (рисунком 1). Щоб виховати в людях здатність до творчості, в організації треба створити творчу напругу (здатність висловлювати ідеї під час обговорення та суперечок), забезпечити творчу маневреність (здатність тестувати та експериментувати швидко за схемою «робимо, обмірковуємо, коригуємо») та регулювати творчі проблеми (здатність приймати рішення, що поєднують несхожі і навіть взаємовиключні ідеї) [3].

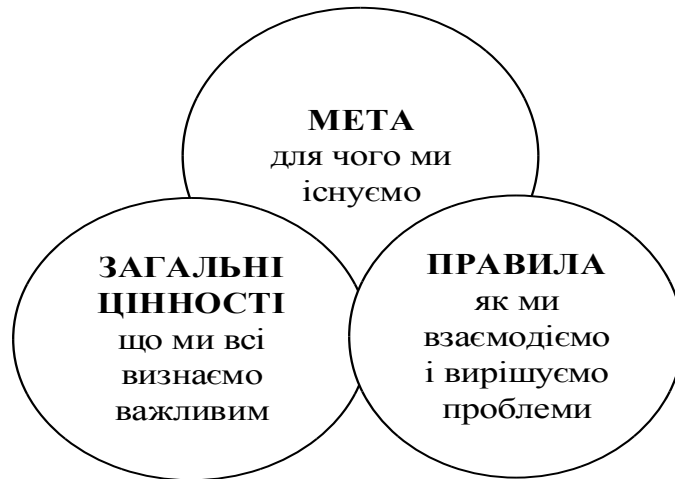


Рис. 1. Чинники, які забезпечують відчуття приналежності до колективу працівників

Традиційне уявлення про управління, страх перед конфліктами чи втратою контролю, індивідуальні переваги - все це може викликати небажання лавірувати між крайнощами. Багатьом працівникам важко постійно перемикатися – для цього потрібні розсудливість, сміливість та наполегливість. Особливістю сучасного управління є також те, що керівник повинен триматися навмисно невизначено.

Виходити необхідно з того, що основними показниками ефективної кадрової політики підприємства є задоволеність споживачів, низька плинність кадрів та їх висока продуктивність. Безпосередньо з високою продуктивністю колективу корелюють три постулати «ідеального працівника»:

- «мої колеги завжди намагаються робити свою роботу якісно»;
- «мене надихає місія моєї компанії»;
- «у мене є можливість щодня займатися тим, у чому я особливо сильний».

Важливими також є інтелект, цінності та здатність управляти неформалізованою системою цінностей, норм спілкування, стандартів, традицій, які є в організації та формують її так звану корпоративну культуру.

Корпоративна культура включає не тільки умови праці працівників і рівень

заробітної плати, а також корпоративні цінності підприємства, систему інформування працівників, у тому числі ланцюжок обміну інформацією між керівником та працівником, культурне дозвілля працівників [12].

Корпоративна культура може бути формалізована у вигляді системи цінностей або корпоративного кодексу (рисунок 2).

Корпоративна (організаційна) культура виконує низку функцій [5, 8]:

- охоронна функція полягає у створенні бар'єру, що захищає організацію від небажаних зовнішніх впливів;
- інтегруюча функція - посилює систему соціальної стабільності в організації. Корпоративна культура – свого роду соціальний клей, який допомагає згуртувати організацію, забезпечуючи притаманні їй стандарти поведінки;
- регулююча функція є засобом, за допомогою якого формуються і контролюються форми поведінки та сприйняття, доцільні з погляду даної організації;
- орієнтуюча функція культури спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло;
- мотиваційна функція – посилює залученість у справи організації та відданість їй, що виявляється у почутті спільності всіх членів організації;



- функція іміджу організації, відрізняє її від будь-якої іншої.  
формує певний імідж організації, що



Рис. 2. Елементи корпоративної культури

Корпоративна культура існує в кожній організації незалежно від того, ведеться її цілеспрямоване формування або усвідомлюється її наявність. У низці компаній зустрічаються суперечливі ситуації, коли керівництво офіційно проголошує певні цінності, але працівники не поділяють їх. Таким чином, формально корпоративна культура є в організації, але її значимість зводиться до мінімуму, оскільки персонал не дотримується її принципів, отже, ставиться під сумнів цілісність колективу.

Корпоративна культура як інструмент управління кадровим потенціалом є одним із найскладніших і одним із ресурсомістких завдань. Це підтверджується порівнянням низки чинників: так, на зміну вектору стратегії організації потрібно приблизно 6 місяців, на зміну структури та ресурсів необхідно близько півтора роки, але щоб змінити культуру організації, перетворити її, не

вистачить навіть цілого життя – це можливо нескінченний процес [12].

Безумовно, кожен керівник підприємства сподівається та розраховує на раціональність людей, але в кожному співробітнику прихований величезний пласт несвідомого, його страхи, непорозуміння та недовіра. Саме тому більшість дослідників підтверджують наявність недовіри менеджменту, який призводить до великої плинності кадрів: люди йдуть з власної волі чи вимушено. Простіше замінити людину, чим змінити її, а також її культуру та психологію.

Кожен лідер організації повинен розуміти, що цінності, правила, стандарти поведінки, а також інші елементи корпоративної культури формують ціннісні орієнтири діяльності співробітників, тому не можна знецінювати організаційну культуру.

Корпоративна культура стає важливою частиною у стратегії менеджменту підприємства. Вона закладає

певні цінності, які стають філософією підприємства, допомагаючи йому ефективно розвиватися. Корпоративна культура формує поведінку співробітників, визначаючи стратегію підприємства, його структуру та механізм управління кадровим потенціалом.

У процесі формування корпоративної культури відбувається комунікативне спілкування, що ґрунтується на прийнятих на підприємстві цінностях, ритуалах, міфах тощо, за рахунок чого виробляються певний стиль підприємства, специфіка взаємин між співробітниками та керівництвом.

Корпоративна культура призначена для вирішення таких завдань, як створення комфортного клімату в колективі, виживання в конкурентній боротьбі та формування позитивного іміджу.

У сучасній економіці відносини між керуючими та співробітниками компанії повинні будуватися виходячи із взаємних інтересів, коли корпорація та співробітники розглядаються як єдиний колектив не лише у досягненні спільної мети, а й у розподілі доходу підприємства, одержуючи від своєї роботи задоволення. У цьому випадку керівництво та працівники компанії є партнерами, головною метою яких є підвищення якості пропонованих послуг та прибутковості компанії. Тому корпорація на чільне місце ставить кадровий капітал.

Нині корпорація перетворюється на замкнутий соціальний простір, куди стороннім вхід заборонено. Вона формує свої цінності та принципи, які поділяють усі члени трудового колективу, перетворюючись, таким чином, на єдиний соціальний організм з вузькокорпоративними інтересами, що дозволяють відокремлювати одне підприємство від іншого.

Важливою особливістю корпоративної культури стає підвищення ефективності ключових співробітників та забезпечення професійного зростання та

розвитку. Без ефективного топ-менеджменту, здатного відкривати перед своєю компанією цікаві перспективи та рухати її вперед, жодна організація не може стати успішною, рости та процвітати. У зв'язку з цим необхідно оцінювати, проводити навчання і стежити, щоб кожна компетенція спрямована на розвиток персоналу розвивалася. Це завдання вимагає не тільки особливої уваги з боку HR та залучення професіоналів, а й спеціальних інструментів та методів оцінки, що враховують сутність роботи ключових керівників вищої ланки, з метою у майбутньому залучати персонал компанії займати вакантні посади, тобто використовувати внутрішні резерви.

Також корпоративну культуру можна розглядати з погляду формальних та неформальних цінностей, прийнятих у компанії, які виражаються у наявності певних групових інтересів, включають корпоративні цінності: звичаї та традиції, пов'язані з поведінкою працівників в організації, та відносинами, які утворюються між керівництвом компанії та трудовим колективом. Сюди також можна віднести стиль керівництва, задоволеність працівників умовами праці, розподілом доходу, участю у прибутку компанії, тобто питання ідентифікації працівника з підприємством та можливості затриматися тут надовго і ціннісні орієнтири, які допоможуть йому швидше адаптуватися, якщо він прийме сформовану на підприємстві систему цінностей.

Стати повноправним членом колективу працівник зможе, якщо буде дотримуватись норм і правил, прийнятих на підприємстві, приймати рішення, ґрунтуючись на корпоративних цінностях. Повна ідентифікація співробітника із підприємством відбудеться лише у тому випадку, якщо він буде розділяти корпоративні цінності.

Загальноприйняті корпоративні цінності, властиві багатьом робочим групам. Такими цінностями є [9]:

- креативність, використання нових технологій, інтерес до своєї професії;
- повага до старших та керівництва, старшинство та професіоналізм як синоніми;
- авторитарність керівних посад;
- турбота про трудовий колектив (неупереджене ставлення до людей, прояв інтересу до їхніх потреб та турбот, поважне ставлення до особи працівника, навчання та можливість підвищення кваліфікації, просування працівника кар'єрними сходами, справедливість у розподілі доходу, мотивація людей до праці);
- наявність досвіду роботи, професійні навички, прагнення знайти кандидата всередині трудового колективу за критеріями вибору на керівні та контролюючі посади;
- наявність дисципліни, нові форми управління трудовим колективом;
- стиль керівництва та управління від авторитарного до гнучкого;
- особливості ухвалення організаційних рішень: одноосібні, колективні, використання «мозкового штурму»;
- швидкість та легкість донесення інформації до співробітників компанії;
- характер контактів (перевага особистих чи письмових контактів, жорсткість або гнучкість у використанні каналів службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, норми поведінки під час проведення зборів);
- формальні, неформальні відносини, наявність спільних заходів;
- способи вирішення конфліктних ситуацій, наявність «третейського судді»;
- критерії оцінки роботи підприємства в цілому та працівника зокрема.

Корпоративна культура створюється не один день, це витратний за

часом і ресурсами процес. Але це дуже важливий процес, оскільки він робить дуже серйозний внесок у систему управління мотиваційним процесом при управлінні кадровим потенціалом. Вдосконалення якого може йти з різним ступенем деталізації.

Розширений набір елементів, що входять до системи управління мотивацією, наведено на рисунку 3.

Методологія мотивації включає цілі, закони та теорії, функції, методи, технології мотивації та практику. Процес мотивації представляє систему комунікацій, розробку та реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення. Структура мотиваторів включає функціональну та організаційну структуру, схему організаційних відносин, факторні схеми мотиваторів та професіоналізм персоналу [13,14].

Дуже «прибутковою» справою є створення комфортних умов для продуктивної праці. Крім ефекту, що отримується від зменшення плинності кадрів, підвищується середньорічна продуктивність праці, а також покращується життєвий тонус загалом. Інший підклас складають фактори, що забезпечують позитивне ставлення до праці та її результатів. Серед них:

- покращення соціально-психологічного клімату;
- вдосконалення матеріального та морального стимулювання;
- формування ціннісних орієнтацій, виховання ощадливого ставлення до власності, і активності працівників у трудовій сфері;
- підвищення престижності та привабливості праці;
- забезпечення культурного дозвілля.

Про дієвість впливу цих чинників на мотивацію свідчать багато досліджень. Досить сказати, що лише позитивний соціально-психологічний клімат у колектив підвищує ефективність виробництва на 15–18%. А формування

ощадливого ставлення до засобів праці дозволили б значно зекономити виробництва, підвищення ресурси підприємства. відповідальності людей за результати



Рис. 3. Структура елементів системи управління мотивацією [13]

Слід зазначити, що структура зовнішніх мотиваторів праці дуже динамічна, кожен окремий чинник має свій рівень прояву, а відповідно, і управління.

Соціально-психологічний клімат, наприклад, формується в основному в первинному колективі, а підвищення дисципліни – складові зусиль не лише трудового колективу, а й підприємства, створення соціальних умов – в державі.

Тому для практичного використання факторів мотивації необхідні їх більш детальні угруповання, які повинні враховувати галузеву специфіку та рівень їх використання, а також їх ситуаційні комбінації.

**Висновки.** Діяльність будь-якої організації залежить насамперед від людського фактора. Людина організацію створює, формує, керує нею, працює біля

верстата, надає послуги. Можна ставити у центрі уваги управління виробництвом, витратами, якістю, ефективністю, але за всіма цими чинниками так чи інакше стоїть людина. І, оскільки вплив корпоративної культури направлений безпосередньо на працівника, вона надає майже прямий вплив на виробничий процес, результати діяльності та економічну ефективність компанії.

У сучасному світі в умовах безперервного розвитку, науково-технічного прогресу та гострої конкуренції будь-яка компанія може робити ставку на розвиток саме внутрішнього потенціалу, розвитку своїх співробітників. Кадровий потенціал – один із найважливіших факторів, здатних підвищувати конкурентоспроможність підприємства, збереження та розвитку якого залежить від корпоративної

культури підприємства, як одного з напрямів управління кадрами.

Головна мета корпоративної культури для підприємства — це розвиток соціально економічної системи всередині компанії, що можливо лише за допомогою підвищення кадрового потенціалу працівників компанії.

Для успішного формування, а також збереження та розвитку корпоративної культури необхідно, щоб культура працівників організації за своїми основними компонентами відповідала культурі корпорації.

Повне та систематизоване здійснення організаційного та управлінського забезпечення процесу формування та розвитку корпоративної культури дозволить досягти максимізації ефективності діяльності підприємства. Результативна корпоративна культура сприяє формуванню потенціалу організації, що проявляється у конкретних економічних та фінансових показниках у майбутньому, які забезпечують зростання прибутку організації, підвищення її капіталізації та ринкової вартості.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. №2. С. 68-73.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Зубрицька Я. О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 395-398.

4. Калініченко Л. Л., Смачило В. В. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві. *Розвиток методів управління та*

*господарювання на транспорті*. 2018. Вип. 3. С. 116-135.

5. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.

6. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. № 3. С. 93–101

7. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с

8. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 187-192.

9. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Вип.3 (3). С. 233-239.

10. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3 (37). Т. 16. С. 175–187.

11. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. №.3–4. С. 66–70.

12. Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025– 1028.

13. Кизенко О. О., Савосюк А. І. Мотиваційний профіль працівників як інструмент забезпечення структурної адаптивності компанії. *Економіка та підприємництво*. 2017. Вип. 39. С. 76–87.

14. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2017. 241 с.

## REFERENCES

1. Apostoliuk O. (2016). Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpryiemstva v pidvyshchenni yoho konkurentospromozhnosti. [Corporate culture as a tool of effective enterprise management in increasing its competitiveness]. *Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University*, no. 2, pp. 68-73.
2. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). Upravlinnia personalom: pidruch. [Personnel management: textbook]. K.: Center of educational literature, (in Ukraine).
3. Zubrytska Ya. O. (2015). Otsiniuvannia rivnia trudovoho potentsialu pidpryiemstva. [Assessment of the level of labor potential of the enterprise]. *Global and national economic problems*, vol. 4, pp. 395-398.
4. Kalinichenko L. L., Smachylo V. V. (2018). Dzherela synerhichnoho efektu v upravlinni kadrovym potentsialom na pidpryiemstvi. [Sources of synergistic effect in the management of personnel potential at the enterprise]. *Development of transport management and management methods*, vol. 3, pp. 116-135.
5. Ovcharenko M. I., Cherviakova S. V. (2013) Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury promyslovykh pidpryiemstv [Methodological support for assessing the state of corporate culture of industrial enterprises]. *Marketing and management of innovations*, no. 2, pp. 130-141.
6. Ponomarov O. S. (2015). Fenomen liderstva u prostori sotsialnykh tsinnosti. [The phenomenon of leadership in the space of social values]. *Theory and practice of managing social systems*, no. 3, pp. 93–101.
7. Shvets I. B., Kovalenko T. V. (2013). Kompleksna otsinka yakosti upravlinnia personalom: monohrafiia. [Comprehensive assessment of the quality of personnel management: monograph]. Donetsk: DonNTU, (in Ukraine).
8. Makovoz O. S. (2015). Korporatyvna kultura yak skladova upravlinnia pidpryiemstvom. [Corporate culture as a component of enterprise management]. *Visnyk Kamianets of Ivan Ohienko Podolsk National University. Economic Sciences*, no, pp.187-192.
9. Rudkovskiy O. V. (2015). Korporatyvna kultura–metod zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky. [Corporate culture – a method of ensuring economic security]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 3 (3), pp. 233-239.
10. Borshch V. I., Beliakova V. V. (2017). Formuvannia i realizatsiia kadrovoi polityky na pidpryiemstvakh Ukrainy. [Formation and implementation of personnel policy at enterprises of Ukraine]. *Market economy: modern management theory and practice*, vol. 3 (37), t. 16, pp. 175–187.
11. Strehova S. V. (2022). Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii. [Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and implementation tools]. *Economic magazine – XXI*, no. 3–4, pp. 66–70.
12. Pushkar Z. M. (2017). Korporatyvna kultura v konteksti diialnosti orhanizatsii. [Corporate culture in the context of the organization's activities]. *A young scientist*, no. 10 (50), pp. 1025–1028.
13. Kyzenko O. O., Savosiuk A. I. (2017). Motyvatsiinyi profil pratsivnykiv yak instrument zabezpechennia strukturnoi adaptyvnosti kompanii. [Motivation profile of employees as a tool for ensuring structural adaptability of the company]. *Economy and entrepreneurship*, vol.39, pp. 76–87.
14. Diehtiar O. A. (2017). Konspekt

leksii z dystsypliny «Kerivnyk Service Manager and Techniques of administratyvnoi sluzhby ta tekhnika Administrative Activity"']. Kharkiv. National administratyvnoi diialnosti». [Synopsis of city university farm named after O. M. lectures on the discipline "Administrative Beketova, (in Ukraine).

УДК 336.58:656.2

## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,  
Куриляк С.В., магістр (УкрДУЗТ)  
Пирлик О.Ю., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті відзначено, що в умовах наростання зовнішніх загроз, викликаних пандемією коронавірусу та розгортанням воєнного конфлікту на території України, особливої актуальності набуває питання управління витратами підприємств залізничного транспорту за рахунок підвищення операційної ефективності діяльності підприємств галузі. Доведено, що реалізувати зазначене можливо шляхом використання цифрових рішень як основи оптимізації та модернізації бізнес-процесів діяльності вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Такі технології, як штучний інтелект, великі дані, технології автоматизації та роботизації сприяють перетворенню традиційних операційних процесів у більш інтелектуальні, швидкі та безпечні бізнес-операції. Досліджено традиційні та цифрові підходи до управління витратами підприємств, у т. ч. залізничного транспорту. Розкрито ключові особливості та цифрові інструменти управління витратами підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування.*

*Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, управління витратами, цифровізація, інструменти, підходи, методи.*

## COST MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,  
Kuryliak S., master's degree (USURT)  
Pyrlyk O., master's degree (USURT)*

*The article notes that in the context of increasing external threats caused by the coronavirus pandemic and the deployment of a military conflict on the territory of Ukraine, the issue of managing the costs of railway transport enterprises by increasing the operational efficiency of industry enterprises is becoming particularly relevant. It is proved that it is possible to implement this by using digital solutions as the basis for optimizing and modernizing the*

*business processes of domestic railway transport enterprises. Technologies such as artificial intelligence, big data, automation and robotization technologies contribute to the transformation of traditional operational processes into more intelligent, faster and safer business operations. In particular, robotization of processes allows you to reduce the time required to perform labor-intensive manual tasks, and redistribute the released resources. Thanks to this, employees will be able to invest time in projects that focus on strategic business goals. At the same time, automating repetitive manual tasks and implementing software warns managers about inconsistencies, helps reduce the likelihood of critical errors, and ensures smooth operation. Artificial intelligence and machine learning allow you to analyze big data, optimize customer interaction processes, and provide decision support. Digital tools are developed using modern technologies such as cloud computing, machine learning, blockchain, promote effective cost management, improve control and optimization of resource use, ensuring the growth of profitability and competitiveness of the enterprise. Traditional and digital approaches to cost management of enterprises, including railway transport, are studied. Key features and digital cost management tools of railway transport enterprises in the context of transformation of the business environment of their functioning are revealed. It is proved that the full realization of the potential of digital technologies as a cost management tool for railway transport enterprises also requires the development of a roadmap for flexible transformation of business processes of railway industry enterprises, the formation of flexible teams that include, along with experts in the field of railway transport, automation consultants, artificial intelligence, business analysts, mentors, etc.*

**Keywords:** *railway transport enterprises, cost management, digitalization, tools, approaches, methods.*

**Постановка проблеми.** В останні роки підприємства залізничного транспорту відчувають постійний вагомий тиск зовнішніх загроз, викликаних пандемією коронавірусу та розгортанням воєнного конфлікту на території України. Вітчизняні підприємства залізничного транспорту, які не встигли оговтатися після фінансових наслідків пандемії, викликаних розірванням усталених ланцюгів постачань, примусовою зупинкою роботи, скороченням обсягів роботи українських підприємств і споживчих витрат населення, наразі продовжують нести фінансові втрати, зумовлені поряд з переліченими факторами пошкодження інфраструктури і потребою її швидкого відновлення, забезпеченням ремонту застарілого рухомого складу, здійснення якого з кожним роком потребує все більшого розміру коштів, потребою підтримки населення і збереження існуючого рівня тарифів на пасажирські перевезення.

У таких умовах особливої актуальності набуває питання управління

витратами підприємств залізничного транспорту за рахунок підвищення операційної ефективності діяльності підприємств галузі. Реалізувати зазначене можливо шляхом використання цифрових рішень як основи оптимізації та модернізації бізнес-процесів діяльності вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Такі технології, як штучний інтелект, великі дані, технології автоматизації та роботизації сприяють перетворенню традиційних операційних процесів у більш інтелектуальні, швидкі та безпечні бізнес-операції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем і можливостей удосконалення процесів управління витратами підприємств, у т. ч. і залізничного транспорту, приділяється увага багатьох науковців, серед яких: Бірюков Є. І., Бурачек І. В., Дикань В. Л., Обруч Г. В., Каличева Н. Є., Карачарова К. А., Машошина Т. В., Латишева О. В., Литовченко О. Ю., Македон В. В., Марценюк Л. В., Михайленко О. В.,



Міненко О. В., Нагорна І. В., Топоркова О. А. та ін. [1-13]. Однак, не знайшли належного відображення питання управління витратами підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової трансформації середовища їх функціонування.

**Метою наукової статті** є дослідження процесів управління витратами підприємств залізничного транспорту, визначення ключових аспектів та формування інструментарію їх оптимізації в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день, як свідчать численні дослідження, технологічні інструменти мають значний потенціал для управління витратами. Технологічний підхід до скорочення витрат, в основі якого технології автоматизації, штучного інтелекту та інші цифрові рішення, сприяють оптимізації як виробничих, так і загальновиробничих та адміністративних витрат. Дослідження McKinsey свідчить, що завдяки такому підходу можливо скоротити непрямі витрати на 15-20 % за 12-18 місяців [14].

Зокрема роботизація процесів дозволяє скоротити час, необхідний для виконання працездатних ручних завдань, і перерозподілити вивільнені ресурси. Завдяки цьому персонал зможе інвестувати час у проекти, які зосереджені на стратегічних цілях бізнесу. Поряд з цим автоматизація повторюваних ручних завдань і впровадження програмного забезпечення попереджає менеджерів про невідповідності, допомагає зменшити ймовірність критичної помилки та забезпечує безперервне здійснення операцій. Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють здійснювати аналіз великих даних, оптимізувати процеси взаємодії зі споживачами та забезпечувати підтримку прийняття рішень.

Цифрові інструменти розроблені з використанням сучасних технологій таких, як хмарні обчислення, машинне навчання, блокчейн, сприяють ефективному

управлінню витратами, покращують контроль та оптимізацію використання ресурсів, забезпечуючи зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. На рис. 1 представлено особливості застосування цифрових інструментів управління витратами підприємства. При цьому слід відзначити, що впровадження системи управління витратами на підприємстві в умовах цифрових трансформацій слід здійснювати в такій послідовності: аналіз поточного стану; вибір цифрових інструментів; збір та інтеграція даних; налаштування та адаптація системи; навчання та залучення персоналу; моніторинг та оновлення [1].

Доповнюють наведений перелік цифрових інструментів управління витратами підприємств і адитивними технологіями, високопродуктивним обчислювальним обладнанням, цифровими двійниками. Зокрема в дослідженні [8] відзначено, що використання адитивних технологій у процесі управління виробництвом створює нові можливості для проектування, формоутворення та використання матеріалів, сприяючи підвищенню якості виробів, мінімізації екологічних ризиків, скороченню часу розробки та створення прототипу, зниженню виробничих витрат (трудовитрат, часу роботи технологічного обладнання, електроенергії, матеріалів) і, як результат, економії фонду оплати праці та зниженню собівартості виробу. Високопродуктивне обчислювальне обладнання дозволяє враховувати всі можливі вимоги та обмеження на нові вироби до початку виготовлення, підвищує продуктивність праці, виключає помилки проектування і, як результат, забезпечує суттєве зниження витрат на усунення браку, на виготовлення прототипів, проведення випробувань. Використання цифрових двійників також сприяє виключенню помилок проектування, забезпечує облік усіх обмежень та регламентів і створення «двійника» адекватного виробу, що в цілому сприяє

скороченню часу розробки і створення прототипу, витрат на проектування, випробування та модернізацію виробів, дослідні зразки, зменшенню або нівелюванню втрат від браку [8].

Інші вчені та експерти-практики також неодноразово акцентували увагу та визначали ефективність застосування цифрових рішень сфері управління витратами. Так, у XXI ст. на великих та середніх вітчизняних підприємствах набули поширення ERP-системи, які автоматизують більшість функцій управління, і вважається, що саме вони надають найбільш достовірну інформацію про витрати господарської діяльності. Такі інформаційні системи управління переважно спираються на універсальні

концепції зберігання інформації, такі як OLAP-супровід і засоби інтелектуального аналізу даних (Data Mining). Сьогодні поряд з ERP-системами на підприємстві впроваджують й інші, а саме SCM, CRM, автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУТП), системи автоматизованого проектування (САПР), системи зберігання даних про виробу (PDM) тощо, але при цьому ядром залишається ERP-система, оскільки саме вона реалізує всі основні функції управління, а саме планування, облік господарських операцій, оцінку та аналіз всіх видів діяльності підприємства, організацію, контроль і контролінг [2].

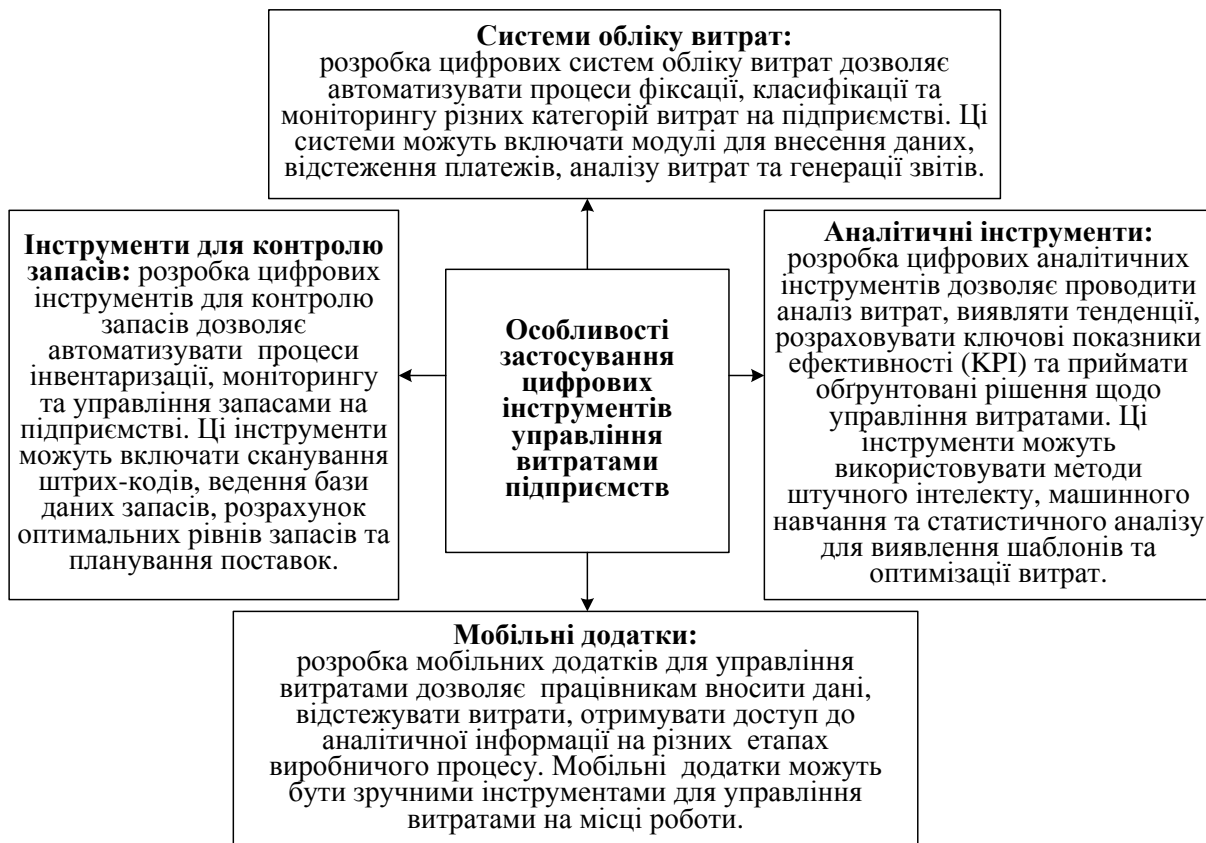


Рис. 1. Особливості застосування цифрових інструментів управління витратами підприємств (сформовано на основі [1])

Приділяють вчені увагу і такому сучасному ефективному методу управління промисловим підприємством як MRP II (Material Requirement Planning), що використовується для більш ефективного планування ресурсів підприємства, фінансового планування у вартісних одиницях вимірювання, операційного

планування в натуральних одиницях вимірювання, а також містить різні інструменти моделювання та дає змогу здійснювати на основі оперативної інформації довгострокове, оперативне та детальне планування, своєчасне надходження інформації про результати поточної діяльності, оптимізувати матеріальні та виробничі потоки, фінансове відображення діяльності підприємства, скорочення невиробничих витрат. На основі концепції MRP II з'явилася і нова методологія ERP, відмінностями якої є орієнтація на роботу з фінансовою інформацією, можливість планування не лише виробничих, але й інших ресурсів, прогнозування попиту, управління проектами, ведення технологічної інформації, управління витратами, фінансами, кадрами [11].

Колектив наукової праці [4] розглядають цифрові технології, які можуть бути використані в діяльності підприємств залізничного транспорту для оптимізації бізнес-процесів, у т. ч. і управління витратами. Серед ключових виділено: електронна накладна, що є стандартизованою цифровою версією паперових накладних, яка супроводжує вантаж в дорозі; великі дані та машинне навчання, використання яких спрощує прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів, управління ризиками та прогнозу аналітику; хмарна логістика, а саме хмарні системи управління транспортом у режимі реального часу, які охоплюють всі логістичні процеси – від закупівель до виставлення рахунків, що значно спрощує та здешевлює процес; технології інтернету речей (IoT), використання яких надає змогу збирати дані про переміщення і час простою для динамічного планування маршруту і максимізації використання парку рухомого складу, що призведе до зниження витрат на технічне обслуговування; схеми відстеження товару, засновані на блокчейні, забезпечують повну прозорість і відстеження вантажів по всьому маршруту

проходження тощо [4].

Поряд з цифровими інструментами не втрачають актуальності і традиційні підходи до управління витратами, оскільки саме їх комплексне застосування дозволяє досягти поставлених підприємством цілей у сфері управління витратами. Науковці приділяють активну увагу визначенню дієвих методів та інструментів управління витратами підприємств, у т. ч. і залізничного транспорту. Так, Михайленко О., Скоморохова С. та Лесик Т. відзначають, що на сьогодні сформувалася значна кількість методів, які використовуються для оптимізації витрат. Серед них: метод застосування носіїв витрат; застосування закону Парето; порівняння витрат, побудова діаграм, бенчмаркінг; ABC-метод (Activity Based Costing); таргет-костинг; кайзен-костинг [10]. Детальний аналіз основних методів управління витратами підприємства, переваг та недоліків їх використання представлено О. Литовченко, що наочно відображено на рис. 2.

Карачарова К., Машошина Т. та Яковенко С. акцентують увагу на доцільності застосування інструментів кореляційно-регресійного аналізу в процесі управління витратами підприємств, розкриваючи особливості їх використання для вимірювання сили взаємозв'язку між адміністративними витратами, витратами на збут та чистим доходом [5]. У науковій праці [6] вченими запропоновано застосовування процедури моделювання та перепроєктування бізнес-процесів для оптимізації витрат і використання функціонально-вартісного аналізу для удосконалення управління витратами. Крім того, науковцями відображено і практичну цінність даної пропозиції з точки зору використання методології моделювання бізнес-процесів нотації IDEF0, яка відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів підприємства, для удосконалення управління витратами підрозділу машинобудівного підприємства [6].

<p><b>Директ-костинг (Direct-Costing-System)</b> – витрати поділяються на змінні й постійні, у собівартість продукції не включаються постійні накладні витрати, а відносяться безпосередньо на рахунок прибутків і збитків у тому періоді, коли вони відбулися</p>	
<p><b>Переваги:</b> простота нормування, планування, обліку і контролю витрат; відсутність складних розрахунків розподілу постійних витрат за видами продукції, за зміни умов ринку і позицій конкурентів; гнучкість і оперативність прийняття управлінських рішень у сфері формування витрат, собівартості і прибутку</p>	<p><b>Недоліки:</b> складність точного розподілу витрат на змінні і постійні; складність у формуванні повної собівартості готової продукції або незавершеного виробництва; складність системи ціноутворення у зв'язку з необхідністю додаткових розрахунків щодо розподілу постійних витрат</p>
<p><b>СVP-метод</b> – метод оцінки витрат, за якого зіставляється три величини: витрати підприємства, дохід від реалізації, прибуток і визначається виручка від реалізації, яка за певних величин постійних витрат підприємства і змінних витрат на одиницю продукції забезпечить беззбитковість або запланований фінансовий результат</p>	
<p><b>Переваги:</b> простота, наочність і оперативність; дає змогу визначити вплив величини і структури витрат, вплив обсягу продажів продукції на прибуток, зробити аналіз залежності від рівня цін і структури виробництва</p>	<p><b>Недоліки:</b> поділ витрат на змінні і постійні; відсутність відхилення фактичних постійних і змінних витрат від планових; застосування даного методу передбачає незмінність ціни</p>
<p><b>Метод ABC (ActivityBasedCosting)</b> – діяльність підприємства розглядається у вигляді процесів або робочих операцій. Сума витрат визначається на підставі витрат на здійснення сукупності відповідних процесів або операцій</p>	
<p><b>Переваги:</b> виділення видів діяльності та операцій, розширення існуючої системи обліку; можливість контролю над витратами в місцях їх виникнення; оптимізація рівня і порядку розподілу накладних витрат; точність визначення собівартості та рентабельності окремих видів продукції</p>	<p><b>Недоліки:</b> складність системи; додаткове навчання персоналу; підвищений розмір витрат на створення й експлуатацію системи</p>
<p><b>Таргет-костинг</b> – на підставі бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість, яка в подальшому забезпечується зусиллями всіх служб підприємства</p>	
<p><b>Переваги:</b> максимальна взаємодія між функціональними підрозділами підприємства; можливість успішного існування в умовах жорсткої конкуренції; маркетингова орієнтація виробництва, визначення цільових витрат для нових ресурсів; контроль витрат ще на стадії розроблення продукції</p>	<p><b>Недоліки:</b> цільове зниження витрат вимагає чимало часу та інвестицій; технічні можливості підприємства не завжди можуть дати змогу знизити собівартість до заданого рівня, складність системи; залежність від людського чинника</p>
<p><b>Кайзен-костинг</b> – використовується переважно в оперативному управлінні витратами і контролю над їхнім рівнем. Передбачає проведення безперервних, відносно невеликих удосконалень виробничих процесів, здатних у сукупності дати значний результат</p>	
<p><b>Переваги:</b> можливість успішного існування в умовах жорсткої конкуренції; забезпечує безперервне зниження витрат і утримує їх на заданому рівні</p>	<p><b>Недоліки:</b> складність системи; залежність від людського чинника; необхідність створення мотивації співробітників, яка підтримує залучення персоналу в діяльність підприємства</p>
<p><b>Бенчмаркінг витрат (Benchmarking)</b> – використовується за наявності повної і достовірної інформації про еталонні результати і методів їх досягнення. Показники управління витратами підприємства порівнюються з кращими показниками конкурентів для подальшого прийняття рішень у сфері управління витратами</p>	
<p><b>Переваги:</b> наявність широких перспектив у сфері інноваційної діяльності організації; перспективи для виходу в лідери</p>	<p><b>Недоліки:</b> складність у створенні порівняльної бази даних, відсутність повноти картини діяльності підприємства у зв'язку з вузькою спрямованістю (порівнюються тільки ключові позиції)</p>
<p><b>LCC (LifeCycleCosting)</b> – застосовують у стратегічному управлінні витратами. Передбачає визначення вартості повного життєвого циклу продукції, починаючи з її проектування і закінчуючи зняттям з виробництва</p>	
<p><b>Переваги:</b> можливість точного прогнозування основних робочих операцій і відповідних їм витрат; точність визначення стадії життєвого циклу продукту, можливостей і ризиків подальшого стратегічного розвитку організації</p>	<p><b>Недоліки:</b> складність системи; залежність від людського чинника; відсутність періодизації фінансових результатів, тим самим може потребувати витрат на отримання великої кількості додаткової інформації</p>

Рис. 2. Характеристика, переваги та недоліки основних методів управління витратами підприємств (сформовано на основі [7])

Розкривають вчені і шляхи оптимізації витрат АТ «Укрзалізниця», зокрема його виробничих підрозділів, серед яких: підвищення технічного рівня наданих послуг; упровадження оптимальної стратегії технічного розвитку; технологія «ощадливе виробництво»; експрес-скорочення витрат; раціоналізація організаційної структури; робота зі зниженням цін при закупівлі ресурсів; поліпшення використання природних ресурсів; удосконалення організації обліку; модернізація обладнання; зниження управлінських витрат; установлення жорсткої фінансової дисципліни; оптимізація використання активів і капіталу; використання альтернативних методів зниження витрат [12].

Топоркова О. та Половинка Л., розглядаючи управлінський облік як ключову складову та інструмент стратегічного менеджменту на підприємствах залізничного транспорту, визначають принципи та дієві важелі управління витратами. Зокрема науковці відзначають доцільність врахування таких практичних принципів управлінського обліку як: системний підхід до управління витратами, методична єдність, управління витратами на усіх стадіях життєвого циклу перевезень, удосконалення інформаційної бази, підвищення зацікавленості центрів відповідальності у зниженні рівня витрат. Виділяють поряд з цим автори і основні елементи управлінського обліку, серед яких: калькулювання витрат за видами діяльності; класифікація витрат на змінні та постійні; аналіз поведінки витрат; облік за центрами відповідальності; аналіз за видами економічної діяльності згідно з номенклатурою витрат; аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів діяльності, фінансових результатів; бюджетування; тарифне ціноутворення [13].

Відображено в дослідженнях і питання методичного забезпечення управління витратами підприємств залізничного транспорту в розрізі видів

діяльності. Марценюк Л. представлено методичний підхід щодо розрахунку собівартості туристичних перевезень, який базується на врахуванні витрат на утримання, експлуатацію і ремонт залізничної інфраструктури, рухомого складу та витрат туристичної компанії на закупівлю харчів і напоїв для обслуговування туристів у поїздах, проживання у готелях і апартаментах з урахуванням сніданку, а також на проведення екскурсій і трансфер туристів, що дозволить суттєво підвищити точність перспективних розрахунків [9].

При цьому вченими розглядаються різні аспекти управління витратами на підприємствах. Зокрема врахування маркетингового аспекту передбачає проведення маркетингових досліджень (вивчення еластичності попиту, місткості ринку, позиціонування товару в певному сегменті ринку) і на цій основі здійснення постійного коригування обсягів випуску, ціни, досягаючи оптимального співвідношення витрат і прибутку. Розглядаючи витрати в аспекті виробничої собівартості вчені констатують, що в них відображаються всі сторони господарської діяльності підприємств, їх досягнення і недоліки. Рівень собівартості пов'язаний з обсягом та якістю продукції, використанням робочого часу, сировини, матеріалів, устаткування, витратами на оплату праці та ін. Підприємства, що перейшли на нові умови роботи, самостійно планують величину щорічного зниження собівартості продукції на виробництво. Але це не означає, що показник собівартості втратив своє колишнє значення. Систематичне зниження витрат на виробництво одиниці продукції є її метою, її предметом турботи всього колективу підприємства, оскільки при цьому відбувається зростання прибутку і відповідних джерел подальшого розвитку підприємства і підвищення благополуччя колективу [10].

Отже, на сьогодні сформувався значний спектр підходів до управління

витратами підприємств, у т. ч. заснованих на цифрових технологіях. Однак, аналізуючи процеси управління витратами підприємств залізничного транспорту, можна дійти висновку, що більшість завдань у даній сфері вирішується за рахунок рутинної роботи працівників і збору та аналізу ними даних із різних джерел їх генерування, у т. ч. розрізних програмних систем. Ускладнює процес і різноманітність завдань підприємств залізничного транспорту, неповнота даних, застосування «ручних» механізмів коригування планової і звітної інформації, низька інтегрованість програмного забезпечення. У свою чергу, цифрові рішення дозволять сформувати єдину інформаційну систему управління витратами на підприємствах галузі і забезпечити виконання таких завдань у автоматизованому режимі. Маючи повну достовірну інформацію за кожним етапом життєвого циклу створення та реалізації продукції і надання послуг в режимі реального часу і доступ до ретроспективної архівної інформації стане можливим виявлення всіх можливих резервів зниження витрат. Зважаючи на доведену доцільність доповнення традиційних інструментів управління витратами цифровими рішеннями слід детальніше розглянути особливості управління витратами підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації бізнес-середовища.

Перш за все слід враховувати, що цифрові рішення створюють значні можливості для збору, зберігання та аналізу значних обсягів даних про витрати. Цифрові рішення дозволять здійснювати облік витрат на основі безпаперової технології, використовувати для запису та зчитування інформації штрих-кодів, а для зберігання «хмарні технології». З огляду на це, слід забезпечити належний доступ до даних, забезпечити прозорість бізнес-процесів і аналізу даних. Використання технологій великих даних, штучного інтелекту,

розширеної аналітики, візуалізації даних та інструментів їх аналізу дозволять визначити можливості скорочення витрат як у сфері управління процесами перевезень та виробництвом, так і фінансовій та кадровій сферах тощо.

Важливою складовою управління витратами є автоматизація бізнес-процесів шляхом їх роботизованої автоматизації (RPA), формування розумних робочих процесів та використання інструментів візуалізації даних. Поряд з цим технології штучного інтелекту, машинного навчання та візуалізації даних можна використовувати для детальнішого аналізу даних і прийняття якісних та ефективних рішень. Наприклад, застосування технологій штучного інтелекту і машинного навчання сприятимуть автоматизації та покращенню процесів прогнозування обсягів реалізації продукції та послуг шляхом аналізу історичної інформації та даних про транзакції в реальному часі, систематичного розгляду та аналізу впливу зовнішніх факторів (макроекономічних прогнозів, діяльності конкурентів тощо) і побудови на основі цих даних імітаційної моделі. Зокрема збір інформації з різного роду машин та обладнання дозволяє сформувати віртуальне наочне уявлення про реальний об'єкт чи процес і за рахунок використання розширеної аналітики та алгоритмів машинного навчання спрогнозувати можливі сценарії їх подальшого розвитку та трансформації, запобігти виникненню помилок, збоїв, простоїв тощо.

Повноцінна реалізація потенціалу цифрових технологій як інструменту управління витратами підприємств залізничного транспорту потребує також і розроблення дорожньої карти гнучкої трансформації бізнес-процесів підприємств залізничної галузі, формування гнучких команд, які включають поряд з експертами у сфері залізничного транспорту консультантів з автоматизації, штучного інтелекту, бізнес-

аналітиків, менторів тощо.

**Висновки.** Отже, що в умовах наростання зовнішніх загроз, викликаних пандемією коронавірусу та розгортанням воєнного конфлікту на території України, особливої актуальності набуває питання управління витратами підприємств залізничного транспорту за рахунок підвищення операційної ефективності діяльності підприємств галузі. Доведено, що реалізувати зазначене можливо шляхом використання цифрових рішень як основи оптимізації та модернізації бізнес-процесів діяльності вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Такі технології, як штучний інтелект, великі дані, технології автоматизації та роботизації сприяють перетворенню традиційних операційних процесів у більш інтелектуальні, швидкі та безпечні бізнес-операції. Досліджено традиційні та цифрові підходи до управління витратами підприємств, у т. ч. залізничного транспорту. Розкрито ключові особливості та цифрові інструменти управління витратами підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища їх функціонування.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірюков Є. І., Гарафонова О. І., Худoley В. І. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic synergy*. 2023. Вип. 2 (8). С. 48-61.
2. Бурачек І. В., Іщук В. А. Еволюція концепцій управління витратами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/63.pdf) (дата звернення: 11.10.2023).
3. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Особливості формування та впровадження системи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах в умовах їх цифрової трансформації. *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій*: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 248-257.
4. Каличева Н. Є., Масан В. В., Сафронов О. Е. Хмарні технології як інструмент забезпечення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 51-55.
5. Карачарова К. А., Машошина Т. В., Яковенко С. В. Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в дослідженні ефективності управління витратами промислового підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-04/2023-7-04-04> (дата звернення: 15.10.2023).
6. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Голубова І. В., Хаджийський Є. А. Витрати підприємства: можливості управління та оптимізації на основі функціонального моделювання та перепроектування бізнес-процесів. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 67-72.
7. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf) (дата звернення: 15.10.2023).
8. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 16-26.
9. Марценюк Л. В. Розрахунок витрат та прибутку на утримання та обслуговування вузькоколіїної туристичної лінії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 41-49.
10. Михайленко О. В., Скоморохова С. Ю., Лесик Т. Г. Управління витратами і цінова політика

підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 27. Ч. 3. С. 116-120.

11. Мінєнкова О. В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 9. С. 415-420.

12. Нагорна І. В., Галкіна Ю. Ю. Шляхи оптимізації витрат підприємства на прикладі ПрАТ «Українська залізниця». *Бізнес інформ*. 2020. № 11. С. 282-287.

13. Топоркова О. А., Половинка Л. С. Витрати залізничного транспорту – управлінський аспект. *Проблеми економіки транспорту*. 2013. Вип. 6. С. 61-67.

14. How industrial companies can cut their indirect costs-fast. *mckinsey.com* : website. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-industrial-companies-can-cut-their-indirect-costs-fast> (accessed 10.10.2023).

## REFERENCES

1. Biriukov Ye. I., Harafonova O. I., Khudolei V. I. (2023) Upravlinnia vytratamy ahrarnoho pidpryemstva v umovakh tsyfrovoykh transformatsii [Cost management of an agricultural enterprise in the context of digital transformations]. *Economic synergy*. № 2 (8). P. 48-61.

2. Burachek I. V., Ishchuk V. A. (2017) Evoliutsiia kontseptsii upravlinnia vytratamy pidpryemstva [Evolution of enterprise cost management concepts]. *Economy and society*. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/63.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/63.pdf) (accessed: 11.10.2023).

3. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Osoblyvosti formuvannia ta vprovadzhennia systemy reinzhynirynhu biznes-protseviv na pidpryemstvakh v umovakh yikh tsyfrovoy transformatsii [Features of formation and implementation of the business process reengineering system at enterprises in the context of their digital transformation].

*Management of economic systems and processes in the context of globalization transformations: collective monograph*. Kharkiv: USURT. P. 248-257.

4. Kalycheva N. Ye., Masan V. V., Safronov O. E. (2021) Khmarni tekhnolohii yak instrument zabezpechennia konkurentnoho rozvytku pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Cloud technologies as a tool for ensuring competitive development of railway transport enterprises]. *Entrepreneurship and innovation*. № 20. P. 51-55.

5. Karacharova K. A., Mashoshyna T. V., Yakovenko S. V. (2023) Osoblyvosti zastosuvannia koreliatsiino-rehresiinoho analizu v doslidzhenni efektyvnosti upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpryemstva [Features of applying correlation and regression analysis in the study of the effectiveness of cost management of an industrial enterprise]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-04/2023-7-04-04> (accessed: 15.10.2023).

6. Latysheva O. V., Kasianiuk S. V., Holubova I. V., Khadzhyiskyi Ye. A. (2019) Vytraty pidpryemstva: mozhlyvosti upravlinnia ta optymizatsii na osnovi funktsionalnoho modeliuvannia ta pereproektuvannia biznes-protseviv [Enterprise costs: opportunities for management and optimization based on functional modeling and redesign of business processes]. *Bulletin of economic science of Ukraine*. № 2. P. 67-72.

7. Lytovchenko O. Yu. (2019) Upravlinnia vytratamy na pidpryemstvi: teoretychnyi aspekt [Cost management at the enterprise: a theoretical aspect]. *Market infrastructure*. № 31. URL: [https://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf) (accessed: 15.10.2023).

8. Makedon V. V., Bailova O. O. (2023) Planuvannia i orhanizatsiia vprovadzhennia tsyfrovoykh tekhnolohii v diialnist promyslovykh pidpryemstv



[Planning and organization of digital technology implementation in the activities of industrial enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*. № 47. P. 16-26.

9. Martseniuk L. V. (2016) Rozrakhunok vytrat ta prybutku na utrymanna ta obsluhovuvannya vuzkokoliinoi turystychnoi linii [Calculation of costs and profits for maintenance and maintenance of a narrow-gauge tourist line]. *Investments: practice and experience*. № 11. P. 41-49.

10. Mykhailenko O. V., Skomorokhova S. Yu., Lesyk T. H. (2017) Upravlinnia vytratamy i tsinova polityka pidpryiemstva [Cost management and pricing policy of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences series*. № 27, No. 3. P. 116-120.

11. Minienkova O. V. (2015) Analiz suchasnykh analitychnykh metodiv upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva [Analysis of modern analytical methods of

enterprise activity management]. *Business Inform*. № 9. P. 415-420.

12. Nahorna I. V., Halkina Yu. Yu. (2020) Shliakhy optymizatsii vytrat pidpryiemstva na prykladi PrAT "Ukrainska zaliznytsia" [Ways to optimize enterprise costs on the example of Prjsc "Ukrainian railway"]. *Business Inform*. № 11. P. 282-287.

13. Toporkova O. A., Polovynka L. S. (2013) Vytraty zaliznychnoho transportu – upravlinskyi aspekt [Railway transport costs – management aspect]. *Problems of the transport economy*. № 6. P. 61-67.

14. How industrial companies can cut their indirect costs-fast. *mckinsey.com : website*. URL:

<https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-industrial-companies-can-cut-their-indirect-costs-fast> (accessed 10.10.2023).

УДК.656:62[331.2]

## ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ НА ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

*Кірдіна О.Г., д.е.н., професор,  
Орлова В.М., к.е.н., доцент,  
Ямпольська А.С., магістр (УкрДУЗТ)*

*Заробітна плата в системі соціально-економічних показників розвитку економіки посідає одне з найважливіших місць і являє собою, з одного боку, основне джерело доходів працівників, з іншого – є суттєвим елементом витрат для роботодавця і водночас стимулюючим чинником для підвищення продуктивності праці. Її облік, враховуючи частку витрат на оплату праці в загальних експлуатаційних витрат підприємств ПАТ «Укрзалізниця, займає найважливіше місце у системі обліку як окремих структурних підрозділів, так і товариства в цілому. При цьому постає завдання щодо удосконалення організаційних, кадровий і методичних підходів до зміни системи обліку метою виявлення резервів підвищення ефективності її використання.*

*Ключові слова: заробітна плата, облік заробітної плати, теоретичні та методичні аспекти нарахування заробітної плати, облік витрат, функції заробітної плати.*

## PARTICULARITIES OF SALARY PAYMENT FOR PAT "UKRZALIZNYTSIA"

*Kirdina O.G., Doctor of Economics, Professor,  
Orlova V.M., PhD of Economics, Associate Professor,  
Yampolska A.S., master's degree (USURT)*

*Wages occupy one of the most important places in the system of socio-economic indicators of economic development and represent, on the one hand, the main source of income for employees, on the other hand, it is an essential element of costs for the employer and, at the same time, a stimulating factor for increasing labor productivity. At railway transport enterprises, labor costs make up about 50% of the total operating costs, that is, costs related to the main activities of the enterprises. That is why the question arises of determining the peculiarities of the organization of wage accounting at railway transport enterprises in order to identify reserves for increasing the efficiency of its use.*

*By fulfilling its main functions, wages become a powerful factor in ensuring the welfare of the population, forming demand and supply in the domestic market through increasing the purchasing power of employed workers, motivation to increase labor productivity for each individual worker, optimizing the structure and amount of costs for each individual business entity, and therefore, a factor of increasing its efficiency in functioning as a whole and the economy of the country.*

*The organizational management structure formed at PJSC "Ukrzaliznytsia" has one feature that has a significant impact on accounting as a whole and accounting for wages. Each structural enterprise of PJSC "Ukrzaliznytsia" conducts independent accounting in its entirety: prepares and registers primary documents, prepares registers and financial statements. At the same time, structural enterprises are an integral part of the railway, to which financial reporting is submitted. At the same time, a single payroll accounting methodology is used, but depending on the railway economy to which the structural unit belongs, separate industry or internal standards may be used to establish additional payments and allowances for employees of structural units and their reflection in financial reporting.*

*Accounting for wages, taking into account the share of labor costs in the total operating costs of PJSC "Ukrzaliznytsia" enterprises, occupies the most important place in the accounting system of both individual structural divisions and the company as a whole. At the same time, there is a task to improve organizational, personnel and methodical approaches to changing the accounting system in order to identify reserves for increasing the efficiency of its use.*

**Key words:** *wages, accounting of wages, theoretical and methodical aspects of calculation of wages, cost accounting, functions of wages.*

**Постановка проблеми.** Заробітна плата в системі соціально-економічних показників розвитку економіки посідає одне з найважливіших місць і являє собою, з одного боку, основне джерело доходів працівників, з іншого – є суттєвим елементом витрат для роботодавця і водночас стимулюючим чинником для підвищення продуктивності праці. На підприємствах залізничного транспорту

витрати на оплату праці складають близько 50% від загальних експлуатаційних витрат, тобто витрат, пов'язаних з основною діяльністю підприємств.

Оплата праці робітників ПАТ «Укрзалізниця» регулюється, з одного боку, шляхом встановлення державою мінімального розміру заробітної плати, норм, гарантій та умов компенсації, ставок

оподаткування, а з іншого – галузевою угодою в питаннях щодо розроблення, затвердження та застосування внутрішніх нормативних документів, які регулюють безпосередньо нарахування та виплату заробітної плати, порядок преміювання за результатами роботи, нарахування доплат і надбавок у залежності від належності працівників до певних господарств ПАТ «Укрзалізниця». До того ж бухгалтерський облік оплати праці, як і весь облік в цілому, ведеться на кожному структурному підрозділі компанії окремо, а зведені дані первинного обліку консолідуються у головній організації шляхом передання фінансової звітності.

Саме тому постає питання щодо визначення особливостей організації обліку заробітної плати, її нарахування та виплати, обліку доплат і надбавок працівникам у залежності від господарства ПАТ «Укрзалізниця» з метою виявлення резервів підвищення ефективності її використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні аспекти обліку заробітної плати працівників розглядаються у нормативно-правовій та науковій літературі. До основних нормативно-правових актів, що регулюють відносини в сфері оплати праці та законодавчо обґрунтовують їх нарахування й облік, відносяться Конституція України [1], Господарський, Цивільний та Податковий кодекси [2-4], Закони України «Про оплату праці», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [5-7], Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» та 26 «Виплати працівникам» [8-9].

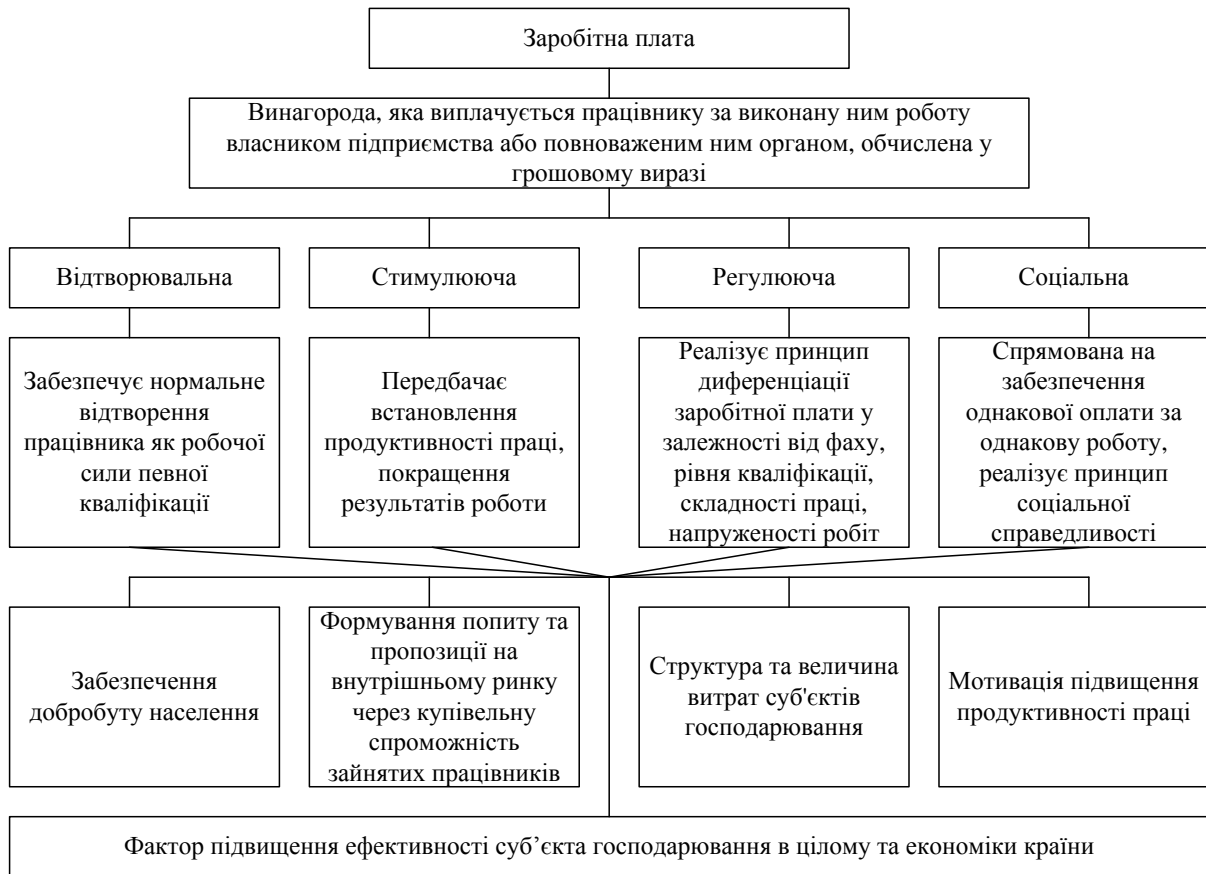
Серед досліджень науковців у цій сфері слід виділити праці Каткової Н.В. та Маслової К.В. [11], Подмешальської Ю.В., Левківської Т.В. та Панченко А.М. [12-

13], Пономарьової І.С. і Тураєвої К. [14], Варламової І.С. [15] та інших дослідників [16-18]. Вони присвячені дослідженню теоретичних і методичних аспектів організації оплати праці на підприємствах, її нарахування, обліку та напрямках вдосконалення цих процесів у практичній площині.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Разом з тим окремі питання обліку заробітної плати, обліку доплат і надбавок у залежності від галузевої спрямованості діяльності підприємств залишаються недостатньо опрацьованими у науковій літературі.

**Метою статті** є дослідження особливостей обліку оплати праці на підприємствах ПАТ «Укрзалізниця».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виконуючи свої основні функції відтворювальну (забезпечує нормальне відтворення працівника як робочої сили відповідної кваліфікації), стимулюючу (передбачає встановлення продуктивності праці, покращення результатів роботи), регулюючу (реалізує принцип диференціації заробітної плати у залежності від фаху, рівня кваліфікації, складності праці, напруженості завдань) та соціальну (спрямована на забезпечення однакової оплати праці за однаковою роботу, реалізує принцип соціальної справедливості), заробітна плата стає потужним фактором забезпечення добробуту населення, формування попиту та пропозиції на внутрішньому ринку через підвищення купівельної спроможності зайнятих працівників, мотивації підвищення продуктивності праці для кожного окремого працівника, оптимізації структури та величини витрат для кожного окремого суб'єкта господарювання, а отже фактором підвищення його ефективності функціонування в цілому та економіки країни (рис. 1).



*Рис. 1. Функції заробітної плати*

Бухгалтерський облік заробітної плати на підприємствах ПАТ «Укрзалізниця» базується на нормативно-правовому забезпеченні обліку оплати праці. Діюча нормативно-правова база з питань оплати включає в себе наступні нормативні акти:

- Конституція України – регулює основні права та обов'язки громадян України, визначає право громадянина на працю та її оплату [1];

- Господарський кодекс України – розмежовує види підприємств в залежності від засновників та інших факторів, визначає форми організації бухгалтерського обліку в залежності від типу підприємства [2];

- Цивільний кодекс України – визначає основні аспекти юридичних стосунків підприємств, регулює правові взаємовідносини між підприємствами та працівниками [3];

- Податковий кодекс України – визначає порядок оподаткування всіх

видів доходів фізичних осіб, розмір податкової соціальної пільги, розрахунок податку з доходів працівників, складання звітності по податку з доходів працівників [4];

- Закон України «Про оплату праці» – визначає сутність та принципи оплати праці в Україні, регулює економічні, правові, організаційні основи оплати праці працівників, які знаходяться в трудових відносинах [5];

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – визначає порядок організації бухгалтерського обліку на підприємствах різних галузей в Україні, регулює організацію бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [6];

- Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» – визначає платників, порядок стягнення та використання єдиного внеску на

загальнообов'язкове державне соціальне страхування, застосовується для правильного розрахунку розміру єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [7];

- НП(С)БО 16 «Витрати» – визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства на оплату праці та її розкриття в фінансовій звітності [8];

- НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» – Визначає методологічні принципи формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати працівникам, регулює порядок виплат в грошовій та негрошовій формах працівникам за виконану роботу [9].

Заробітна плата – це постійна виплата роботодавцем працівнику за роботу та послуги на конкретній посаді. Роботодавці зазвичай виплачують її щомісяця, але деякі підприємства виплачують зарплату щотижня, раз на два тижні, щомісяця, раз на два місяці або навіть щорічно. Сума та частота виплати заробітної плати є частиною трудового договору, і вони можуть змінюватися під час роботи в організації, наприклад, при переході на іншу посаду, отримання підвищення або зростання чи скорочення тривалості робочого дня та норми робочих годин на місяць.

На підприємствах ПАТ «Укрзалізниця» регулювання обліку заробітної плати виконується на основі Положення про оплату праці працівників Публічного акціонерного товариства «Українська залізниця», яке визначає основні підходи до організації оплати працівників товариства та встановлює і регулює систему галузевих надбавок і доплат.

Основою організації праці робітників товариства є тарифні сітки, тарифні ставки та схеми посадових окладів. Тарифікація робіт, їх розподіл, віднесення до того чи іншого розряду кожної професії здійснюється на підставі норм, які зазначені в Довіднику

кваліфікаційних характеристик професій працівників «Залізничний транспорт і метрополітен» [10].

Кожна виплата зарплати складається з фіксованої суми грошей щомісяця. Компанії можуть доповнити дохід оплачуваною відпусткою, державними святами, медичним страхуванням, бонусами на відрядження та іншими компенсаціями та пільгами. Попит і пропозиція, а також галузь промисловості визначають більшість зарплат по всій країні. Багато великих роботодавців пов'язують свої зарплати з ієрархією та часом роботи в компанії.

Положенням про оплату праці працівників ПАТ «Укрзалізниця» додатково встановлено систему доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів.

А саме доплати здійснюються за:

- суміщення професій,
- розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт,
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника,
- роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці,
- роботу у вечірній час і у нічний час (вечірнім вважається час з 18:00 до 22:00, нічним – з 22:00 до 06:00),
- поділ робочого дня (зміни) на частини,
- за керівництво бригадою (бригадиру, який не звільнений від основної роботи),
- майстрам (старшим майстрам) і контрольним майстрам (старшим контрольним майстрам), яким в установленому порядку присвоюється звання «Майстер II класу» і «Майстер I класу»,
- працівникам, що мають науковий ступінь кандидата чи доктора наук відповідно до спеціальності,
- роботу в зоні радіоактивного забруднення,
- працівникам, яким під час роботи у

ПАТ «Укрзалізниця» присвоєні почесні звання «Заслужений працівник транспорту України», «Заслужений будівельник України», «Заслужений енергетик України», «Заслужений юрист України», «Заслужений раціоналізатор України» та інші почесні державні звання відповідно до спеціальності,

- працівникам, які нагороджені знаком «Почесному залізничнику», «Почесний залізничник», «Залізнична Слава» трьох ступенів.

Надбавки встановлюються:

- за високу професійну майстерність,

- високі досягнення у праці,

- виконання особливо важливої роботи,

- знання та використання в роботі іноземної мови,

- допуск до державної таємниці,

- класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів,

- наявність прав управління машиністам локомотивів (моторвагонного рухомого складу),

- вислугу років,

- престижність праці педагогічних працівників (встановлюється та нараховується педагогічним працівникам професійно-технічних навчальних закладів ПАТ «Укрзалізниця» відповідно до постанови КМУ від 23.03.2011 №373).

Заробітна плата має кілька переваг, які впливають як на працівників, так і на роботодавців, а саме наступні.

1 Постійність нарахування заробітної плати. Якщо роботодавець щомісяця виплачує своїм співробітникам певну суму заробітної плати, то він отримує переваги від власної послідовності. Кожен день виплати зарплати показує ту саму суму, незалежно від святкових днів, лікарняних і вільних днів, і працівники не бачать, що їх зарплата зменшується за таких обставин. Стабільний дохід працівника може зменшити стрес, коли виникають несподівані витрати. Узгодженість

стосується відділів нарахування заробітної плати та організації, оскільки вони також виграють від меншого часу на адміністрування та легшого способу оплати праці своїх співробітників.

2 Компенсація може відображати відповідальність. Наймані члени команди можуть взяти на себе більше відповідальності, ніж працівники, які працюють за погодинною оплатою. Найманим працівникам іноді доводиться працювати в нетрадиційні години або довший робочий тиждень, і роботодавець часто компенсує це, пропонуючи вищу зарплату, щоб покрити ці несподівані ситуації. Роботодавець при цьому опосередковано виграє від цього, оскільки він може залучити кращих талантів на цю посаду, пропонуючи вищу оплату.

3 Більше переваг. Працівники, які працюють повний робочий день, швидше за все, отримують додаткові переваги, такі як медичне обслуговування та оплачувана відпустка, серед багатьох інших. Навіть якщо найманий працівник отримує меншу чисту оплату, ніж його колеги з погодинною оплатою праці, він може бути у кращому фінансовому становищі. Інші пільги, такі як відпустка по вагітності та пологах або відпустка по догляду за дитиною, відшкодування членства або безкоштовний догляд за дітьми, можуть значно принести користь сім'ям.

4 Більше можливостей кар'єрного зростання. Обов'язки на оплачуваній посаді можуть бути вищими, ніж на погодинній роботі. Це може призвести до просування на більш просунуту посаду швидше, ніж бути погодинним працівником. Наприклад, керівні посади, як правило, займають саме штатні працівники. Тому перехід від погодинної оплати праці до фіксованої заробітної плати, сприятиме кар'єрному зростанню в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура управління, сформована у ПАТ «Укрзалізниця» має одну особливість, яка оказує суттєвий вплив на бухгалтерський облік в цілому та

облік оплати праці. Кожне структурне підприємство ПАТ «Укрзалізниця» веде самостійно бухгалтерський облік в повному обсязі: оформлює та реєструє первинні документи, складає реєстри та фінансову звітність. Одночасно структурні підприємства є складовою частиною залізниці, до якої подається фінансова звітність. При цьому використовується єдина методологія обліку заробітної плати, але у залежності від господарства залізниці, до якого належить структурний підрозділ, можуть бути використані окремі галузеві чи внутрішньогосподарський нормативи до встановлення доплат і надбавок працівникам структурних підрозділів та їх відображенню у фінансовій звітності.

Найважливішими завданнями організації обліку оплати праці як на підприємствах промисловості, так і на підприємствах ПАТ «Укрзалізниця», є:

- забезпечення у встановлені терміни проведення розрахунків з оплати праці (нарахування заробітної плати та інших виплат, розрахунок утримань),
- забезпечення своєчасності і правильності віднесення суми нарахованої заробітної плати і відрахувань на собівартість продукції,
- забезпечення контролю за дотриманням кількісного складу працівників, використанням робочого часу й додержанням трудової дисципліни,
- групування показники для цілей оперативного контролю та складання необхідної звітності,
- ведення розрахунків із бюджетом щодо утриманих податків і Пенсійним фондом щодо нарахування єдиного соціального внеску.

**Висновки.** Таким чином у дослідженні визначено, що заробітна плата є важливим чинником забезпечення добробуту населення, формування попиту та пропозиції на внутрішньому ринку через підвищення купівельної спроможності зайнятих працівників, мотивації підвищення продуктивності

праці для кожного окремого працівника, оптимізації структури та величини витрат для кожного окремого суб'єкта господарювання, а отже фактором підвищення його ефективності функціонування в цілому та економіки країни. А її облік, враховуючи частку витрат на оплату праці в загальних експлуатаційних витрат підприємств ПАТ «Укрзалізниця», займає найважливіше місце у системі обліку як окремих структурних підрозділів, так і товариства в цілому. При цьому постає завдання щодо удосконалення організаційних, кадровий і методичних підходів до зміни системи обліку на засадах наступних змін:

- реорганізації аналізу наявної системи документообігу, скорочення проміжних отримувачів і надання звітних даних лише безпосереднім користувачам;
- реорганізації системи оплати праці за рахунок впровадження більш гнучких, орієнтованих на мотивацію форм оплати праці та систем нарахування надбавок і доплат;
- вдосконалення аналітичної моделі обліку витрат на заробітну плану у відповідності до внутрішніх потреб кожного окремого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця», конкретизації рахунків та субрахунків обліку надбавок і доплат, обов'язкових відрахувань до бюджету країни та позабюджетних фондів.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Конституція України: Закон України від 01.01.2020 №254к/96-ВР. *Законодавство України*: веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-ВР#Text> (дата звернення: 01.11.2023).
- 2 Господарський кодекс України: Закон України від 08.10.2023 №436-IV. *Законодавство України*: веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.11.2023).
- 3 Цивільний кодекс України: Закон України від 05.10.2023 №435-IV.

*Законодавство України:* веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 01.11.2023).

4 Податковий кодекс України: Закон України від 03.09.2023 №2755-VI. *Законодавство України:* веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.11.2023).

5 Про оплату праці: Закон України станом на 01 квітня 2023 р. №108/95-ВР. *Законодавство України:* веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-ВР#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

6 Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України станом на 10 серпня 2022 р. №996-XIV. *Законодавство України:* веб-сайт.

URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14@Text> (дата звернення: 02.11.2023).

7 Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України станом на 07 вересня 2023 р. №2464-VI. *Законодавство України:* веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

8 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ МФУ станом на 03 листопада 2020 р. №z0027-00. *Законодавство України:* веб-сайт.

URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

9 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: Наказ МФУ станом на 03 листопада 2020 р. №z1025-03. *Законодавство України:* веб-сайт. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

10 Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників «Залізничний транспорт і метрополітен»: Наказ МІУ станом на 20 травня 2016 р. №181. *Законодавство України:* веб-сайт. URL:<http://mtu.gov.ua/documents/513.html> (дата звернення: 03.11.2023).

11 Каткова Н.В., Маслоva К.В.

Особливості обліку оплати праці в сучасних умовах та шляхи його удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип.8. С. 762-767.

12 Подмешальська Ю.В., Левківська Т.В. Облік нарахування заробітної плати. *Ефективна економіка*. 2018. №2.: веб-сайт.

URL:[http://economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/63.pdf](http://economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/63.pdf) (дата звернення: 30.10.2023)

13 Подмешальська Ю.В., Панченко А.М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №1. С. 58-63.

14 Пономарьова Т., Тураєва К. Автоматизація нарахування заробітної плати на підприємствах. *Молодий вчений*. 2019. №9(73). С. 211-214.

15 Варламова І.С. Проблеми обліку заробітної плати на підприємстві та напрямки його вдосконалення. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. №34. С. 135-139.

16 Кузьмінська К.І., Іванова В.С. Особливості організації обліку розрахунків з працівниками на підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2019. №25. С. 33-37.

17 Суліменко Л.А., Киян А.В., Вітер С.А. Облік і аналіз розрахунків з оплати праці. *Інфраструктура ринку*. 2018. №18. С. 395-244.

18 Воськало Н.М., Воськало В.І. Теоретичні та методологічні основи розрахунків за виплатами працівникам. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип.2(13). С. 239-244.

## REFERENCES

1 Konstytucija Ukrainy [Constitution of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 01.01.2020 #254k/96-VR. *Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt*.

URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-VR#Text> (in Ukrainian).

2 Ghospodarskyj kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 08.10.2023 #436-IV.



Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (in Ukrainian).

3 Cyviljnyj kodeks Ukrainy [The Civil Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 05.10.2023 #435-IV. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (in Ukrainian).

4 Podatkovyj kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 03.09.2023 #2755-VI. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (in Ukrainian).

5 Pro oplatu praci [About salary]: Zakon Ukrainy stanom na 01 kvitnja 2023 r. #108/95-VR. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-VR#Text> (in Ukrainian).

6 Pro bukhghaltersjkyj oblik ta finansovu zvitnistj v Ukraini [About accounting and financial reporting in Ukraine]: Zakon Ukrainy stanom na 10 serpnja 2022 r. #996-XIV. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (in Ukrainian).

7 Pro zbir ta oblik jedynogho vnesku na zagaljnoobov'jazkove derzhavne socialjne strakhuvannja [About the collection and accounting of a single contribution to mandatory state social insurance]: Zakon Ukrainy stanom na 07 veresnja 2023 r. #2464-VI. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (in Ukrainian).

8 Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjkoj obliku 16 «Vytraty» [National regulation (standard) of accounting 16 "Expenses"]: Nakaz MFU stanom na 03 lystopada 2020 r. #z0027-00. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (in Ukrainian)/

9 Nacionaljne polozhennja (standart) bukhghaltersjkoj obliku 26 «Vyplaty pracivnykam» [National regulation (standard)

of accounting 26 "Payments to employees"]: Nakaz MFU stanom na 03 lystopada 2020 r. #z1025-03. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.

URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (in Ukrainian).

10 Dovidnyk kvalifikacijnykh kharakterystyk profesij pracivnykiv «Zaliznychnyj transport i metropoliten» [Handbook of qualification characteristics of the professions of "Railway transport and metro" employees]: Nakaz MIU stanom na 20 travnja 2016 r. #181. Zakonodavstvo Ukrainy: veb-sajt.  
URL:<http://mtu.gov.ua/documents/513.html> (in Ukrainian).

11 Katkova N.V., Maslova K.V. (2017). Osoblyvosti obliku oplaty praci v suchasnykh umovakh ta shljakhy jogho udoskonalennja [Peculiarities of payroll accounting in modern conditions and ways to improve it]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 8, pp. 762-767.

12 Podmeshaljska Ju.V., Levkivs'ka T.V. (2018). Oblik narahuvannja zarobitnoji platy [Payroll accounting]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 2. Available at: URL:[http://economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/63.pdf](http://economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/63.pdf) (accessed 30 October 2023).

13 Podmeshaljska Ju.V., Panchenko A.M. (2020). Udoskonalennja orghanizaciji obliku zarobitnoji platy [Improvement of the organization of payroll accounting]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 58-63.

14 Ponomarjova T., Turajeva K. (2019). Avtomatyzacija narahuvannja zarobitnoji platy na pidpryjemstvakh [Automation of payroll at enterprises]. *Molodyj vchenyj*, vol. 9, no. 73, pp. 211-214.

15 Varlamova I.S. (2019). Problemy obliku zarobitnoji platy na pidpryjemstvi ta naprjamky jogho vdoskonalennja [Problems of payroll accounting at the enterprise and directions for its improvement]. *Visnyk KhDU. Serija Ekonomichni nauky*, no. 34, pp. 135-139.

16 Kuzjminska K.I., Ivanova V.S.

(2019). Osoblyvosti orghanizaciji obliku rozrakhunkiv z pracivnykamy na pidpryjemstvi [Peculiarities of the organization of accounting of settlements with employees at the enterprise]. *Pidpryjemnyctvo i torghivlja*, no. 25, pp. 33-37.

17 Sulimenko L.A., Kyjan A.V., Viter S.A. (2018). Oblik i analiz rozrakhunkiv z oplaty praci [Accounting and analysis of

payroll calculations]. *Infrastruktura rynku*, no. 18, pp. 395-244.

18 Vosjkalo N.M., Vosjkalo V.I. 92018. Teoretychni ta metodologichni osnovy rozrakhunkiv za vyplatamy pracivnykam [Theoretical and methodological bases of calculations for payments to employees]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*, vol. 2, no. 13, pp. 239-244.

УДК: 656.078:37.03

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Кузнецов Є. М., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Досліджується роль інтелектуального капіталу у вирішенні найактуальніших проблем підприємств залізничного транспорту у сфері забезпечення їх конкурентоспроможності. Розкрито підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу, а саме термінологічний, економіко-теоретичний, ресурсний, структурний, функціональний, ціннісний, процесно-діяльнісний, результативний (прибутковий), вартісний (у т. ч. балансовий), резервний, об'єктний і комплексний. Зважаючи на переваги комплексного напрямку, запропоновано під інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту розглядати взаємозв'язок знань, досвіду та ключових компетенцій їх персоналу, відносин підприємств із партнерами та клієнтами, які в сукупності забезпечують створення додаткової вартості та унікальних конкурентних переваг на обраному сегменті транспортно-логістичного ринку. Встановлено, що досягнення стійких конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту ґрунтується на ефективному управлінні розвитком інтелектуального капіталу. Акцентовано увагу на тому, що стратегічне завдання управління інтелектуальним капіталом на підприємствах залізничного транспорту полягає у забезпеченні технологічних та організаційних переваг над конкурентами, а також у необхідності постійного прискорення приросту маси прибутку за рахунок формування та реалізації знань, технологій та систем, що забезпечують ефективну господарську діяльність. Надано пропозиції щодо удосконалення управління розвитком інтелектуального капіталу, у тому числі розкрито напрямки організаційних змін (формування центру управління інтелектуальним капіталом на рівні АТ «Укрзалізниця», підпорядкованих центру груп за бізнес-сферами діяльності та команд управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємств), встановлено принципи і цільові орієнтири управління розвитком інтелектуального капіталу за його структурними компонентами, визначено етапи і результати ефективної управлінської діяльності у сфері інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту.*

**Ключові слова:** *інтелектуальний капітал, управління, підприємства*

залізничного транспорту, система, принципи, інноваційний розвиток, цифровізація.

## MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Kuznetsov E., graduate student (USURT)*

*The role intellectual capital in solving the most urgent problems railway transport enterprises in the sphere of ensuring their competitiveness is investigated. Approaches to defining the essence of intellectual capital are revealed, namely terminological, economic-theoretical, resource, structural, functional, value, process-activity, result (profitable), value (including balance sheet), reserve, object and complex. Taking into account the advantages of an integrated direction, it is proposed to consider under the intellectual capital of railway transport enterprises the interrelationship of knowledge, experience and key competencies their personnel, relations of enterprises with partners and customers, which collectively ensure the creation of added value and unique competitive advantages in the selected segment of transport and logistics market. It was established that the achievement of sustainable competitive advantages railway transport enterprises is based on effective management the development of intellectual capital. Attention is focused on the fact that the strategic task of intellectual capital management at railway transport enterprises is to ensure technological and organizational advantages over competitors, as well as the need to constantly accelerate the increase in the mass of profit due to the formation and implementation knowledge, technologies and systems that ensure effective economic activity. Suggestions for improving the management the development of intellectual capital have been provided, including the direction organizational changes (formation an intellectual capital management center at the level of JSC "Ukrzaliznytsia", groups subordinate to the center by business spheres and intellectual capital management teams at the level of enterprises), established principles and target orientations for the management of the development intellectual capital by its structural components, the stages and results effective management activities in the field of intellectual capital railway transport enterprises are determined.*

**Keywords:** *intellectual capital, management, railway transport enterprises, system, principles, innovative development, digitalization.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Поглиблення системної кризи на підприємствах залізничного транспорту обумовлене, головним чином, критичним станом їх техніко-технологічної бази внаслідок значного недоінвестування не лише через незадовільне фінансове становище та операційну неефективність АТ «Укрзалізниця», але й у зв'язку з неринковою дискретною системою регулювання тарифів. За останні роки наявний стан справ на підприємствах залізничного транспорту призвів до

незадовільного рівня залізничних послуг і втрати конкурентних позицій залізничних компаній на транспортному ринку.

Нині підприємства залізничного транспорту мають гостру потребу у підвищенні рівня ефективності господарської діяльності і конкурентоспроможності транспортно-логістичних послуг. При цьому слід враховувати, що швидкість сучасних змін змушує підприємства постійно трансформуватися, інтегрувати у свою діяльність нові технології та шукати ефективні форми командно-креативної роботи, що свідчить про підвищення ролі

інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг. Отже, сьогодні ефективно управління інтелектуальним капіталом стає основним інструментом ведення конкурентної боротьби.

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

Дослідження фундаментальних і прикладних аспектів інтелектуального капіталу підприємств здійснили зарубіжні вчені, а саме Г. Бекер [1], Е. Брукінг [2], Л. Едвінсон, М. Мелоун [3], Т. Стюарт [4], К.-Е. Свейбі [5], Д. Тіс [6], Дж. Тобін [7] та ін. Згодом до наукових досліджень з вивчення інтелектуального капіталу приєдналися вітчизняні вчені, такі як Н. Гавкалова [8], С. Ілляшенко [9], О. Кендюхов [10], О. Собко [11], А. Череп [12], А. Чухно [13] та ін. Розробленню проблемних питань у сфері інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту присвятили свої праці такі вчені, як О. Дикань [14], М. Корінь [15], О. Олійник [16], І. Назаренко [17], І. Токмакова [18] та ін.

Незважаючи на наявність у сучасній науці досить великої кількості досліджень у сфері інтелектуального капіталу на даний момент існує необхідність у поглибленні знань щодо сутності поняття «інтелектуальний капітал підприємств залізничного транспорту» та формуванні комплексу положень щодо управління інтелектуальним капіталом в залізничній галузі.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності інтелектуального капіталу і розробленні положень щодо управління інтелектуальним капіталом на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних економічних умовах інтелектуальний капітал підприємств залізничного транспорту служить основою підвищення їх конкурентоспроможності, тому набуває стратегічного значення для забезпечення їх розвитку.

Якщо узагальнити теоретичний матеріал з питання сутності інтелектуального капіталу, то можна виділити різні напрямки у формуванні його визначення (рис. 1).

Поняття інтелектуального капіталу вперше використовує американський економіст Дж. Гелбрейт у роботі «Нове індустріальне суспільство» (1967), розуміючи під ним певну інтелектуальну діяльність [19].

Сучасне тлумачення терміну «інтелектуальний капітал» базується на точці зору Т. Стюарта, який під останнім розуміє суму знань всіх працівників підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність [4]. З цього випливає, що вихідним, чи базовим, поняттям у цьому визначенні є те, що під інтелектуальним капіталом розуміються, передусім, знання, у межах тієї чи іншої організації.

Інтелектуальний капітал з поняттям «знаннєві активи» ототожнює Д. Тіс, акцентуючи на необхідності отримання економічної вигоди з індивідуальних та організаційних знань як стратегічних активів [6].

Наведені вище визначення інтелектуального капіталу відносяться до економіко-теоретичного підходу, де інтелектуальний капітал розглядається як сукупність інформації, знань, навичок та професійного досвіду співробітників. Незважаючи на те, що за допомогою визначень економіко-теоретичного підходу робиться крок до менш абстрактного та більш прикладного осмислення знань та надання йому економічної вартості, недоліком є те, що всі поняття та постулати сформулюються у вигляді відкритих визначень, що вимагають подальшого уточнення.

У міру розвитку концепції інтелектуального капіталу розробляються нові підходи до визначення його сутності, що різняться між собою за використовуваними у формуванні визначень властивостями.

Підходи до визначення інтелектуального капіталу	Зміст підходу
<i>Термінологічний</i>	термін для позначення нематеріальних активів, без яких підприємство не може існувати
<i>Економіко-теоретичний</i>	інтелектуальний капітал розуміється як сукупність знань у вигляді навичок, умінь та компетенцій працівників
<i>Ресурсний</i>	ключовий фактор та ресурс у розвитку підприємства
<i>Структурний</i>	зміст інтелектуального капіталу визначається через його структуру
<i>Функціональний</i>	сутність інтелектуального капіталу визначають шляхом аналізу його призначення та ролі, яку він грає у процесі соціального відтворення
<i>Ціннісний</i>	сукупність цінностей
<i>Процесно-діяльнісний</i>	процес (або діяльність щодо) перетворення знань та нематеріальних активів у ресурси, які приносять додаткову вартість
<i>Результатний (прибутковий)</i>	результат (можливість нарощення та забезпечення конкурентних переваг)
<i>Вартісний</i>	відображення ринкової вартості підприємства, здатність прирощувати вартість
<i>Балансовий</i>	перевищення ринкової вартості підприємства над його балансовою вартістю
<i>Резервний</i>	потенціал, можливість
<i>Об'єктний</i>	процес або явище, яким можна керувати (об'єкт управління)
<i>Комплексний</i>	поєднує два і більше вищезазначених напрямів

*Рис. 1. Підходи до визначення сутності поняття «інтелектуальний капітал»  
(складено автором на основі [3-6, 8, 10-11, 13-14, 19-20])*

Враховуючи характер участі інтелектуального капіталу у процесі створення економічної вигоди, вчені акцентують увагу на його ресурсному призначенні та залежно від віднесення інтелектуального капіталу до певного виду ресурсів виділяють три групи його визначень. У першій групі інтелектуальний капітал зараховується до

категорії активів; у другій – до найширшої категорії – категорії ресурсів та, нарешті, у третій – безпосередньо до категорії капіталу. Перша група визначень є не цілком коректною, оскільки інтелектуальний капітал, на відміну від активів, не завжди контролюється підприємством. Друга група визначень недостатньо конкретна і надто загально

підходить до визначення досліджуваного поняття. Безумовно, інтелектуальний капітал є ресурсом, проте він має всі основні характерні властивості капіталу і може бути віднесений саме до цієї категорії. Таким чином, третя група визначень видається найбільш коректною, однак у визначеннях цієї групи недостатня увага приділяється характерним властивостям інтелектуального капіталу, що відрізняє його від інших форм капіталу. Таким чином, інтелектуальний капітал розглядається як ключовий ресурс розвитку підприємств. До переваг ресурсного підходу до визначення інтелектуального капіталу слід віднести те, що його компоненти виділені як економічні ресурси підприємства та встановлено причинно-наслідкові зв'язки між управлінням інтелектуальним капіталом та отриманням виняткових переваг на ринку. Недоліки ресурсного підходу виявляються у помилках щодо структури інтелектуального капіталу й у довільності показників його оцінки, що знижує можливості ефективного управління ним.

Розвиток ресурсного трактування інтелектуального капіталу став основою для формування вартісного підходу, що опирається на визначенні вартості сукупності наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та набуті інтелектуальні здібності та навички персоналу, а також накопичені бази знань та корисні відносини підприємства з іншими суб'єктами. Одним із напрямів вартісного підходу є балансний, де інтелектуальний капітал розглядається як перевищення ринкової вартості компанії над балансовою вартістю її активів – вимір здійснюється на основі ринкових оцінок. Використання вартісного підходу дозволяє швидко розрахувати вартість нематеріальних активів, проте необхідно враховувати, що величина ринкової капіталізації часто схильна до впливу спекулятивних факторів.

Розкриваючи зміст інтелектуального капіталу багато вчених мислять у рамках структурного та функціональних підходів.

Структурний підхід – найпопулярніший. Він розкривається у спробах дати визначення поняття «інтелектуальний капітал» через розкриття його структури. Цей підхід має свою будову, причому не складається з окремих чітко окреслених частин, а формується і функціонує через їх взаємодію.

Існує безліч варіантів структурного змісту інтелектуального капіталу в економічній науці. Якщо говорити про класичний підхід структурування інтелектуального капіталу, запропонований Т. Стюартом, інтелектуальний капітал складається з трьох елементів: людського капіталу, структурного та споживчого [4]. Інший класик – Е. Брукінг – проводить декомпозицію інтелектуального капіталу на наступні складові: ринкові активи, людські активи, інтелектуальну власність та інфраструктурні активи [2]. Л. Едвінсон інтелектуальний капітал ділить на три складові: людський капітал, організаційний (структурний) капітал та клієнтський капітал [3]. При цьому усі вчені роблять однозначний висновок, що ключовим елементом інтелектуального капіталу є людський капітал, а вже потім слідує організаційний і структурний капіталі. Інші структурні елементи інтелектуального капіталу, які пропонуються виділяти вченими, зазвичай є аналогами вищевказаних.

Варто констатувати, що сьогодні еволюція інтелектуального капіталу знаходить відображення насамперед у появі нових елементів та зміні їх взаємодії, формуванні цифрового капіталу як нового структурного елемента, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств у період масштабної цифровізації економіки. Елементами цифрового капіталу є системи знань про

збирання, зберігання та обробку інформації, включаючи спеціально створені програми, алгоритми, коди тощо, бази даних та інформаційні ресурси, а також цифрові компетенції працівників, їх цифрові здібності. Змістом формування цифрового капіталу в організаціях є створення та застосування систем та методів штучного інтелекту, технологій розподіленого реєстру та ін., єдиної інформаційної системи, експертних систем та баз знань, систем навчання та підготовки співробітників для роботи в нових умовах цифровізації. Функції цифрового капіталу не обмежуються накопиченням необхідних знань і компетенцій, все це необхідно для реалізації інноваційної активності підприємств та ефективності її комунікацій. Сфера функціонування цифрового капіталу в сучасних умовах розширюється і більшість підприємств в даний час прагне сформувати власну цифрову екосистему.

При використанні функціонального підходу сутність інтелектуального капіталу визначають шляхом аналізу його призначення та ролі, яку він відіграє у процесі соціального відтворення.

До фундаментальних функцій інтелектуального капіталу належать [3-6]:

- відтворювальна, що виражає його призначення та роль в економіці, пов'язана з генеруванням нових знань та інтелектуальних продуктів;

- дохідна, яка характеризує реалізацію власності на капітал, і проявляється в отриманні інтелектуальної ренти;

- регулююча, що відображає його вплив на рух трудових та інтелектуальних ресурсів.

Специфічними функціями інтелектуального капіталу є [8, 10, 16, 20]:

- інформаційна – накопичення, систематизація та передача знань, умінь, навичок, інформації;

- когнітивна – набуття та перетворення знань у вигляді

інтелектуальної праці та ментального досвіду у форму, придатну для розвитку власних інтелектуальних здібностей, використання та споживання знань у практичній діяльності;

- адаптаційна – актуалізація накопичених знань у процесі праці та перетворення їх з урахуванням застосування інтелектуальних здібностей на релевантні, тобто придатні для вирішення конкретних завдань організацій;

- креативна – створення нового знання, інтелектуальних продуктів, зокрема творчих ідей;

- накопичувальна, що дозволяє акумулювати протягом тривалого часу знання, навички, досвід багатьох поколінь людей, розвивати інтелектуальну власність, давати значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером економічний та соціальний ефект;

- стимулююча – активізує творчу діяльність, винахідництво, підвищення якості людського капіталу, створює умови конкурентної боротьби у сфері виробництва нового знання;

- компенсаційна – дозволяє відшкодувати інвестиції суспільства, корпорацій та працівників на навчання, дослідження та розробки, служить основою подальшого відтворення знань та інтелектуальної продукції, створення інноваційної продукції та якісного вдосконалення технологічної основи виробництва (у ринковій економіці діє у довгостроковому періоді закон компенсації витрат капіталу, без чого інвестиції стають позбавленими сенсу та знижується зацікавленість у зростанні капіталу);

- науково-дослідна – організація та проведення наукових досліджень;

- інтегративна – орієнтація знань на дослідження з метою створення нових продукції, робіт, послуг;

- інноваційно-комунікаційна, що розвиває інноваційний характер

впровадження новітніх інформаційно-комп'ютерних технологій та розширює можливості соціальної взаємодії та комунікації співробітників.

Розкриваючи окремі властивості інтелектуального капіталу вчені розглядають його як цінність, результат, процес, діяльність, об'єкт, резерв. При цьому загальною тенденцією у визначенні сутності інтелектуального капіталу на сучасному етапі розвитку є об'єднання підходів та формування комплексного трактування поняття «інтелектуальний капітал».

На основі використання комплексного підходу пропонуємо під інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту розглядати взаємозв'язок знань, досвіду та ключових компетенцій їх персоналу, відносин підприємств із партнерами та клієнтами, які в сукупності забезпечують створення додаткової вартості та унікальних конкурентних переваг на обраному сегменті транспортно-логістичного ринку.

Отже, досягнення стійких конкурентних переваг підприємств залізничного транспорту потребує формування системи ефективного управління розвитком інтелектуального капіталу.

Стратегічне завдання управління інтелектуальним капіталом на підприємствах залізничного транспорту полягає у забезпеченні технологічних та організаційних переваг над конкурентами, а також необхідності постійного прискорення приросту маси прибутку за рахунок формування та реалізації знань, технологій та систем, що забезпечують ефективну господарську діяльність. Саме колективний інтелектуальний капітал задає темп та характер оновлення технологій, які потім стануть ключовими конкурентними перевагами на ринку транспортно-логістичних послуг.

Реалізація процесу управління інтелектуальним капіталом потребує

удосконалення організаційної структури, зокрема формування центру управління інтелектуальним капіталом на рівні АТ «Укрзалізниця», підпорядкованих центру груп за бізнес-сферами діяльності і команд управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємств (рис. 2).

Грунтуючись на системному підході до трактування управління як процесу упорядкування системи, що складається з сукупності взаємозалежних елементів, під управлінням розвитком інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту слід розуміти процес цілеспрямованого пливу на елементи інтелектуального капіталу, за якого відбувається створення цінності за рахунок генерації та збільшення знань, розвитку інновацій та інфраструктури, створення сприятливого клімату, зміни способу мислення менеджерів, що зміцнює конкурентні позиції на ринку.

Процес управління розвитком інтелектуального капіталу на підприємствах залізничного транспорту включає такі етапи:

1. Постановка цілей і обґрунтування напрямків управління інтелектуальним капіталом;
2. Діагностика інтелектуального капіталу, що включає його якісну та кількісну оцінку, встановлення сильних і слабких сторін у сфері інтелектуального капіталу, визначення інтелектуального профілю підприємства;
3. Розроблення системи заходів з управління інтелектуальним капіталом;
4. Вибір пріоритетних напрямів інвестування в інтелектуальний капітал, враховуючи прогнози приросту ринкової вартості підприємства;
5. Контроль і оцінка ефективності інвестицій в інтелектуальний капітал, подальше коригування пріоритетних напрямів інвестування та портфеля елементів інтелектуального капіталу.





Рис. 2. Модель управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту (розробка автора)

Варто відзначити, що декомпозиція цілей розвитку інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту відбувається з урахуванням його існуючої та планової структури. Так метою розвитку інтелектуального капіталу у розрізі його людського компоненту є мобілізація внутрішніх знань, зростання компетенцій співробітників та їх спрямованість на досягнення цілей таким чином, щоб вони створювали ефект синергії. Цільовими параметрами структурного компоненту є інтеграція технологічних, інформаційних та інших організаційних ресурсів як обов'язкова умова зниження витрат, зниження термінів виведення послуг на ринок, підвищення їх корисності та стійкості на ринку загалом. Цільовим орієнтиром розвитку споживчого капіталу слід визначити формування стійких відносин із контрагентами за рахунок побудови довірчих взаємовідносин та процесу обміну та накопичення знань.

Ефективне управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств залізничного транспорту потребує адекватного використання інструментально-ресурсного забезпечення, при цьому необхідно враховувати, що існуючі методи управління інтелектуальним капіталом можна поділити на 2 групи. Перша – це методи, сконцентровані безпосередньо на самому процесі управління інтелектуальним капіталом, друга – методи, що фокусуються на окремих етапах управління, таких як аналіз та оцінка, прийняття стратегічних та тактичних рішень у галузі інтелектуального капіталу. У кожній із цих груп вже розроблено досить велику кількість різноманітних підходів до управління інтелектуальним капіталом, проте для більшості з них характерні такі недоліки як відсутність системності, розмитість критеріїв управління, а також недостатнє розуміння зв'язку між

інтелектуальним капіталом та критерієм управління.

Результати управління інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту виражаються у формуванні динамічних конкурентних переваг технологічного і організаційного характеру, що забезпечують як операційну, так і стратегічну ефективність господарювання, і в підсумку конкурентоспроможність підприємств.

**Висновки.** Таким чином, для українських підприємств залізничного транспорту, які нині опинилися у складній кризовій ситуації, перспективним напрямом подолання негативних явищ є ефективне управління інтелектуальним капіталом для формування інноваційного фундаменту створення технологічних та організаційних конкурентних переваг. Управлінням інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту є процесом цілеспрямованого впливу на елементи інтелектуального капіталу, за якого відбувається створення цінності за рахунок генерації та збільшення знань, розвитку інновацій та інфраструктури, створення сприятливого клімату, зміни способу мислення менеджерів, що зміцнює конкурентні позиції на ринку. Як організаційні зміни, що сприятимуть підвищенню ефективності управлінської діяльності, визначено формування центру управління інтелектуальним капіталом на рівні АТ «Укрзалізниця», підпорядкованих центру груп за бізнес-сферами діяльності та команд управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємств.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Becker G. S. Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference to Education. London, Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 p.
2. Brooking A. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium

- Enterprise. A. Brooking. London: International Thomson Busines Press, 1997. 204 p.
3. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower. London: Piatkus Books, 1998. 240 p.
4. Stewart T. A. Intellectual Capital: The new wealth of organization. L. : Doubleday / Currency, 1997. 389 p.
5. Sveiby K.-E. The New Organizational Waelth. San Francisco, 1997. 220 p.
6. Teece D. J. Managing Intellectual Capital: organizational, strategic and Policy Dimensions. Oxford: Oxford University Press, 2000. 300 p.
7. Tobin J. A general equilibrium approach to monetary theory? *Journal of Money Credit and Banking*. 1969. Vol. 1. № 1. P. 15-29.
8. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу: наукове видання. Харків: Вид-во. ХНЕУ, 2006. 252 с.
9. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка України*. 2008. № 11. С. 16-26.
10. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Донецьк, 2007. 445 с.
11. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 444 с.
12. Череп А. В., Ярмош В. В. Методичні підходи до оцінки інтелектуальної власності промислових підприємств: монографія / Держ. ВНЗ «Запорізький нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 255 с.
13. Чухно А. А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 48–55.
14. Дикань О. В. Детермінанти розвитку інтелектуального капіталу промислових підприємств залізничного транспорту. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 25–30.
15. Корінь М. В. Напрямки збереження та розвитку інтелектуального капіталу залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 56–59.
16. Олійник О. М. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал підприємств залізничного транспорту». *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_16) (дата звернення 18.10.2023).
17. Назаренко І. Л., Косик М. В. Інтелектуальний капітал ПАТ «Українська залізниця»: основні загрози. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2017. № 58 (Додаток). С. 279–282.
18. Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258–264.
19. Galbraith J. K. The New Industrial State. Boston: Houghton Mifflin, First Edition. Hardcover. Fine/very good. Octavo, 1967. 427 p .
20. Панченко Е. О. Еволюція поглядів та сутність поняття інтелектуального капіталу. *Молодий вчений*. Сер. «Економічні науки». 2014. №7(10). С. 59–62.

## REFERENCES

1. Becker G. S. (1993) Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis With Special Reference to Education. London, Chicago: The University of Chicago Press. 390 p.

2. Brooking A. (1997) Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise. A. Brooking. London: International Thomson Busines Press, 204 p.

3. Edvinsson L., Malone M. S. (1998) Intellectual Capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower. London: PIATKUS BOOKS. 240 p.
4. Stewart T. A. (1997) Intellectual Capital: The new wealth of organization. L. : Doubleday / Currency. 389 p.
5. Sveiby K.-E. (1997) The New Organizational Wealth. San Francisco, 220 p.
6. Teece D. J. (2000) Managing Intellectual Capital: organizational, strategic and Policy Dimensions. Oxford: Oxford University Press. 300 p.
7. Tobin J. (1969) A general equilibrium approach to monetary theory? *Journal of Money Credit and Banking*. Vol. 1. № 1. P. 15-29.
8. Havkalova N. L. (2006) Formuvannia ta vykorystannia intelektualnogo kapitalu: naukove vydannia. [Formation and use of intellectual capital: scientific edition]. Kharkiv: Vyd-vo. KhNEU. 252 p. (in Ukrainian)
9. Illiashenko S. M. (2008) Sutnist, struktura i metodychni osnovy otsinky intelektualnogo kapitalu pidpriemstva. [The essence, structure and methodical basis of the evaluation of the intellectual capital of the enterprise]. *Ekonomika Ukraini*. №11. P.16-26.
10. Kendiukhov O. V. (2007) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva: dys. doktora ekon. nauk: 08.00.04. [Organizational and economic mechanism of intellectual capital management of the enterprise: diss. doctor of economics Sciences: 08.00.04.]. Donetsk. 445 p. (in Ukrainian)
11. Sobko O. M. (2016) Intelektualnyi kapital i kreatsiia vartosti pidpriemstva: monohr. [Intellectual capital and creation of enterprise value: monograph]. Ternopil: TNEU. 444 p. (in Ukrainian)
12. Cherep A. V., Yarmosh V. V. (2013) Metodychni pidkhody do otsinky intelektualnoi vlasnosti promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia. [Methodical approaches to the assessment of intellectual property of industrial enterprises: monograph]. Derzh. VNZ «Zaporizkyi nats. un-t». Zaporizhzhia: ZNU. 255 p. (in Ukrainian)
13. Chukhno A. A. (2002) Intelektualnyi kapital: sutnist, formy i zakonmirnosti rozvytku. [Intellectual capital: essence, forms and patterns of development]. *Ekonomika Ukrainy*. № 11. P. 48–55.
14. Dykan O. V. (2016) Determinanty rozvytku intelektualnogo kapitalu promyslovykh pidpriemstv zaliznychnoho transportu. [Determinants of development of intellectual capital of industrial enterprises of railway transport]. *Ahrosvit*. № 10. P. 25–30.
15. Korinj M.V. (2013). Naprjamky zberezhenja ta rozvytku intelektualnogo kapitalu zaliznychnogo transportu [Directions for the preservation and development of railway intellectual capital]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 44, P.56-59.
16. Oliinyk O. M. (2012) Sutnist ta vyznachennia poniattia «intelektualnyi kapital pidpriemstv zaliznychnoho transportu». [The essence and definition of the concept of "intellectual capital of railway transport enterprises"]. *Efektivna ekonomika*. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_16) (data zvernennia 18.10.2023)
17. Nazarenko I. L., Kosyk M. V. (2017). Intelektualnyi kapital PAT «Ukrainska zaliznytsia»: osnovni zahrozy [Intellectual capital of PJSC "Ukrainian Railways": main threats]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. №58, P. 279-282.
18. Tokmakova I. V., Voitov I. M., Didenko Ya. V. (2017) Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh. [Development of knowledge management technologies at enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 60. P. 258–264.

19. Galbraith J. K. (1967) *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, First Edition. Hardcover. Fine/very good. Octavo. 427 p.
20. Panchenko E. O. (2014) «Ekonomiczni nauky». №7 (10). P. 59–62.

УДК 336.32

## АДАПТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ, ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ДЛЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Назаренко І.Л., к.е.н., доцент  
Білоусова В.М., студентка магістратури (УкрДУЗТ)

*В статті отримала подальший розвиток комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства для її легшого застосування на малих підприємствах, а саме – замість використання експертних оцінок:*

*1) по-перше, використані питомі ваги значущості 15-ти локальних показників з методики;*

*2) по-друге, прийняті межі зон інтегрального показника від 0,0 до 0,33 (низького рівня економічної безпеки, що відповідає катастрофічному рівню економічних ризиків та високій вірогідності банкрутства); від 0,33 до 0,67 (середнього рівня економічної безпеки, що відповідає критичному рівню економічних ризиків та середній вірогідності банкрутства); від 0,67 до 1,00 (високого рівня економічної безпеки, що відповідає прийнятному рівню економічних ризиків та низькій вірогідності банкрутства);*

*3) по-третє, критичні та найкращі значення показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності, запасу фінансової стійкості та коефіцієнту зносу основних виробничих фондів визначено з урахуванням рекомендованих в Європейській практиці значень. А критичні та найкращі значення фондівіддачі, а також коефіцієнтів оборотності оборотних засобів, дебіторської та кредиторської заборгованості визначаються виходячи з динаміки значень цих показників для конкретного підприємства, адже їхні значення широко варіюються залежно від галузевої специфіки.*

*Адаптована методика апробована на матеріалах малого приватного будівельного підприємства «БУДСЕРВІС-КОМПАНІ», що підтвердило її адекватність. У 2022 році інтегральний показник склав 0,4126, що майже на третину менше за рівень 2018 року (0,5728), в основному внаслідок значного зниження показників рентабельності, запасу фінансової стійкості та погіршення коефіцієнтів поточної ліквідності та платоспроможності, незважаючи на пришивищення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, зростання фондівіддачі, а також покращення коефіцієнту маневреності власного капіталу. І у 2018 році, і у 2022 році інтегральний показник знаходиться у межах від 0,33 до 0,67, тобто, у зоні середнього рівня економічної*

безпеки, що відповідає критичному рівню економічних ризиків та середній вірогідності банкрутства. Зниження інтегрального показника є негативним і свідчить про погіршення економічної безпеки досліджуваного підприємства та, відповідно, зростання ризиків та ймовірності банкрутства.

Перспективами подальших досліджень може стати розроблення антикризової програми для малих підприємств з урахуванням зони знаходження інтегрального показника рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства.

**Ключові слова:** комплексна методика, економічна безпека, ризики, банкрутство, малі підприємства

## **ADAPTATION OF THE COMPLEX METHOD OF ASSESSMENT OF ECONOMIC SECURITY LEVEL, RISKS AND PROBABILITY OF BANKRUPTCY FOR SMALL ENTERPRISES**

*Nazarenko I.L., PhD econ., associate professor*

*Bilousova V.M., master's student (Ukrainian State University of Railway Transport)*

*In the paper, the complex method of determining the level of economic security, assessing risks and the probability of bankruptcy was further developed for its easier application in small enterprises, namely, instead of using expert assessments:*

*1) the specific weights of the significance of 15 local indicators from the methodology were used;*

*2) the limits of the zones of the integral indicator from 0.0 to 0.33 (a low level of economic security, which corresponds to a catastrophic level of economic risks and a high probability of bankruptcy) are accepted; from 0.33 to 0.67 (the average level of economic security, which corresponds to the critical level of economic risks and the average probability of bankruptcy); from 0.67 to 1.00 (a high level of economic security, which corresponds to an acceptable level of economic risks and a low probability of bankruptcy);*

*3) the critical and best values of indicators of liquidity, profitability, solvency, margin of financial stability and the coefficient of depreciation of the main production assets are determined taking into account the values recommended in European practice. And the critical and best values of return on capital, as well as turnover ratios of current assets, receivables and payables are determined based on the dynamics of the values of these indicators for a specific enterprise, because their values vary widely depending on the specifics of the industry.*

*The adapted technique was tested on the materials of a small private construction enterprise "BUDSERVIS-COMPANY", which confirmed its adequacy. In 2022, the integrated indicator amounted to 0.4126, which is almost a third less than the level of 2018 (0.5728), mainly due to a significant decrease in profitability indicators, financial stability margin and deterioration of current liquidity and solvency ratios. Both in 2018 and 2022, the integral indicator is in the range from 0.33 to 0.67, that is, in the zone of the average level of economic security, which corresponds to the critical level of economic risks and the average probability of bankruptcy.*

*Prospects for further research may be the development of an anti-crisis program for small enterprises, taking into account the location of the integrated indicators of the level of economic security, risk assessment and the probability of bankruptcy.*

**Keywords:** complex methodology, economic security, risks, bankruptcy, small enterprises

### Постановка проблеми.

Актуальність оцінювання ризиків, економічної безпеки та ймовірності банкрутства для українських малих підприємств в умовах війни вкрай важлива і обґрунтована з ряду причин.

По-перше, військовий конфлікт породжує значний неспокій на економічному полі, зокрема через ризики та нестабільність, які впливають на фінансовий стан підприємств. Малі підприємства в Україні, які можуть бути менш стійкими до економічних труднощів, стикаються з різними фінансовими викликами, включаючи зменшення попиту на їхні товари та послуги, збільшення вартості виробництва та нестабільність ринків.

По-друге, оцінка ризиків і прогнозування банкрутства стають ключовими інструментами для прийняття раціональних управлінських рішень. В умовах війни, де ризики та невизначеність зростають, малі підприємства повинні бути готовими відповідати на виклики, збалансовувати ресурси та приймати стратегічні рішення для збереження економічної стабільності.

По-третє, оцінка економічної безпеки має суттєве значення для забезпечення стійкості та життєздатності малих підприємств в умовах військового конфлікту. Збалансована стратегія фінансового управління та ризиків може допомогти підприємствам уникнути надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування і зберегти стабільність у важкі часи.

Загалом, оцінка ризиків, економічної безпеки та ймовірності банкрутства для українських малих підприємств в умовах війни допомагає підтримувати стабільність, зберігати бізнес та виживати в складних умовах, сприяючи економічному відновленню та розвитку країни.

Враховуючи вищезазначене, необхідно є наявність достатньо точної та нескладної у використанні комплексної методики, яку могли б використовувати

малі підприємства України.

Ухвалення рішення про визнання структури балансу підприємства задовільною (незадовільною), подача пропозиції про доцільність внесення цього підприємства до реєстру неплатоспроможних підприємств й організацій здійснюється за допомогою офіційної „Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій» [1].

Необхідно відзначити, що діюча офіційна методика 2006 року далека від досконалості й вимагає дороблення (хоч дещо краща за свою попередницю, методика 1997 року [2]). І набір показників, і, головне, їхні критичні значення, наведені в Методиці, є досить спірними. Деякі показники є жорстко пов'язаними між собою. Крім того, для одних показників (наприклад, коефіцієнтів ліквідності), критичні значення взяті із загальносвітової практики й не підходять для українських підприємств, не диференційовані по галузях та розмірах підприємств. Для інших показників критичні значення взагалі не визначені, а вказується бажана тенденція (наприклад, підвищення коефіцієнтів оборотності, зростання показників рентабельності). Суворо критика офіційної методики міститься зокрема у дослідженні міжнародної організації EU Project Pravo-Justice, виконаному українськими ученими Терещенко О.О. та Проскурою К.П. при фінансовій підтримці ЄС [3]. Зокрема вчені відмічають, що для діагностики банкрутства потрібний інтегральний показник.

Існуючі наукові методики діагностики банкрутства, оцінки ризиків, економічної безпеки є неузгодженими, базуються на різних методологічних підходах, не сумісних між собою.

Тому, враховуючи вищевикладене, у [4] нами розроблена комплексна методика, дослідження фінансоване за рахунок коштів держбюджету України по гранту Президента України для підтримки

наукових досліджень молодих учених (№ держреєстрації 0105U000900) за договором №Ф8/302 – 2004 від 22.11.2004 р., результати якої опубліковані у монографії [4]. Це комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства за допомогою інтегрального показника у вигляді „згортки” 15-ти основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, розроблена на основі теорії корисності й системного підходу.

Але в ній застосовуються експертні оцінки (зокрема для ранжування вагомості показників, визначення їх критичних значень), що для малих підприємств може бути неприйнятним та/або дорогим, тому актуальним є адаптування даної методики для малих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження економічної літератури показало, що не існує єдиного, загально визнаного тлумачення понять „економічна безпека”, „економічні ризики”, навіть таке поняття, як банкрутство, різні вчені визначають по-різному.

**Проблеми економічної безпеки підприємства висвітлені у працях таких українських вчених, як Ковальов Д.І., Плетникова І.Л. (Назаренко), Кавун С.В., Козаченко Г.В., Ляшенко О.М., Петрова К.Я., Пономарьов В.П., Сухорукова Т.Г., Толстова А.В., Ткаченко Т. П. [5 - 9] та ін.**

**Теоретичні та практичні аспекти оцінки економічних ризиків** розробляють українські вчені: Бузько І.Р., Вітлінський В.В., Верченко П.І., Внукова Н.М., Єщенко А.І., Івченко І.Ю., Ігнатова Є.М., Ілляшенко С.Н., Кармінська-Белоброва М.В., Клебанова Т.С., Коломієць Г.М. Кравченко В.А., Машина Н.І., Наконечний С.Г., Раєвнева О.В., Скопенко Н.С., Старостіна А.О., Федулова І.В. [10 - 13] та ін.

**Проблемам діагностики банкрутства** присвячені праці вітчизняних вчених Андрущак Є.М.,

Бабаєва В. М., Бондар О.М., Бугая В.З., Великого Ю.М., Довбні С.Б., Дорофієнко В.В., Клебанової Т.С., Лігоненко Л.О., Малишенко В.А., Меліхової Т.О., Мозенкова О.М., Рябчикова М.А., Торкатюк В. І., Федорець А.О., Шембель Ю., Шутенко Л. М. [14 - 18] та інших українських і зарубіжних вчених.

Стосовно комплексної методики, за допомогою якої можна було б оцінити три взаємопов'язані категорії – ймовірність банкрутства, рівень ризиків та економічної безпеки – в літературі на даний момент є лише одна, яка вже згадувалася – [4].

**Виділення недосліджених аспектів проблеми.** Отже, недослідженою залишається проблема оцінювання ймовірності банкрутства, ризиків та рівня економічної безпеки малих підприємств за допомогою інтегрального показника (комплексної методики), яка була б достатньо точною та простою у застосуванні й не вимагала залучення експертів.

Тому **метою даної статті** є подальший розвиток (адаптування) існуючої комплексної методики [4] для її легшого застосування на малих підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо сутність вищеперерахованих економічних категорій, навівши найбільш адекватні, на нашу думку, визначення.

*Банкрутство* – це визнана судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [19].

*Економічна безпека підприємства* – це стан його захищеності від зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які не носять загрозливого характеру [4].

*Економічний ризик* – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана



з подоланням невизначеності і конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру досягнення очікуваного результату, невдачі і відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів” [10].

Як бачимо з вище наведених визначень, ці три поняття тісно пов’язані між собою. З певним ступенем точності можна сказати, що вплив різноманітних ризиків знижує рівень економічної безпеки і призводить до неспроможності підприємства, тобто, до його банкрутства (якщо не розробляти вчасно і не впроваджувати антикризових заходів).

З позицій системного підходу ці три категорії відображають різні аспекти стану цілісної складної системи – підприємства:

- ризики – загрози існуванню системи в цілому або її складових;
- економічна безпека – життєву силу системи, яка забезпечується кожною окремою складовою системи та їх оптимальною взаємодією між собою і з зовнішнім середовищем;
- банкрутство – смерть системи, яка настає в результаті розпаду необхідних зв’язків між її елементами і зовнішнім середовищем під впливом дії різноманітних загроз, тобто, економічних ризиків [20].

Існуючі методики оцінки економічних ризиків, діагностики банкрутства та стану економічної безпеки підприємства класифіковані та проаналізовані нами у монографії [4]. Так, проаналізовані методики діагностики банкрутства:

- 1) на основі дискримінантного аналізу;
- 2) на базі методу нечітких множин;
- 3) на базі методу нейронних мереж;
- 4) на базі якісної інформації;
- 5) на базі оцінки фінансового стану підприємства (без формування та з

формуванням інтегрального показника).

Зокрема виявлені недоліки методик, побудованих на базі дискримінантного аналізу (Е. Альтмана, Р. Ліса, Фулмера, Спрингейта, Таффлера, Чессера, Дж. Конана та М. Гольдера, спеціалістів Управління звітності Банка Франції, а також PAS-коефіцієнта (Perfomans Analysys Score). Дані моделі розроблені для відмінних від існуючих в Україні економічних умов. Відмінності в темпах інфляції і фазах циклу, особливо в фондо-, енерго-, трудомісткості виробництв, інший податковий клімат вимагають відповідного коректування моделей, застосування їх у первісному вигляді в українських умовах вважаємо недоцільним. Проаналізовані також різні спроби адаптації цих методик до умов конкретних держав.

Стосовно методик оцінювання ризиків – у [4] проаналізовані наступні: статистичний; метод аналізу доцільності витрат; метод використання аналогів; експертні методи; аналітичний метод; методи побудови «дерева подій»; методи побудови «дерева відмов»; методи «подія-наслідок»; метод індексів небезпеки; імітаційне моделювання; методи на основі аналізу фінансового стану підприємства.

На основі аналізу сутності, переваг і недоліків методів оцінки ризиків можна стверджувати, що найбільш прийнятним для використання в практиці діяльності підприємств за критерієм ефективності організації керування підприємством є метод на основі аналізу його фінансового стану.

Таким чином, доцільним є не пошук найкращих методик оцінювання ризиків, прогнозування банкрутства та оцінки рівня економічної безпеки підприємства, а адаптування вже розробленої комплексної методики до особливостей функціонування малих підприємств.

Згідно з методикою, розробленою нами у [4], обрано 15 показників

фінансово-господарської діяльності підприємства, які розраховуються за формою 1 баланс та формою 2 Звіт про фінансові результати. Але окрім цих розрахунків, які безпроблемно можуть бути зроблені на будь-якому підприємстві, методика передбачає використання експертних оцінок (за допомогою методу Дельфі) для:

- визначення питомих вагів показників;
- визначення меж зон інтегрального показника (тобто, шкалювання інтегрального показника);
- визначення найкращих та найгірших значень показників.

Для малих підприємств, які, за законодавством, мають чисельність до 50 працівників, великою проблемою може виявитися нестача кількості кваліфікованих фінансистів, економістів для експертного оцінювання (бо потрібно щонайменше 7 експертів, а краще 10-12). А оплата праці залучених зовнішніх експертів може виявитися неприйнятною з огляду на нетиповість завдання. Таким чином, для полегшення застосування даної методики у практиці діяльності малих підприємств пропонуємо наступне.

По-перше, використати питоми ваги значущості усіх 15-ти локальних показників готові, визначені експертним шляхом;

По-друге, прийняти межі зон інтегрального показника:

- низького рівня економічної безпеки, що відповідає катастрофічному рівню економічних ризиків та високій вірогідності банкрутства - від 0,0 до 0,33;
- середнього рівня економічної безпеки, що відповідає критичному рівню економічних ризиків та середній вірогідності банкрутства - від 0,33 до 0,67;
- високого рівня економічної безпеки, що відповідає прийнятному рівню економічних ризиків та низькій вірогідності банкрутства - від 0,67 до 1,00.

По-третє, критичні та найкращі значення показників доцільно визначити з

урахуванням рекомендованих в Європейській практиці значень (наприклад, стосовно коефіцієнтів ліквідності) або виходячи з динаміки значень цих показників конкретного підприємства за останні 5 років (залежно від показника), що надасть можливість відмовитися від експертних оцінок. Більш детально за конкретними показниками визначення критичних та найкращих значень описано нижче.

Інтегральний показник рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності підприємства має вигляд аддитивної функції корисності, що залежить від окремих локальних критеріїв - показників діяльності підприємства, наведених до ізоморфного виду з урахуванням коефіцієнтів їхньої важливості:

$$ISRB = \sum_{i=1}^n \lambda_i \cdot p_i[k_i(x)], \quad (1)$$

де ISRB – комплексний показник визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства (complex index of economic security, risks and bankruptcy);

$p_i[k_i(x)]$  – функції локальної корисності часткових критеріїв (фінансово-економічні показники роботи підприємства, приведені до ізоморфного вигляду);

$\lambda_i$  – коефіцієнти важливості часткових критеріїв;

$n$  – кількість часткових критеріїв [20; 4, с.112].

Оскільки обрані показники відносяться до різних типів (стимулятор, який треба збільшувати, дестимулятор, який треба зменшувати, та інтервал, який приймає найкращі значення в межах певного інтервалу), для формування інтегрального показника їх спочатку приводять до ізоморфного вигляду, тобто, нормалізують, (приводять до виду «стимулятор», для якого 1 - найкраще значення, а 0 - найгірше значення) та однієї одиниці виміру, а саме -

коефіцієнт). Нормалізуємо показники за формулою:

$$p_i[k_i(x)] = \left( \frac{k_i(x) - k_{інг}}{k_{інк} - k_{інг}} \right), \quad (2)$$

де  $k_i(x)$  – значення показника на певну дату;

$k_{інк}$  – найкраще значення показника;  
 $k_{інг}$  – найгірше значення показника, які він приймає на області припустимих рішень  $X$  [4].

Функції локальної корисності від показників цих трьох типів, розроблені у [20 та 4], наведені на рисунках 1 – 3.

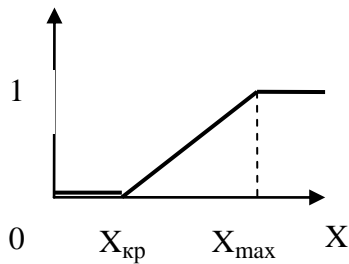


Рис. 1 – Функція локальної корисності від показника-стимулятора

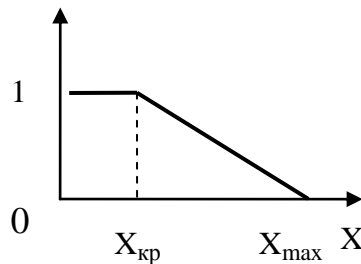


Рис. 2 – Функція локальної корисності від показника-дестимулятора

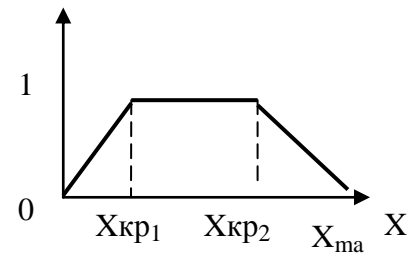


Рис. 3 – Функція локальної корисності від показника-інтервала

Для показника-стимулятора найкраще значення –  $x_{мах}$ , а в якості найгіршого доцільно прийняти  $x_{кр}$ , а не 0, тому що найгіршому значенню повинна відповідати нульова корисність. Значення понад  $x_{мах}$  будемо вважати рівнозначними по корисності (див. рис. 1). Аналогічно по показнику-дестимулятору: найкращим будемо вважати не нульове (ідеальне) значення, а критичне ( $x_{кр}$ ), найгіршим є в цьому випадку  $x_{мах}$  (див. рис. 2). Що стосується показника третього типу, у межах оптимального інтервалу функція його корисності приймає найвищі значення, а його відхилення за межі оптимального інтервалу не може одразу ж привести до нульової корисності (див. рис. 3).

Адаптуємо цю методику для малих підприємств на матеріалах малого приватного будівельного підприємства «БУДСЕРВІС-КОМПАНІ». Воно засноване фізичною особою-підприємцем у м. Харків та здійснює в основному виконання робіт: проектно-конструкторських, науково-

дослідних, будівельних, монтажних, столярних, обробних, ремонтних, рекламних, художньо-оформлювальних, дизайнерських, художньо-декоративних, вантажно-розвантажувальних, інших.

Група показників ліквідності відноситься до показників-інтервалів, тобто, тих, які приймають оптимальні значення у межах певного інтервалу. Проаналізувавши діючу офіційну методику та дослідження вчених з прогнозування банкрутства [1, 14 – 18 та ін.], ми дійшли висновку про доцільність визначення їхніх критичних значень як нормативних, а найкращих реальних – як  $2 \cdot x_{кр2}$ .

Стосовно показників рентабельності – виходимо з того, що діяльність підприємства як мінімум повинна бути не менш ефективною, ніж гривневий депозит, інакше немає сенсу займатися підприємницькою діяльністю. Отже, на момент більшість банків України пропонують 12-відсоткові гривневі депозити на термін 12 міс. Тому,

враховуючи податок 19,5%, який потрібно буде сплатити з пасивних доходів (з отриманих відсотків по депозиту), приймаємо  $x_{кр}$  по показникам рентабельності у розмірі 9,5%, а  $x_{max}$  - як  $3 \cdot x_{кр}$ , тобто,  $x_{max}$  складе 28,5%. Це не означає, що малий бізнес не може бути більш прибутковим, але окреслює певні орієнтири для застосування методики.

Показники оборотності відносяться до показників-стимуляторів, тобто, чим вони більші, тим краще, бо це свідчить про прискорення оборотності. Величина оборотних засобів прямо залежить від обсягу виробництва або надання послуг, але коефіцієнт оборотності вельми залежить від специфіки галузі. Наприклад, якщо це підприємство роздрібною торгівлі, то коефіцієнт оборотності може досягати навіть 10 – 20 та більше оборотів на рік, в залежності від асортименту, а в промисловості – в основному від 2 до 5, залежно від галузевої специфіки. Таким чином, не можна встановити критичне та найкраще значення як норматив, необхідно розробити ці нормативи для галузей виходячи зі статистичних даних, а це вельми тривалий та трудомісткий процес. Тому пропонуємо обрати найменші та найбільші значення показників оборотності за певний період в якості критичних та найкращих для даного підприємства відповідно. Стосовно «БУДСЕРВІС-КОМПАНІ», надмале значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, що є найбільшим за аналізований період (0,0002) викликано специфікою оплати послуг підприємства, коли 100% оплата робіт здійснюється до початку їх виконання і у підприємства практично немає дебіторської заборгованості. На інших підприємствах, звісно, може бути інша ситуація. Але цей факт підкреслює доцільність встановлення критичного та найкращого значень не нормативним шляхом, а виходячи з динаміки показників конкретного підприємства за аналізований період (останні 5 років).

Це ж саме стосується й показника фондівіддачі, який на даному підприємстві надзвичайно великий – 1684 грн/грн. Це викликано тим, що підприємство практично не має власних основних виробничих фондів, і звісно, для такого підприємства не підійде жодне нормативно встановлене значення (наприклад, 7 грн/грн або 15 грн/грн).

Інша ситуація з коефіцієнтом зносу основних виробничих фондів. Тут доцільно використовувати вже становлені нормативні значення. Вважається, що величина коефіцієнта зносу вище 0,5 [1] свідчить про критичний знос, при перевищенні межі якого якість виконання робіт або виробництва продукції з використанням цих основних фондів падає та виникає навіть загроза економічній безпеці підприємства. Стосовно найкращого значення цього показника – звісно, це 0, але окрім новостворених підприємств з абсолютно новими основними виробничими фондами це значення практично недосяжне й недоцільно до нього навіть прагнути. Тому приймемо найкраще реальне значення у розмірі 0,1 або 10% зносу.

Остання група показників – це показники фінансової стійкості підприємства. Так, коефіцієнт автономії характеризує частку власного капіталу підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Вважаємо за доцільне використати існуюче нормативне значення 0,5, наведене у [1], а найкраще значення приймемо 0,8, адже хоча б 20% позикових засобів малому підприємству доцільно мати.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу знаходиться в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими засобами. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне значення показника свідчить, що

власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості [21]. Виходячи з цього вважаємо за доцільне для коефіцієнта маневреності власного капіталу, який є показником-інтервалом, прийняти критичні значення (між якими функція корисності приймає найкраще значення, а саме – 1,0) 0,1 та 0,8, а найкраще, вище якого недоцільно його підвищувати – 1,0.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, за рахунок власного капіталу чи заборгованості фінансуються оборотні засоби (власні оборотні засоби відносяться до усієї суми оборотних засобів). Якщо цей показник менше 0, це означає, що підприємство формує оборотні засоби за рахунок неприпустимих позикових джерел. Модель фінансування називається суперагресивна, фінансове положення підприємство на грані банкрутства; якщо він приймає значення від 0 до 0,5 - це означає, що підприємство використовує для формування оборотних засобів переважно позикові джерела. Модель фінансування агресивна, фінансовий стан нестійкий; при значеннях від 0,5 до 1,0 це означає, що оборотні засоби підприємства переважно сформовані за рахунок власних джерел, модель фінансування називається помірною, фінансовий стан стійкий; при значеннях більше 1,0 оборотні засоби формуються тільки за рахунок власних джерел і крім цього власні джерела відволікаються з обороту підприємства в дебіторську заборгованість або на інші цілі. Це консервативна модель фінансування, фінансовий стан стійкий, але засоби підприємства використовуються неефективно. Така модель у аналізованого підприємства протягом 2018 – 2022 рр., тому що коефіцієнт забезпеченості

власними оборотними засобами варіюється від 3,06 у 2018 р. до 1,14 у 2022 р. Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне встановити критичне значення 0,5, а найкраще, вище якого вже недоцільно нарощувати цей показник – 1,0.

Запас фінансової стійкості у відсотках показує різницю між фактичним та критичним виторгом, віднесена до критичного виторгу і домножена на 100, тобто, це запас, який має підприємство на випадок зниження фактичного виторгу. Мінімально необхідною величиною вважаємо 25%, тобто, при такому зниженні фактичного виторгу підприємство опиниться у точці безбитковості. А в якості найкращого реального приймемо  $3 \cdot x_{кр}$ , що складе 75%. Це, звісно, не означає, що більше значення не може буде досягнуто якимось малим підприємством, але це означає, що згідно теорії корисності, на якій базується дана методика, значення вище 75% будуть вважатися не кращими, ніж 75%.

Результати виконання розрахунків (нормалізації 15-ти локальних показників та визначення комплексного показника) на матеріалах «БУДСЕРВІС-КОМПАНІ» у 2018 р. та 2022 р. наведені у таблиці 1. Звісно, старі дані 2018 р. не мають цінності для прогнозування банкрутства та оцінювання ризиків й рівня економічної безпеки цього підприємства у теперішній час: вони надані для порівняння.

Так, бачимо, що у 2022 році інтегральний показник склав 0,4126, що майже на третину менше за рівень 2018 року (0,5728), в основному внаслідок значного зниження показників рентабельності, запасі фінансової стійкості та погіршення коефіцієнтів поточної ліквідності та платоспроможності, незважаючи на пришвидшення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, зростання фондівіддачі, а також покращення коефіцієнту маневреності власного капіталу.

Таблиця 1.  
Зведена таблиця розрахунку інтегрального показника рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства по малій будівельній фірмі «БУДСЕРВІС-КОМПАНІ» у 2018 р. та 2022 р.

Показники	X <sub>ндр</sub>	X <sub>др</sub>		Питома вага a <sub>i</sub>	2018			2022		
		X <sub>др1</sub>	X <sub>др2</sub>		X <sub>2018</sub>	X <sub>ндралізов</sub>	X <sub>i</sub> a <sub>i</sub>	X <sub>2022</sub>	X <sub>ндралізов</sub>	X <sub>i</sub> a <sub>i</sub>
1. K <sub>шп</sub>	2* X <sub>др2</sub>	0,6	0,8	0,104	2,20	0,0	0,0	0,52	0,8667	0,0901
2. K <sub>шп</sub>	2* X <sub>др2</sub>	1,5	2,5	0,088	2,52	0,9920	0,0873	1,39	0,9267	0,0815
3. K <sub>шпг</sub>	2* X <sub>др2</sub>	0,5	0,7	0,077	1,13	0,3857	0,0297	0,10	0,2500	0,0192
4. R <sub>прод.</sub> %	3* X <sub>др</sub>	9,5		0,144	14,5	0,7632	0,1099	1,6	0,0842	0,0121
5. R <sub>в.</sub> %	3* X <sub>др</sub>	9,5		0,114	16,5	0,8684	0,0990	3,2	0,1684	0,0242
6. R <sub>опер.д.</sub> %	3* X <sub>др</sub>	9,5		0,063	12,2	0,6421	0,0405	1,5	0,0789	0,0050
7. K <sub>об</sub>	4,6	2,4		0,063	4,6	1,0	0,0630	2,8	0,1818	0,0115
8. K <sub>обДЗ</sub>	0,0002	0,0001		0,037	0,0002	1,0	0,037	0,0002	1,0	0,037
9. K <sub>обКЗ</sub>	5,36	3,79		0,036	3,79	0,0	0,0	5,36	1,0	0,036
10. K <sub>зн</sub>	0,1	0,5		0,037	0,88	0,0	0,0	0,93	0,0	0,0
11. Φ <sub>від</sub>	1684,0	521,5		0,031	1061,6	0,4642	0,0144	1684,0	1,0	0,031
12. K <sub>врт</sub>	1,0	0,5		0,037	0,60	0,2500	0,0093	0,28	0,0	0,0
13. K <sub>знв</sub>	1,0	0,1	0,8	0,034	0,98	0,1000	0,0034	0,41	1,0	0,034
14. K <sub>вок</sub>	1,0	0,5		0,031	3,06	1,0	0,031	1,14	1,0	0,031
15. ЗФС, %	3* X <sub>др</sub>	50		0,104	48,2	0,4640	0,0483	6,9	0,0	0,0
Інтегральний показник ISRB	-	-		-	-	-	0,5728	-	-	0,4126

І у 2018 році, і у 2022 році інтегральний показник знаходиться у межах від 0,33 до 0,67, тобто, у зоні середнього рівня економічної безпеки, що відповідає критичному рівню економічних ризиків та середній вірогідності банкрутства. Зниження інтегрального показника є негативним і свідчить про погіршення економічної безпеки досліджуваного підприємства та, відповідно, зростання ризиків та ймовірності банкрутства. Це вимагає негайного розроблення комплексу заходів з недопущення банкрутства й управління ризиками.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В статті отримала подальший розвиток комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства для її легшого застосування на малих підприємствах, а саме – замість використання експертних оцінок:

1) по-перше, використані питомі ваги значущості 15-ти локальних показників з методики;

2) по-друге, прийняті межі зон інтегрального показника від 0,0 до 0,33 (низького рівня економічної безпеки, що відповідає катастрофічному рівню економічних ризиків та високій вірогідності банкрутства); від 0,33 до 0,67 (середнього рівня економічної безпеки, що відповідає критичному рівню економічних ризиків та середній вірогідності банкрутства); від 0,67 до 1,00 (високого рівня економічної безпеки, що відповідає прийнятному рівню економічних ризиків та низькій вірогідності банкрутства);

3) по-третє, критичні та найкращі значення показників ліквідності, рентабельності, платоспроможності, запасу фінансової стійкості та коефіцієнту зносу основних виробничих фондів визначено з урахуванням рекомендованих в Європейській практиці значень. А критичні та найкращі значення фондівіддачі, а також коефіцієнтів оборотності оборотних засобів, дебіторської та кредиторської

заборгованості визначаються виходячи з динаміки значень цих показників для конкретного підприємства, адже їхні значення широко варіюються залежно від галузевої специфіки.

Адаптована методика апробована на матеріалах малого приватного будівельного підприємства «БУДСЕРВІС-КОМПАНІ», що підтвердило її адекватність.

Перспективами подальших досліджень може стати розроблення антикризової програми для малих підприємств з урахуванням зони знаходження інтегрального показники рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджені наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010557-01#Text>

2. Методика приведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27 червня 1997 р., № 81. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97#Text>

3. Терещенко О.Р., Проскура К.П. Критичний аналіз методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Листопад 2022. – Режим доступу:

<https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/638/60b/1c4/63860b1c461d1026202332.pdf> (дата звернення: 02.11.2023).

4. Дикань В.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія / В.Л. Дикань, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДАЗТ, 2010, 142 с.
5. Ковальов Д.І. Економічна безпека підприємства /Д.І. Ковальов, Т.Г Сухорукова. // Економіка України, 1998, вип. 11, с. 48-52.
6. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. - № 19. - 2021. - С. 20-25.
- 7.Кавун С.В. Система економічної безпеки: методологічні та методичні засади: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 303 с.
- 8.Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280с.
9. Толстова А.В., Хоменко К.В. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. // Вісник економіки транспорту та промисловості, № 63, 2018, с. 187-195.
10. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ "Борисфен-М", 1996, 325 с.
11. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики. Харківський національний економічний університет. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006, 183 с.
12. Кармінська-Белоброва М.В., Ігнатова Є.М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. – Харків: «Слово», 2014 – 169 с.
13. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: Навчальний посібник / Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І.; за заг. ред. Скопенко Н.С. К. : НУХТ, 2021. 344 с.
14. Банкрутство підприємств будівельної галузі України: стан, проблеми і шляхи їх вирішення : монографія / [В. М. Бабаєв, В. І. Торкатюк, Л. М. Шутенко та ін.]; за заг. ред. В. М. Бабаєва; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 723 с.
15. Меліхова Т.О. (2019). Аналіз фінансового стану та виявлення загроз як засіб прогнозування ймовірності банкрутства промислового підприємства. *Review of Transport Economics and Management*, вип. 1(17), 48–57. – Режим доступу: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176496](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176496)
16. Волкова Н., Степанко О. (2022). Прогнозування ризику настання банкрутства на підприємстві Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. 2, 173-178. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/dees.2-29>
17. Швець Ю. О. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах / Ю. О. Швець, Н. Б. Мартинюк // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 2. - С. 36-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2017\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_2_7)
18. Бугай В.З., Федорець А.О. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПРАТ «Кропивницький ОЕЗ») // Економіка та суспільство, 2023, вип. 50. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2421>
19. Кодекс України з процедур банкрутства (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 02.11.2023).
20. Плетникова (Назаренко) І.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №12. – 2005. – С. 49 – 63.
21. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт маневреності власного капіталу / В. Р.



Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu> (дата перегляду: 04.11.2023)

## REFERENCES

1. Metodichni rekomendatsii shchodo vyavlenia oznak neplatospromozhnosti pidpriemstva ta oznak dii z prykhovuvannia bankrutstva, fiktyvnoho bankrutstva chy dovedennia do bankrutstva. [Methodological recommendations for identifying signs of the company's insolvency and signs of actions to conceal bankruptcy, fictitious bankruptcy or bringing it to bankruptcy. Approved by Order No. 14 of the Ministry of Economy of Ukraine dated January 19, 2006]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010557-01#Text>

2. Metodyka pryvedennia pohlybenoho analizu finansovo-hospodarskoho stanu neplatospromozhnykh pidpriemstv ta orhanizatsii. Zatverdzhena nakazom Ahentstva z pytan zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv ta orhanizatsii vid 27 chervnia 1997, № 81. [The method of conducting an in-depth analysis of the financial and economic condition of insolvent enterprises and organizations. Approved by the order of the Agency for the Prevention of Bankruptcy of Enterprises and Organizations of June 27, 1997, vol. 81]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97#Text>

3. Tereshchenko O.R., Proskura K.P. (2022). Critical analysis of methodological recommendations for identifying signs of enterprise insolvency and signs of actions to conceal bankruptcy, fictitious bankruptcy, or bringing it to bankruptcy. [Krytychnyi analiz metodichnykh rekomendatsii shchodo vyavlenia oznak neplatospromozhnosti pidpriemstva ta oznak dii z prykhovuvannia bankrutstva, fiktyvnoho bankrutstva chy dovedennia do bankrutstva]. Available at:

<https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/638/60b/1c4/63860b1c461d1026202332.pdf> (access date: 02.11.2023).

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

5. Kovalev D.I., Sukhorukova T.Gh. (1998) Ekonomicheskaia bezopasnost predpriatiia. [Economic security of an enterprise]. *Economy of Ukraine*, vol. 11, pp. 48-52.

6. Tkachenko T. P. (2021). Henezys rozvytku teorii ekonomichnoi bezpeky ta systemnyi pidkhid do yii traktuvannia [The genesis of the development of the theory of economic security and a systematic approach to its interpretation]. // *Economic bulletin of NTUU "KPI": a collection of scientific works*, vol. 19, pp. 20-25.

7. Kavun S.V. (2009). Systema ekonomichnoi bezpeky: metodolohichni ta metodychni zasady: monohrafiia [System of economic security: methodological and methodical principles: monograph]. Kharkiv: KNEU, 303 p.

8. Kozachenko H.V., Ponomarov V.P., Liashenko O.M. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision: monograph]. Kyiv: Libra, 280 p.

9. Tolstova A. V., Khomenko K. V. (2018). Methodology for evaluating the level of economic security of an enterprise [Metodyka otsiniuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 63, p. 187-195.

10 Vitlinskyi V.V., Nakonechnyi S.I. (1996). Ryzyk u menedzhmenti. [Risk in management]. Kyiv: Borysfen-M LLC, 1996, 325 p.

- 11 Vnukova N.M., Smoliak V.A. (2006). Ekonomichna otsinka ryzyku diialnosti pidpriemstv: problemy teorii ta praktyky [Economic risk assessment of enterprise activity: problems of theory and practice]. Kharkiv National University of Economics. Kharkiv: VD "INZHEK", 183 p.
- 12 Karminska-Bielobrova M.V., Ihnatova Ye.M. (2014). Upravlinnia ryzykamy u pidpriemnytstvi: navchalnyi posibnyk [Risk management in entrepreneurship: a study guide]. - Kharkiv: "Slovo", 169 p.
- 13 Skopenko N.S., Fedulova I.V., Maznyk L.V., and others. Ekonomichni ryzyky: metody vymyriuvannia ta upravlinnia: navchalnyi posibnyk (2021) [Economic risks: methods of measurement and management: a study guide] / under general editorship Skopenko N.S. K.: NUHT, 2021, 344 p.
- 14 Babaev V. M., Torkatyuk V. I., Shutenko L. M. and others. (2016). Bankrutstvo pidpriemstv budivelnoi haluzi Ukrainy: stan, problemy i shliakhy yikh vyryshennia : monohrafiia under general editorship [Bankruptcy of enterprises in the construction industry of Ukraine: state, problems and ways to solve them: monograph]. Kharkiv. National University of Urban Economy named after O. M. Beketov. – Kharkiv: XNUMX named after O. M. Beketova, 723 p.
- 15 Melikhova T.O. (2019). Analiz finansovoho stanu ta vyivlennia zahroz yak zasib prohnozuvannia ymovirnosti bankrutstva promyslovoho pidpriemstva [Analysis of the financial condition and identification of threats as a means of forecasting the probability of bankruptcy of an industrial enterprise]. *Rewiev of Transport Economics and Management*, vol. 1(17), pp. 48–57. Available at: [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176496](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176496).
- 16 Volkova N., Stepanko O. (2022). Prohnozuvannia ryzyku nastannia bankrutstva na pidpriemstvi [Forecasting the risk of bankruptcy at the enterprise]. *Digital economy and economic security*, vol. 2, pp. 173-178. Available at: <https://doi.org/10.32782/dees.2-29>
- 17 Shvets Yu. O., Martyniuk N.B. (2017). Metody analizu ymovirnosti nastannia bankrutstva na promyslovykh pidpriemstvakh [Methods of analyzing the probability of bankruptcy at industrial enterprises]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences*, vol. 2, pp. 36-45. - Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2017\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_2_7)
- 18 Buhai V.Z., Fedorets A.O. (2023). Modeliuвання ymovirnosti bankrutstva pidpriemstva (na prykladi PRAT «Kropyvnytskyi OEZ») [Modeling the probability of bankruptcy of the enterprise (on the example of PJSC "Kropyvnytskyi OEZ")]. *Economy and society*, vol. 50. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2421>
- 19 Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva [Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures] Information of the Verkhovna Rada (VVR), 2019, vol. 19, Article 74. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
- 20 Plietnykova (Nazarenko) I.L. (2005). Kompleksna metodyka vyznachennia rivnia ekonomichnoi bezpeky, otsinky ryzykiv ta ymovirnosti bankrutstva pidpriemstva [A comprehensive method of determining the level of economic security, assessing risks and the probability of bankruptcy of the enterprise]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, vol. 12, p. 49 – 63.
- 21 Kobyletskyi V. R. Koefitsient manevrenosti vlasnoho kapitalu [Equity maneuverability ratio]. *Online magazine "Financial Analysis online"*. Available at: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu>.

УДК 338.47:656.2

## ВИЗНАЧЕННЯ ПІДХОДУ ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Дьяков М. І., аспірант,  
Фурдак В. Д., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті доведено, що підприємство залізничного транспорту являє собою відкриту складну соціально-економічну систему, особливість поведінки такої системи докорінно відбивається на ефективності бізнес-процесів. Зважаючи на особливості господарювання залізничного транспорту, з метою формування напрямків забезпечення розвитку підприємств галузі в умовах становлення цифрової економіки, було досліджено комплементарний і синергетичний підходи. Виділено загальні риси підходів, відмінності, а також положення щодо їх застосування в умовах макроекономічних трансформацій.*

*Ключові слова: підприємства, залізничний транспорт, розвиток, комплементарний підхід, синергетичний підхід, трансформації.*

## DETERMINING THE APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Ovchynnikova V., Doctor of Economics, Professor,  
Dyakov M., Graduate Student,  
Furdak V., Higher Education Student (USURT)*

*The article proves that the railway transport enterprise is an open complex socio-economic system, the peculiarity of the behavior of such a system radically affects the efficiency of business processes. Taking into account the peculiarities of Railway Transport Management, in order to form directions for ensuring the development of industry enterprises in the context of the formation of the digital economy, complementary and synergetic approaches were studied. A comparative analysis of approaches to ensuring the development of railway transport enterprises allowed us to identify common features. First, the use of any of the approaches is possible for the purpose of innovative development. Second, both approaches involve improving the internal regulatory mechanisms of systems in response to changing environmental factors. Third, businesses must be receptive to innovative changes. As for the conceptual differences, it is necessary to highlight, first, the different nature of innovative changes in the railway transport enterprise when implementing different approaches (with synergetic-abrupt, with complementary – systematic). Secondly, there is an increase in various properties by the enterprise when implementing different approaches (with synergetic – the enterprise acquires for some time the properties of stability, equilibrium, with complementary – the enterprise increases the properties of adaptability, imitation). Third, the mechanisms of development differ (with synergistic – to a greater extent, the mechanisms of self – organization develop, with complementary-to a greater extent, the mechanisms of self-preservation develop). Thus, each of the considered approaches has its own characteristics, advantages and disadvantages. The difficulty of choosing an approach to ensure the development of railway transport enterprises in the context of digitalization is as*

*follows: to form criteria for applying a particular approach depending on the existing level of innovative development of the enterprise and factors of its external environment. In addition, the choice is complicated by the need to take into account changes in the state and characteristics of the enterprise over time. In the conditions of functioning of each enterprise, it is necessary to define (differentiate) the scope (or criteria of the situation) of applying a particular approach for development. Applying a synergistic approach can provide the greatest result if you need to implement rapid changes in the system. It is advisable to apply a complementary approach in the context of targeted management of the development processes of railway transport enterprises, when it is possible to develop and consistently implement the planned changes.*

**Keywords:** *innovation, activation tools, enterprises, railway transport, development, innovation activity.*

**Постановка проблеми.** Проблеми забезпечення економічного розвитку підприємств залізничного транспорту набувають особливого значення сьогодні, в період докорінних змін, що відбуваються, перш за все в макросередовищі та, відповідно, в характері і спрямованості взаємин між суб'єктами вітчизняного та світового ринку транспортно-логістичних послуг. Ця ситуація загострюється у світлі панування цифрової економіки у світі, основним вектором розвитку якої є цифрова трансформація всіх бізнес-процесів. Такі зміни знаходять відображення і в роботі підприємств залізничного транспорту, продукуючи принципово нові форми їх функціонування. Використання існуючих усталених підходів до управління розвитком підприємств залізничного транспорту вже не дає очікуваних результатів, а тому нагальною є потреба пошуку нових, що й актуалізує обрану тему дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи менеджменту досліджено в працях Диканя В. Л., Ходаківського Є. І., Данилка В. К., Цал-Цалко Ю. С., Кілочицької Т. В., Колеснікова Д. В. та ін. [1-4]. Теоретико-методичні положення розвитку підприємств залізничного транспорту висвітлено такими науковцями як: Дикань В. Л., Обруч Г. В., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В.,

Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. та ін. [5-9]. Зважаючи на вагомий внесок науковців у розширення та доповнення обраної теми дослідження слід зазначити, що питання щодо пошуку дієвого підходу до розвитку підприємств залізничного транспорту потребує більш детального вивчення, адже це обумовлено трансформацією умов господарювання.

**Метою наукової статті** є визначення дієвого підходу до розвитку підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За своєю суттю підприємства залізничного транспорту є складними соціально-економічними системами являючи собою цілісну сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів (суб'єктів) і відносин щодо розширеного відтворення товарів та послуг. Сучасні соціально-економічні системи є відкритими і нелінійними системами, тобто мають здатність до складної поведінки, здатні до самоорганізації і саморозвитку. Особливість поведінки таких систем докорінно відбивається на ефективності бізнес-процесів, як в позитивному, так і в негативному аспектах.

Крім того слід врахувати особливості функціонування підприємств залізничного транспорту, а саме той факт, що після реформування галузі, яка поклала початок для створення

конкурентного середовища на ринку залізничних перевезень, переважна кількість з підприємств спеціалізується лише на окремому сегменті, що унеможливує комплексне забезпечення процесу перевезень, а також розвитку залізничного транспорту.

Саме тому при обґрунтуванні підходу до забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах становлення цифрової економіки зосередимо увагу, перш за все, на комплементарному підході. Термін «комплементарність» походить від латинської *complementum* – доповнення. Виходячи з цього змісту, поняття комплементарності дає можливість відобразити найрізноманітніші сторони буття соціуму, культури, людини. Так, в математиці комплементарними називаються кути, що утворюють в сумі прямий «правильний» кут; у фізиці комплементарними або додатковими називалися кольори спектра, що утворюють в поєднанні білий колір; в біохімії комплементарність означає таку взаємну відповідність в хімічній будові двох макромолекул, яка забезпечує їх взаємодію та ін. Отже можна констатувати, що в сучасному науковому знанні термін «комплементарність» (поряд зі своїми змістовними аналогами «компліментарність», «додатковість») широко застосовується в найрізноманітніших пізнавальних ситуаціях [1].

В економічній науці термін «комплементарність» одним з перших став використовувати К. Менгер (австрійська школа економіки). У своїй фундаментальній праці «Підстави політичної економії» К. Менгер поділяє економічні блага на порядки і обґрунтовує принцип комплементарності (доповнюваності) продуктивних благ безпосереднє задоволення потреб людини забезпечує розпорядження благом першого порядку, а блага вищого порядку

виступають як засіб виробництва для благ нижчого порядку [1].

В цілому, феноменологія комплементарності описувалася багатьма фахівцями за законами свого професійного цеху – політологічного, соціологічного, економічного. В результаті вона як методологічна форма розбиралася на окремі, малопов'язані одну з одною деталі, і її значимість для сучасного соціально-економічного розвитку втрачалася [1].

Актуальними дослідження комплементарності стають на сучасному етапі розвитку світової економіки, коли ринкова ситуація характеризується досить високими темпами змін і головним конкурентним фактором стають інновації.

Динамічна стійкість соціально-економічної системи пов'язана з її здатністю зберігати свої основні функціональні параметри, розвиватися і змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища і відновлювати усталені параметри при істотних змінах екзо- і ендогенних факторів. При цьому завжди існує деякий критичний для системи поріг зміни цих факторів, коли відбувається втрата стійкості. Розвиток можна віднести до ендогенного фактору, фактору внутрішнього середовища, який змінюється не спонтанно, а в результаті реалізації комплексу управлінських рішень, ефективність яких на етапі їх прийняття, звичайно, тільки прогнозується. В результаті формується нове внутрішнє середовище, яке потенційно сприяє стійкості, а його реальна стійкість може бути оцінена тільки в процесі функціонування.

Іншими словами, в управлінні розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації комплементарність проявляється у взаємодії процесів, що протікають у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Комплементарність може проявлятися за рахунок взаємодії внутрішніх підрозділів одного

підприємства та іншого підприємства, тобто найвищий ефект буде досягнутий за рахунок зростаючого числа взаємодій з кожним наступним етапом функціонування системи.

Якщо врахувати, що з кожним таким етапом відбувається зміна панівних у цей період моделей інноваційних процесів, то вплив нової моделі на механізми роботи попередніх по суті створює певний комплементарний ефект. Адже в результаті появи і впровадження нової моделі значно повніше реалізуються можливості попередніх моделей. Нова модель не просто доповнює і розширює функції управління розвитком підприємства залізничного транспорту за рахунок використання нового фактору, а в той же час є певним механізмом розвитку можливостей всіх попередніх моделей для вдосконалення процесів господарювання. Нова модель не тільки несе нові ідеї та підходи, а й створює нові механізми для більш ефективного використання факторів вже впроваджених моделей.

За логікою еволюції моделей процесу розвитку і на основі комплементарного підходу можна припустити, що при переході від однієї моделі до іншої інноваційна активність підприємств залізничного транспорту повинна зростати.

Не можна не відзначити значення також синергетичного підходу до розвитку підприємств залізничного транспорту. Термін «синергетика» ввів в науковий обіг англійський фізіолог Ч. С. Шеррінгтон більш ніж сто років тому. Під цим терміном він розумів «узгоджений вплив нервової системи (спинного мозку) при управлінні м'язовими рухами» [3]. Що стосується економічного значення даного підходу, то синергетика описує механізм формування еволюційного цілого з частин, складних структур, які, у свою чергу, сформовані з відносно простих, а також їх стійкого спільного розвитку. При правильній просторовій побудові об'єднуючих структур виникає

складна структура, що прискорює темп свого розвитку. Причому темп розвитку сформованої складної структури вище, ніж динаміка зростання її окремих елементів. Такого роду положення висвітлені в працях [1-3].

Предмет синергетики охоплює всі етапи універсального процесу самоорганізації як процесу еволюції порядку – його виникнення, розвитку і руйнування. Синергетику можна вважати інтегральною теорією порядку і хаосу, що вивчає закономірності виникнення порядку з хаосу, опис причин і механізмів щодо стійкого існування виникаючих структур і їх розпаду. Іншими словами синергетика – загальна теорія самоорганізації, предметне поле якої – виникнення і розвиток структур в системах, далеких від стану рівноваги. Для появи самоорганізації в системі вона повинна бути нелінійною, нерівноважною і стохастичною, а також мати зворотний зв'язок.

Ступінь невизначеності сучасного соціокультурного простору висока. Численні соціально-економічні системи взаємодіють між собою, вступають в певні відносини, перебувають у стані постійної діяльності і весь час оновлюються. Іншими словами, сучасні соціально-економічні системи є відкритими і нелінійними, тобто мають здатність до складної поведінки, здатні до самоорганізації і саморозвитку. Чим вище нестійкість соціально-економічної системи, тим вище її сприйнятливість до змін. При цьому можна виділити чотири рівні невизначеності: низька, помірно-низька, помірно-висока, висока [1].

При низькій невизначеності прогнозування відносно нескладне, оскільки може ґрунтуватися на минулих тенденціях. Відносини елементів внутрішнього і зовнішнього середовища, що включені в соціально-економічну систему, є стабільними. Необхідність зміни незначна. При помірно-низькій невизначеності прогнозування відносно

нескладне, проте похибка його висока. Необхідність зміни досить висока. При помірно-високій невизначеності прогнозування методично ускладнене, а прогнозні сценарії мають значну різницю, що виникає через необхідність врахування безлічі різноспрямованих тенденцій і факторів. Необхідність зміни висока. При високій невизначеності прогнозування ускладнено, а прогнозні сценарії не мають практичного сенсу через різноспрямованість і короткостроковість. Необхідність зміни найвища.

Поєднання традицій та інновацій – головна норма сучасних відносин, що виникають при взаємодії соціально-економічних систем. Так, складні процеси, що відбуваються під час розробки і впровадження інноваційних технологій, видів продукції, послуг і бізнес-моделей, мають яскраво виражений нелінійний характер і супроводжуються незворотними змінами. Інноваційний процес розвитку відкритої соціально-економічної системи, що зазнає трансформації, – механізм резонансних спрямованих впливів на нелінійну систему [3] – можна представити наступним чином.

У процесі свого розвитку система проходить дві стадії еволюційну і революційну. Під час розгортання еволюційного процесу відбувається повільне накопичення кількісних і якісних змін параметрів системи та її компонентів (матеріальні, енергетичні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки – потоки інвестицій, патентної інформації, кадрів, обладнання та ін.), відповідно до яких в точці біфуркації система вибере один з можливих для неї стимуляторів.

В результаті цього відбудеться якісний стрибок і система сформує нову активну структуру, відповідну обраному стимулятору з урахуванням змін умов зовнішнього середовища. Це призведе до збільшення темпів зростання наукових знань, накопичення потоку інновацій і поступового відновлення інтелектуальної

структури, що, у свою чергу, визначає дисипативний характер соціально-економічної системи. Поступово в системі зростає рівень ентропії, оскільки наростання та накопичення змін в системі, а також в її компонентах і зовнішньому середовищі зумовлює зниження здатності системи до адаптації і забезпечення її стійкості. На цій фазі розвиток набуває непередбачуваного характеру, оскільки він виникає не тільки за рахунок внутрішніх флуктуацій, силу і спрямованість яких можна прогнозувати, проаналізувавши історію розвитку і сучасний стан системи, а й за рахунок зовнішніх, що вкрай ускладнює, а то й унеможливує прогноз. Процеси розвитку супроводжуються незворотними змінами. Синергетичний ефект в цьому випадку може бути отриманий за рахунок управління темпами реалізації інноваційних процесів. Головне завдання синергетики при цьому полягає в тому, як забезпечити системі самоврядний і самопідтримуваний розвиток. Для цього необхідно виконання наступних умов:

- управлінський вплив має здійснюватися вчасно;

- управлінський вплив має бути спрямовано на реалізацію успішного напряму діяльності;

- інновації повинні бути асоційовані з процесами самоорганізації у відкритій системі, тобто соціально-економічній системі має бути притаманна масштабна інноваційність.

Таким чином, використання синергетичного підходу створює реальну можливість об'єднання функціональних сфер управління підприємств залізничного транспорту шляхом координації дій, що виконуються незалежними ланками системи, які поділяють спільну відповідальність в межах цільової функції, що дозволяє самоорганізувати підприємства в умовах невизначеності.

Наполягаючи на існуванні суттєвих ризиків самоорганізації соціально-економічних систем, синергетика

одночасно дає напрямок пошуку «точок», де управлінський вплив на інноваційні процеси виявиться винятково ефективним. Вивчення, аналіз та моделювання властивостей і стану інноваційних процесів, що протікають на підприємствах залізничного транспорту, на основі синергетичного підходу дозволяє глибше зрозуміти природу їх інноваційного розвитку з урахуванням універсальних закономірностей самоорганізації і самоподібності.

У нелінійному середовищі можуть одночасно існувати багато шляхів розвитку процесів. З позиції комплементарного підходу майбутній стан системи накопичує і доповнює попередній досвід її розвитку.

**Висновок.** Проведений порівняльний аналіз підходів до забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту дозволив виділити загальні їх риси. По-перше, застосування будь-якого з підходів можливо з метою інноваційного розвитку. По-друге, обидва підходи передбачають вдосконалення внутрішніх регулюючих механізмів систем у відповідь на зміну факторів зовнішнього середовища. По-третє, підприємства повинні бути сприйнятливі до інноваційних змін.

Щодо концептуальних відмінностей, то слід виділити, по-перше, різний характер інноваційних змін на підприємстві залізничного транспорту при реалізації різних підходів (при синергетичному – стрибкоподібний, при комплементарному – планомірний). По-друге, відбувається нарощування підприємством різного роду властивостей при реалізації різних підходів (при синергетичному – підприємство набуває на якийсь час властивості стійкості, рівноваги, при комплементарному – підприємство нарощує властивості адаптивності, наслідування). По-третє, розрізняються механізми розвитку (при синергетичному – в більшій мірі розвиваються механізми самоорганізації,

при комплементарному – в більшій мірі розвиваються механізми самозбереження).

Таким чином, кожен з розглянутих підходів має характерні риси, переваги та недоліки. Складність вибору підходу з метою забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації полягає в наступному: сформувати критерії застосування того або іншого підходу залежно від існуючого рівня інноваційного розвитку підприємства і факторів його зовнішнього середовища. Крім того, вибір ускладнюється необхідністю обліку змін стану і характеристик підприємства в часі. В умовах функціонування кожного підприємства необхідно визначити (розмежувати) сферу (або критерії ситуації) застосування того чи іншого підходу для розвитку.

Застосування синергетичного підходу може надати найбільший результат при необхідності реалізації швидких змін в системі. Комплементарний підхід доцільно застосовувати в умовах цільового управління процесами розвитку підприємств залізничного транспорту, коли є можливість розроблення та послідовної реалізації запланованих змін.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ходаківський Є. І., Данилко В. К., Цал-Цалко Ю. С. Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики: монографія. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2009. 340 с.
2. Кілочицька Т. В. Передумови виникнення та становлення синергетики. *Наука та наукознавство*. 2014. № 1. С. 101–109.
3. Колесніков Д. В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 2. С. 9-15.



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

5. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2014. 225 с.

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

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

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

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

## REFERENCES

1. Khodakivskyi E.I., Danylko V.K., Tsal-Tsalko Yu.S. (2009) Metodolohiya naukovykh doslidzhen' v paradyhmi synerhetyky: monohrafiya. [Methodology of scientific research in the paradigm of synergy: monograph]. Zhytomyr: Zhytomyr State Technological University. 340 p.

2. Kilochytska T.V. (2014) Peredumovy vynyknennya ta stanovlennya synerhetyky [Prerequisites for the emergence and development of synergy]. Science and science. No. 1. P. 101–109.

3. Kolesnikov D.V. (2013) Sutnist' synerhiyi ta klasyfikatsiya yiyi vydiv u doslidzhenni vertykal'no-intehrovanykh struktur [The essence of synergy and

classification of its types in the study of vertically integrated structures]. Economic Bulletin of the National Mining University. No. 2. P. 9-15.

4. Dykan V.L. (2015) Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. Herald of the economy of transport and industry. No. 51. P. 9-20.

5. Dykan V. L., Kirdina O. G., Nazarenko I. L., Utkina Yu. M. (2014) Ekonomika i orhanizatsiya innovatsiynoyi diyal'nosti na zaliznychnomu transporti : navch. posib [Economics and organization of innovative activity in railway transport: training]. manual Kharkiv: UkrDAZT. 225 p.

6. Tokmakova I. V. (2015) Zabezpechennya harmoniynoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy : monohrafiya [Ensuring harmonious development of railway transport of Ukraine: monograph]. Kharkiv: UkrDUZT, 2015. 403 p.

7. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]. Kharkiv: UkrDUZT. 427 p.

8. Korin M. V. (2019) Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva : monohrafiya [Development of railway transport infrastructure in conditions of cross-border cooperation: monograph]. Kharkiv: UkrDUZT. 401 p.

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

УДК 338.33:005.332.4

## НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Остапюк Б. Б., канд. екон. наук,  
Клименко К. О., здобувач вищої освіти,  
Кириченко О. О., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена визначенню стратегічних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Зазначено, що конкурентоспроможність є складним об'єктом управління. Окреслено, що побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємства найчастіше пов'язують з реалізацією принципів маркетингового або процесного підходу. Визначено, які конкурентні переваги підприємство повинно мати на економічному ринку, ринку техніки, ринках трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Встановлено, що управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування та підтримку конкурентних переваг на різних ринках на тривалу перспективу розвитку. Розкрито етапи реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства за сегментами ринку.*

*Ключові слова: конкурентні переваги, управління, стратегія, ефективність, конкуренція, монополія, ринок.*

## DIRECTIONS OF ENSURING THE STRATEGIC COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*Ostapuk B. B., PhD in Economics,  
Klymenko K. O., higher education student,  
Kirichenko O. O., higher education student (USURT)*

*In modern business conditions, which characterized by a high level of instability and dynamism of the external environment, the problem of maintaining a competitive position and effective functioning in the market is acutely faced by every enterprise. In these conditions, the main emphasis shifts from ensuring current performance results to achieving long-term competitive advantages of the enterprise, which necessitates ensuring strategic competitiveness that meets the challenges of modern economic development, global and national trends in the formation of a new economy. Competitiveness is a complex object of management due to the complexity of enterprises as specific production systems, on the one hand, and the diversity of the influence of external environmental conditions with their inherent high level of uncertainty and randomness, on the other hand. Taking into account the criterion of enterprise's effectiveness on the market. It becomes clear why the construction of a company's competitiveness management system is most often associated with the implementation of the principles of a marketing or process approach. The strategic competitiveness of an enterprise should understood as its ability effectively develop in the near future due to the effective development of all its elements - phenomena. In order to ensure strategic competitiveness, the enterprise must at least be competitive in the economic market, the technology market, labor, material and financial resource markets. In the case of management that ensures an increase in the competitiveness of products, each management*

*decision, which is related to the purposeful implementation of a specific measure, needs to take into account both the importance, complexity and peculiarities of the object of management, as well as the changing conditions of place and time. At the same time, the most important principle of economic production observed: regardless of competition and in conditions of competition, the firm must extract a higher profit from its activities. The effect of scale, product diversification, quality, unique product features, high efficiency, experience and strong brands, providing a sustainable competitive advantage in the market and require appropriate costs related to the development of technical potential, rationalization of production processes and management processes, marketing, including strategic. Nevertheless, with competition from other market participants, their effectiveness will be limited by the possibility of increasing the rate of profit by 1-2 points, despite the fact that none of them guarantees profitability. Profitability can only be guaranteed by a monopoly as control over a certain market space during a certain time.*

**Keywords:** *competitive advantages, management, strategy, efficiency, competition, monopoly, market.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Динамічний розвиток ринкових відносин, трансформації в інституціональній структурі економіки України створили нове середовище для ведення господарської діяльності сучасних підприємств, які діють як у виробничій, так і у невиробничій сферах [1].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, перед кожним підприємством гостро постає проблема утримання конкурентної позиції та ефективного функціонування на ринку. У цих умовах основний акцент зміщується від забезпечення поточних результатів діяльності у бік досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства, що зумовлює необхідність забезпечення стратегічної конкурентоспроможності, яка відповідає викликам сучасного економічного розвитку, загальносвітовим та національним тенденціям становлення нової економіки [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміцнення конкурентних позицій сучасного підприємства на ринку є об'єктом значної кількості наукових досліджень. Зокрема, Амосов О. Ю.

визначав, що основним аспектом розвитку підприємства є оцінка потенціалу його конкурентоспроможності [1]. Васильців Т. Г., Калюжна О., Бондаренко С. М., Іванов Ю. Б., Кривенко М. та інші акцентують увагу на тому, що вірно сформована стратегія визначає конкурентні переваги підприємства [2-6]. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М. та інші наголошують, що якість товару, ціна та час подачі на ринок є визначальними чинниками конкурентоспроможності продукції та, відповідно, підприємства [7]. Юзик Л. О., Балабанова Л. В. та інші розглядають конкурентоспроможність через маркетингове управління [8-9].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте, незважаючи на велику кількість наукових доробок у цій царині, потребують більш детального обґрунтування проблеми забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування напрямів забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність підприємства в конкретних умовах має забезпечити відповідний рівень конкурентних переваг

в умовах різноманітних коливань, насамперед несприятливих, не допускаючи виходу за певні межі, що визначають критичне становище. Тільки це дозволить йому функціонувати із певним рівнем ефективності.

Ефективність підприємства проявляється у великій кількості аспектів, кожен з яких відображається конкретним критерієм ефективності функціонування. Враховуючи, що його діяльність пов'язана з наданням ринкових послуг, найважливішим стає критерій, згідно з яким ефективність діяльності на ринку визначається як здатність виготовлення продукції чи надання необхідного обсягу послуг з найкращими параметрами якості при мінімальних витратах. Реалізація відповідної поведінки здійснюється в умовах різних ситуацій у зовнішньому та внутрішньому середовищах, які впливають на діяльність підприємства. Тому виникає потреба в здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства, що забезпечує вирішення протиріч змін, які відбуваються, з критерієм ефективності [5].

При цьому конкурентоспроможність є складним об'єктом управління через складність підприємств як конкретних виробничих систем, з одного боку, та різноманітності впливу умов зовнішнього середовища з притаманним їм високим рівнем невизначеності та випадковості, з іншого боку.

Зважаючи на критерій ефективності підприємства на ринку, стає зрозумілим чому в даний час побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємства найчастіше пов'язують з реалізацією принципів маркетингового або процесного підходу.

Маркетинговий підхід виходить з того, що конкурентоспроможність підприємства визначається як конкурентоспроможність продукції чи послуг, що ним надаються. Як наслідок,

при вирішенні завдань у сфері конкурентоспроможності насамперед орієнтуються на споживача, який робить вибір виходячи з порівняльної характеристики продукції, що відображає її переваги, порівняно з аналогічними. Тому, при виборі стратегії поведінки організації вирішальним стає аналіз існуючих і прогнозованих майбутніх стратегічних потреб у конкретному сегменті ринку.

Процесний підхід означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю його виробничої діяльності, що забезпечує найменші витрати на надання послуг порівняно з конкурентами. Тоді створюється конкурентна перевага у вигляді нижчої вартості товару, забезпечуючи при цьому покриття поточних витрат на виробництво та формування певних заощаджень. Це можна забезпечити при такому функціонуванні виробничої системи, представленої сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених виробничо-технологічних, організаційно-технологічних та фінансово-економічних процесів, при якому зберігається (забезпечується) певний рівень рентабельності продукції. Тоді управлінське рішення спрямоване на локалізацію несприятливої ситуації при функціонуванні елементів виробничої системи, мінімізацію можливих втрат та зниження рівня рентабельності. Зрозуміло, що за такого підходу переважаючими стають завдання оперативного та поточного управління. Але будь-яке завдання оперативного та поточного управління забезпечує нормальне функціонування виробництва, якщо воно вирішується в рамках реалізації певної стратегії. Тому і маркетинговий і процесний підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства повинні розглядатися як засіб забезпечення (досягнення) стратегічної конкурентоспроможності.

Якщо стратегічну конкурентоспроможність підприємства пов'язувати з його здатністю зберігати свої конкурентні переваги в тривалій перспективі, то треба враховувати, що його діяльність відбуватиметься в умовах, коли є суттєві зміни в технічному, технологічному, економічному, соціальному та політичному середовищі.

У процесному менеджменті не всякий процес може бути представлений як бізнес-процес. Вимогам бізнес-процесу відповідає лише той, результатом функціонування якого є реалізований продукт, що приносить дохід, у тому числі у формі прибутку. При чому реакція на ці зміни стосуватиметься конкретних елементів – явища, система яких представляє власне діяльність підприємства. Тому, визначення стратегічної конкурентоспроможності вимагає розгляду таких явищ у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості.

В описі підприємства як системи управління як такі, що представляють його функціонування, можуть бути виділені наступні явища:

- потреби у товарі та результат у вигляді реалізованого товару, результат задоволеної потреби;

- ресурси, представлені контингентом працівників з певним рівнем інтелектуального потенціалу, сукупністю основних засобів певного технічного рівня та експлуатаційного стану і запасами інших ресурсів, включаючи інформаційні, у тому числі інтелектуальні;

- виробництво, в якому з конкретною ефективністю в технологічному процесі зі структурою, яка визначається послідовністю різноманітних операцій, використовуються трудові ресурси та ресурси засобів виробництва;

- доходи від надання послуг як джерело покриття витрат, переданих доходів від власності та трансфертів і формування заощаджень;

- нагромадження, як джерело

інвестицій у виробництво, що забезпечують впровадження інновацій у вигляді нових типів і видів техніки в широкому сенсі слова, технологічних процесів, організації виробництва та управління;

- інвестиції, як використання накопичень на розвиток виробництва за рахунок переходу на виробництво нових продуктів, впровадження досконаліх зразків техніки та технологічних процесів, у тому числі у сфері управління.

Якщо поняття стратегічної конкурентоспроможності має об'єднати всі ці явища, то ним буде наступне об'єктивно обумовлене положення – цілісна система, здатна виживати за рахунок свого розвитку, якщо розвиваються її елементи в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. Отже, під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства необхідно розуміти його здатність ефективно розвиватися в найближчій перспективі за рахунок ефективного розвитку всіх своїх елементів – явищ [10].

У такому розвитку підприємство неминуче вступає у взаємодію з різними сферами зовнішнього середовища, насамперед тими, які представляють джерела ресурсів та потреби у його продукції. Поведінка у відповідних сферах визначається відносинами конкуренції, де підприємство виступає як учасник ринку, а умовою його конкурентоспроможності виступають конкурентні переваги.

Для того, щоб забезпечити стратегічну конкурентоспроможність підприємство щонайменше повинно бути конкурентоспроможним [4]:

- на економічному ринку, конкуруючи з іншими виробниками, з метою збільшення частки на ринку до рівня, що забезпечує виконання замовлень, принаймні, в економічно обґрунтованих обсягах;

- на ринку трудових ресурсів, конкуруючи з іншими «споживачами» трудових ресурсів;

– на ринку техніки в широкому сенсі, конкуруючи з іншими не стільки на відносно вузькому ринку пропозицій діючих зразків техніки, скільки на ринку інновацій, який представляє можливості науково-технічної спільноти займатися створенням та впровадженням нових зразків техніки, конкуруючи за інтелектуальний капітал з іншими галузями національного господарства;

– на ринках матеріальних ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, конкуруючи з іншими підприємствами своєї галузі та підприємствами інших галузей економіки;

– на ринку фінансових ресурсів, конкуруючи з іншими підприємствами на ринку грошових ресурсів, насамперед за значні обсяги довгострокових інвестицій.

Оскільки конкурентну боротьбу на ринку може виграти той, хто має конкурентні переваги, то підприємство має сформулювати та підтримувати конкурентну перевагу на відповідних ринках. Вивчення питань функціонування конкретних ринків показує, що конкурентоспроможною на конкретному ринку фірма буде в тому випадку, якщо має наступні конкурентні переваги:

- на економічному ринку – за рівної вартості при вищій якості товару. Це впливає із реального становища: підприємство виходить на ринок з умовою, що здатне виготовляти продукцію з певними якісними характеристиками. Однак у процесі діяльності мають місце відхилення від заявленого, які визначають рівень якості. При цьому, не прийнятний принцип «низька якість за низьку ціну», оскільки діє правило: ціна недоліків вища за ціну рівних досягнень;

- конкурентна перевага на ринку праці полягає в тому, що підприємство пропонує робочі місця, на яких забезпечується більш високий рівень продуктивності праці. Останнє знижує відносну та абсолютну потребу у трудових ресурсах і, як наслідок, знижується тиск у

відповідному секторі ринку праці. Більш високий рівень продуктивності праці забезпечує і більш високу заробітну плату, і більше наповнення, так званого соціального пакета, як найважливішого економічного чинника вибору працівником даного підприємства;

- конкурентна перевага на ринку техніки визначається насамперед здатністю ефективніше застосовувати техніку у виробництві. Це призводить до зниження тиску на ринок, який досить монополізований відносно невеликою кількістю виробників високоспеціалізованих технічних засобів, пристроїв, машин, механізмів. Здатність до більш ефективного використання техніки дозволяє застосовувати у виробництві більш досконалу, високотехнологічну та, як правило, більш дорогую техніку, тобто підприємство стає інноваційним;

- конкурентна перевага на ринку матеріальних ресурсів полягає в здатності більш ефективно використовувати матеріальні ресурси у виробництві. Це має ті ж наслідки, які спостерігаються на ринку техніки;

- конкурентна перевага на ринку фінансових ресурсів визначається здатністю забезпечити більш ефективне функціонування грошової системи підприємства, виражене в максимізації припливу та мінімізації відтоку грошових коштів, насамперед у поточній діяльності, суворе дотримання платіжної дисципліни, раціональне використання заощаджень. Це дозволить, по-перше, мінімізувати і навіть виключити запозичення як джерело оборотних коштів і, по-друге, прискорити процеси накопичення необхідних фінансових ресурсів для вирішення завдань розвитку виробництва та, насамперед, його технічної бази, мінімізуючи запозичення з сторони, як джерела капітальних вкладень.

Як наслідок, управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на формування

та підтримку вище названих та інших керованих конкурентних переваг на різних ринках на тривалу перспективу розвитку. Те, що ці конкурентні переваги керовані, визначається тією обставиною, що вони виступають як характеристики явищ, що становлять конкретну діяльність підприємства, яка розглядається, як керований елемент структури з властивими йому функціями. У разі опису виробничої діяльності фірми як такі її елементи слід розглядати функціональні підсистеми: маркетингову, виробничо-технічну, фінансово-економічну, інноваційну, інвестиційну, підсистему людських та інтелектуальних ресурсів, що керує функціональними підсистемами. Кожна з них у своєму функціонуванні забезпечує відповідний рівень ефективності, який розглядається або як конкретна конкурентна перевага підприємства на відповідному ринку або як фактор, що визначає стратегічну конкурентоспроможність фірми [11].

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю продукції – це планомірний вплив на фактори конкурентоспроможності з метою отримання певного результату при поставлених завданнях, забезпечуючи при цьому оптимальний рівень ціни та якості.

Стратегічне управління можливе та ефективно тільки при системних методах його реалізації. При цьому необхідно дотримуватися таких вимог:

- система прогнозування виробництва продукції має бути економічно обґрунтована;
- необхідно об'єктивно оцінювати умови функціонування виробничої системи внаслідок впливу різних факторів;
- моніторинг конкурентних переваг в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- узгодженість методів управління та стратегічних цілей;
- обґрунтованість методів, які використовуються;

- розробка економіко-математичних моделей процесів функціонування;

- аналіз управлінських рішень з погляду отримання позавиробничого ефекту.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю необхідно здійснювати за сегментами ринку. Воно здійснюється за кілька етапів:

- інформаційне дослідження всіх конкуруючих підприємств у даному сегменті;

- планування розвитку підприємства з виділенням цілей для підвищення ефективності діяльності;

- аналіз рівня конкурентоспроможності власного підприємства та конкурентів, зіставлення витрат, якості, економічного та технологічного потенціалу, фінансової стійкості як одного з головних критеріїв конкурентоспроможності;

- визначення конкурентних переваг, ступеня конкуренції в сегменті для прийняття рішень щодо способів здійснення конкурентної боротьби.

При управлінні, яке забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції, кожне управлінське рішення, яке пов'язане з цілеспрямованим здійсненням конкретного заходу, потребує обліку як важливості, складності та особливості об'єкта управління, так і змінних умов місця та часу. При цьому має бути дотримано найважливіший принцип економічного виробництва: незважаючи на конкуренцію та в умовах конкуренції підприємство має забезпечувати максимізацію прибутку від власної діяльності, ефективно використовуючи наявні ресурси. Ефект масштабу, диверсифікація товару, якість, унікальні особливості продукції, висока ефективність, досвід і сильні бренди, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку, вимагають відповідних витрат, пов'язаних з розвитком технічного потенціалу, раціоналізацією виробних

процесів і процесів управління, маркетингом, включаючи і стратегічний. Але при конкуренції з боку інших учасників ринку, їх ефективність буде обмежена можливостями підвищити норму прибутку на 1-2 пункти, при тому, що жоден з них не гарантує прибутковості. Гарантувати прибутковість може лише монополія як контроль над певним ринковим простором протягом певного часу. Стійкими є монополії, захищені законодавчими, технологічними чи споживчими бар'єрами, які складно нівелювати.

### Висновки.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку є складною системою управління, для якої характерні не тільки велика кількість елементів у їх взаємозв'язках, а й конкуренція у підходах до забезпечення ефективного функціонування кожного у рамках загальної системи. Як наслідок, виникає потреба дослідження значної кількості явищ і процесів, кожен з яких є або конкретним аспектом конкурентоспроможності або фактором, що визначає її рівень. А вибір раціональної поведінки ґрунтується на оцінках варіантів поведінки фірми, включаючи й сьогоднішнього.

Основними напрямами покращення діяльності підприємств є формування повного комплексу основних і додаткових послуг; формування нових умов співпраці на економічному ринку, ринку техніки, ринках трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Це дає можливість для формування конкурентних переваг та управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 79-83.
2. Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я.

Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2013. Вип. 23.2. С. 248-252.

3. Калюжна О., Мірошніченко І., Черепньова А. Стратегії підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий Вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2 (9). С. 17-22.

4. Бондаренко С. М., Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>.

5. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121-128.

6. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка: Економіка*. 2008. № 99-100. С. 44-48.

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

8. Юзик Л. О. Конкурентоспроможність підприємства на засадах соціально-орієнтованого маркетингу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2009\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_42).

9. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2006. 294 с.

10. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3 (81). С. 43-50.



11. Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої війсьним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86. Режим доступу: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>.

## REFERENCES

1. Amosov O. Yu. (2011). Otsinka potentsialu konkurentospromozhnosti yak osnovnoho aspektu rozvytku pidpryemstva. [Evaluation of the potential of competitiveness as the main aspect of enterprise development]. *Problems of the economy*, no. 3, pp. 79-83.

2. Vasylytsiv T. H., Kravchuk N. Ya. (2013). Konkurentni perevahy pidpryemstva ta obgruntuvannya stratehii yikh zabezpechennia. [Competitive advantages of the enterprise and justification of the strategy of their provision]. *Scientific Bulletin of NLTUU*, vol. 23.2, pp. 248-252.

3. Kaliuzhna O., Miroshnychenko I., Cherepnova A. (2017). Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpryemstv. [Strategies for increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of V. O. Sukhomlynskyi MNU. Economic sciences*, no. 2 (9), pp. 17-22.

4. Bondarenko S. M., Hot, O. Ya. (2017). Stratehiia pidpryemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti. [Enterprise strategy as a factor in its competitiveness]. *Efficient economy*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>.

5. Ivanov Yu.B., Ivanova O.Iu. (2012). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borotby. [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in conditions of intense competition]. *Problems of the economy*, no. 4, pp. 121-128.

6 Kryvenko M. (2008). Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstva. [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise]. *Visnyk Kyiv. national Taras Shevchenko University: Economics*, no. 99-100, pp. 44-48.

7. Dykan V.L., Borovyk Yu.T., Poliakova O.M., Utkina Yu.M. (2011). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv: navchalnyi posibnyk. [Ensuring the competitiveness of enterprises: a study guide]. Kh.: UkrDAZT, (in Ukrainian).

8. Yuzyk L.O. (2009). Konkurentospromozhnist pidpryemstva na zasadakh sotsialno-oriietovanoho marketynhu. [Enterprise competitiveness on the basis of socially oriented marketing]. *Economy. Management. Innovations*, no. 2. Available at: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64/eui\\_2009\\_2](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/eui_2009_2).

9. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006). Marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstv: stratehichni pidkhid: monohrafiia [Marketing management of the competitiveness of enterprises: a strategic approach: a monograph]. Donetsk: Don DUET named after M. Tugan-Baranovsky, (in Ukrainian).

10. Arefieva O. V. (2008). Stratehichne zabezpechennia zhyttievoho tsykladu pidpryemstva. [Strategic support of the life cycle of the enterprise]. *Actual problems of the economy*, no. 3(81), pp. 43-50.

11. Kalycheva N.Ie., Ostroverkh H.Ie., Orekhov M.V. (2022). Formuvannia konkurentnykh perevah ukraïnskykh pidpryemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy sprychynenoi voïennym chasom. [The formation of competitive advantages of Ukrainian enterprises in the conditions of the economic crisis caused by wartime]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 78-79, pp. 77-86. Access mode: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf>

УДК 378.147

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ

*Сухорукова Т.Г., к. е. н., доцент,  
Склярєнко І.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена проблемним питанням щодо управління на вітчизняних підприємствах необоротними активами (НОА). Найбільш гострою проблемою є забезпеченість підприємств високоефективними модернізованими необоротними активами, оскільки значна кількість підприємств відчувають брак саме сучасних необоротних активів. Концентрується увага на проблемі стану НОА, який характеризується високим рівнем зносу та великими витратами на відновлення працездатності НОА. Обґрунтована доцільність застосування диференційованого підходу щодо підвищення ефективності НОА. Вирішенню вказаних проблем будуть сприяти відповідна кредитна політика держави, активізація діяльності лізингових компаній, податкова підтримка підприємств, які здійснюють оновлення та втілюють інноваційні рішення у свою практичну діяльність.*

*Ключові слова: необоротні активи, облік необоротних активів, забезпечення необоротними активами, ефективність використання необоротних активів, оновлення необоротних активів*

## CURRENT ISSUES OF PROVIDING RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES WITH FIXED ASSETS

*Sukhorukova T.G., candidate of Economics Sciences, associate Professor  
Skliarenko I.A., M.Sc (USURT)*

*The article is devoted to problematic issues related to the management of non-current assets (NCA) at domestic enterprises. Complexities of accounting for NCA are connected, first of all, with consideration of intangible assets (computer programs, brands, trademarks, know-how, etc.). The set of problems should include the determination of the initial value of intangible assets, the period of useful use, calculation of depreciation, etc. These difficulties are related to the fact that intangible assets do not have a physical form. The most acute problem is the provision of enterprises with highly efficient modernized non-current assets, since a significant number of enterprises feel a lack of precisely modern non-current assets. A significant part of the company's NCA consists of the main production assets, the degree of wear and tear of which should be more than 30-40%. Attention is focused on the problem of the state of the NCA, which is characterized by a high level of wear and tear and large costs for restoring the operability of the NCA. For the domestic national economy, the physical and moral aging of the technical and technological base of production has a clearly expressed negative trend. This problem gradually becomes the main reason for the decrease in the quality and safety of products in the relevant industries. A high level of NCA wear and tear is characteristic of the fundamental branches of the domestic economy. A differentiated approach to increasing the effectiveness of NCA is needed. The appropriate credit policy of the state, activation of the activity of leasing companies, and tax support of enterprises that carry out renovations and implement innovative solutions in*

*their practical activities can contribute to the solution of these problems.*

**Key words:** *non-current assets, accounting of non-current assets, provision of non-current assets, efficiency of use of non-current assets, update of non-current assets*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах стратегію та тактику розвитку вітчизняних підприємств, незалежно від галузевої приналежності, визначають переважно зовнішні чинники. У списку цих чинників, безумовно, домінує чинник війни. Саме війна ставить під загрозу існування всіх активів країни. Тією чи іншою мірою саме цей фактор коригує вплив інших: держави, споживачів, партнерів, конкурентів тощо, що відбивається на політиці забезпечення та використання всіх факторів виробництва. Особливе місце у цьому займає управління необоротними активами. Отже, проблема забезпечення, збереження та використання необоротних активів (НОА) не втратить своєї актуальності ще тривалий час.

З точки зору **аналізу останніх досліджень** більшість вчених зосереджуються на таких питаннях як забезпеченість, стан та використання НОА. Найбільш гострою проблемою є забезпеченість підприємств високоефективними модернізованими НОА, оскільки значна кількість підприємств відчувають брак сучасних НОА. Проблема нестачі НОА в таких галузях економіки, як машинобудування, енергетика, транспорт та інші присвячені праці Васківської К.В, Сича О.В. [15].

Популярним об'єктом дослідження залишається стан НОА, який характеризується високим рівнем як фізичного, так й морального зносу та великими витратами на відновлення працездатності НОА. Ця проблема досліджено в роботах Бойчика І, Онищенко В., Куранда Т., Кваша Т. [1, 7, 11].

Достатньо різноманітне у наукових виданнях надані наукові думки щодо використання НОА. Цьому питанню присвячені роботи Токмакової І., Панченко Н., Кургузової М. Ю. та інших. Зазначається, що у передових компаніях

світу рівень рентабельності новітніх технологій наближується до 15%, в той час як в Україні – 3-5% [14].

Багато вчених та практиків зосереджують увагу на характері взаємодії забезпеченості підприємства НОА та конкурентоспроможності підприємства. При написанні статті було використано теоретичні напрацювання таких вчених, як Осташко Т., Снеткова А. та інші [8, 10]. Актуальність цієї теми максимально загострюється на макрорівні, оскільки неконкурентоспроможність виробничих фондів вітчизняних підприємств не дозволяє країні підвищити загальний індекс конкурентоспроможності.

В наукових працях розглядаються також проблема оцінки НОА. Більшість вчених впевнені, що українським підприємствам слід переходити на оцінку за справедливою вартістю. Адже саме вона забезпечує достовірність оцінки цінності активів, відображає реальну економічну ситуацію та дозволяє приймати управлінські рішення, навіть при високому ступені ризику [3]. Цей висновок вони базують на аналізі переваг та недоліків оцінки за справедливою вартістю та історичною (фактичною) собівартістю.

**Невирішені проблеми.** Ще деякий час тому вчені усього світу досліджували вплив пандемії коронавірусу на економічний розвиток країн. Це питання не втрачає своєї актуальності та буде ретельно досліджуватися ще тривалий час.

Але сьогодні визначальним фактором впливу на все економічне життя України та більшої частини Європи впливає війна, від якої страждають першу чергу людські ресурси. Але й НОА теж руйнуються і потребують залучення значних фінансових коштів на відновлення.

Таким чином, завдання полягає в тому, щоб акцентувати увагу на найбільш

проблемних моментах забезпечення вітчизняних підприємств НОА, а також в організації обліку та систематизації потенційних джерел забезпечення підприємств НОА після завершення військової агресії. Синхронізація цих двох складових у рамках діяльності підприємств ресторанного бізнесу є **метою цієї статті**.

**Викладення основного матеріалу.** Існуюча система теоретичних підходів щодо визначення сутності НОА надає не так багато дефініцій цього найважливішого і особливого виду економічних ресурсів. Положення (Стандарти) БО визначають НОА як активи очікувана тривалість використання яких перевищує 1 рік, або один операційний цикл, якщо він довший за

рік. Там же вказано, що нематеріальний актив – немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований. Нематеріальний актив визнається активом, якщо його можна ідентифікувати (може бути виділений або відокремлений від інших активів) та існує ймовірність отримання суб'єктом державного сектору майбутніх економічних вигод, пов'язаних з його використанням, та/або якщо він має потенціал корисності та його вартість може бути достовірно визначена [5].

Постійна увага до проблем НОА пов'язана, насамперед з тим, що у структурі балансу більшості підприємств України НОА займають значну вагу (рисунок 1).

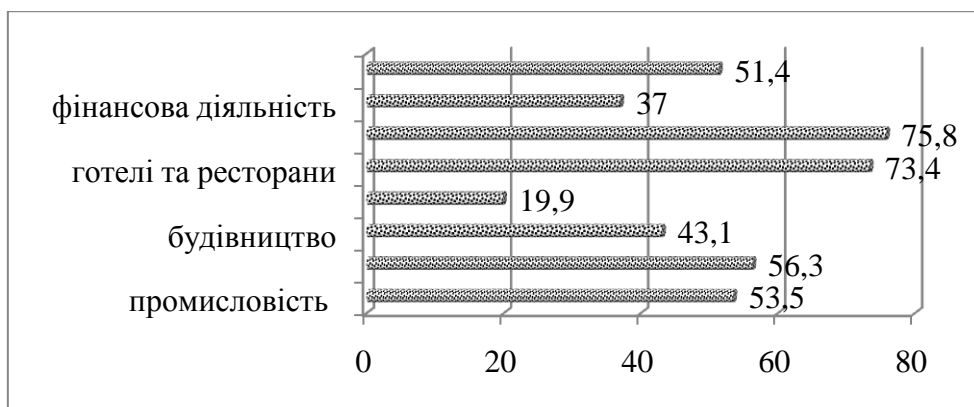


Рисунок 1 – Питома вага НОА у балансі підприємств деяких видів економічної діяльності, %

Джерело: Складено за [9]

Складність підприємницької юридичних осіб цього виду економічної діяльності позначилася і на ресторанному бізнесі. Ми є свідками скорочення діяльності (таблиця 1)

Таблиця 1

Загальна кількість юридичних осіб за напрямом економічної діяльності «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», одиниць

Рік	Одиниць	Відсоток до 2014 року, %	Рік	Одиниць	Відсоток до 2014 року, %
2014	37557	100	2019	48398	128,9
2015	32727	87,1	2020	45978	122,4
2016	38199	101,7	2021	43675	116,3
2017	38545	102,6	2022	12565	33,5
2018	41860	111,5			

Джерело: Складено за [9]

Складності обліку НОА у ресторанному бізнесі пов'язані також з урахуванням нематеріальних активів. До комплексу проблем слід віднести визначення первісної вартості нематеріальних активів, строку корисного

використання, розрахунок амортизації та ін. Зазначені складнощі пов'язані з тим, що нематеріальні активи не мають фізичної форми [13]. Але їх питома вага у загальній вартості НОА щорічно збільшується (рисунок 2).

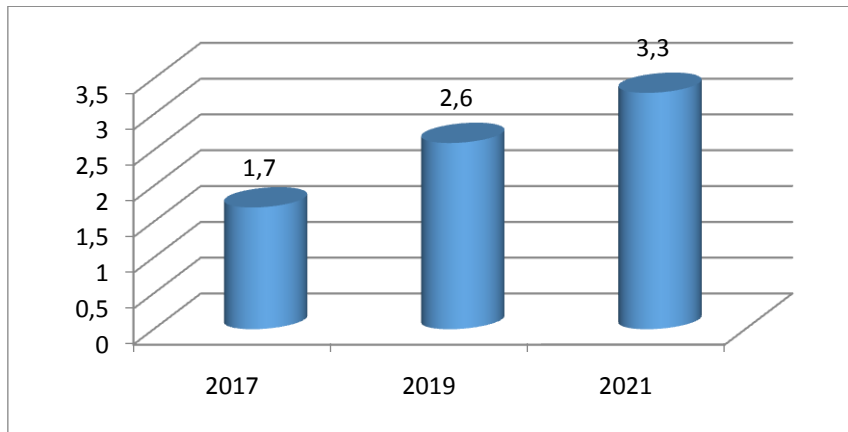


Рисунок 2 – Питома вага нематеріальних активів у загальній вартості НОА, %

Джерело: Складено за [6]

Зростання питомої ваги нематеріальних активів пов'язане з тим, що їх використання в обороті підприємства надає можливість змінити структуру виробничого капіталу. Насамперед це виявляється у зростанні наукомісткості виробництва. Нематеріальні активи підвищують капіталізацію підприємства та зміцнюють його ліквідність

Розглядаючи питання забезпечення підприємства НОА слід вказати на проблему управління інформаційними потоками, які є наслідками функціонування окремої частини НОА. Особливе це важливо для ресторанного бізнесу. Повага до цієї проблеми обґрунтовується об'єктивними фактами: проблема стійкого розвитку набуває властивості першочергової, формується інформаційна економіка, інформаційний потенціал суб'єктів діяльності визначає їх конкурентоздатність; глобалізація усіх процесів життя суспільства людства актуалізує важливість обміну інформацією

більш високими темпами; розвиток людства не можливий без додаткової інформації. Інформація створюється, циркулює у суспільстві, змінює свій характер, накопичується та поєднає індивідуальні можливості людини з потребами суспільства та інші [5].

Доцільно зазначити, що значну частину НОА підприємства становлять основні виробничі фонди, ступінь зносу яких має складати більше 30-40%. Саме зазначене значення забезпечує розширене відтворення більшості галузей національної економіки (таблиця 2).

Для вітчизняного національного господарства фізичне та моральне старіння техніко-технологічної бази виробництва має чітко виражену негативну тенденцію. Ця проблема поступове стає головною причиною зниження якості та безпеки продукції у відповідних галузях. Високий рівень зносу НОА властивий фундаментальним галузям вітчизняної економіки.

Таблиця 2

Фізичне старіння необоротних активів підприємств України

Показник	2000	2005	2010	2015	2020
Фізичне старіння (рівень зносу ОВФ) за галуззю, %					
- важке машинобудування	48,8	54,7	68,2	77,2	78,9
- залізничний транспорт	54,8	66,3	75,3	78,2	81,4
- енергетика	42,3	45,8	51,1	44,5	49,3
- ресторанний бізнес	39,4	42,3	44,8	47,5	48,9
Разом по економіці	39,3	45,2	47,1	47,7	48,5

Джерело: складено автором за [9]

Саме тому більшість вітчизняних підприємств потребують оновлення своєї техніко-технологічної бази, яка й формує склад НОА.

Слід враховувати, що весь шлях розвитку людського суспільства невіддільний від техніки і технології, а також від їх прогресу. Саме техніка, а разом з нею і технології, стимулюють розвиток людського суспільства за

посередництвом промислових революцій, яких було три. І в даний час передова техніка, інноваційні рішення, високі технології належать до конкурентних переваг високого рівня, які забезпечують підприємству стабільні позиції на конкурентному ринку.

В Україні рівень освоєння виробництва нових видів техніки щорічно зменшується (рисунок 3).

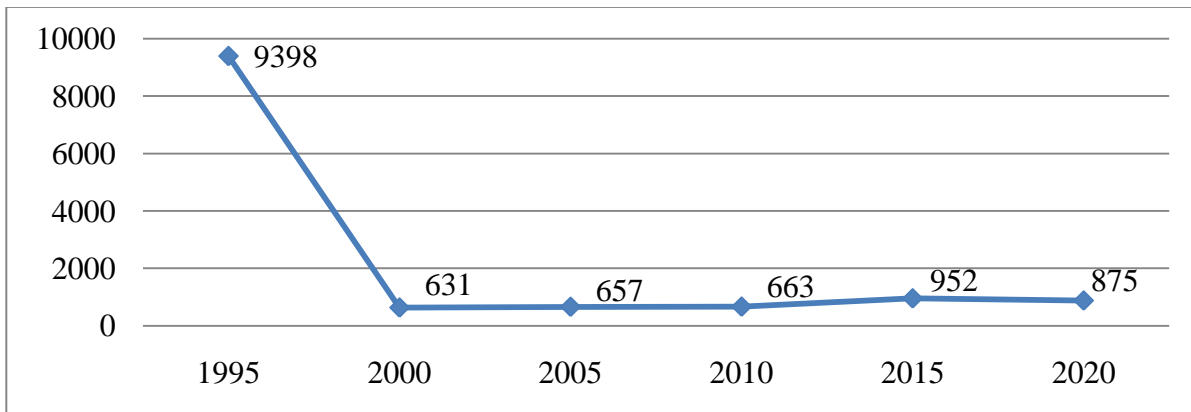


Рисунок 3 – Освоєно виробництво нових видів техніки, одиниць

Джерело: складено за даними [11]

Пошук нових техніко-технологічних рішень треба шукати за допомогою науковців. Але в Україні вже тривалий час спостерігається тенденція щодо скорочення чисельності науковців. Так чисельність працівників наукових організацій України складала: в 2000 р. – 188,0 тис. осіб, в 2005 р. – 170,6 тис. осіб, в 2010 р. – 133,7 тис. осіб, в 2015 р. – 90,2 тис. осіб, в 2020 р. – 51,4 тис. осіб [11].

Значною проблемою залишаються фінансові проблеми. Нажаль в Україні

витрати бюджету на фінансування науки не відповідають стандартам передових країн світу. Так, фінансування науки з коштів бюджету у відсотках до витрат загального бюджету складало у 2000 р. 1,69%; у 2005 – 2,19%; 2010 – 2,35%; 2015 – 2,81%; 2018 – 2,52% [9]. В то же час в розвинутих країнах світу цей показник не знижується менш 7-9%.

Оновлення НОА в масштабах національної економіки повинно здійснюватися за допомогою передових

галузей, для стимулювання яких необхідно використовувати податкові та митні стимули, щоб інвестори направляли кошти в інноваційні галузі.

Розвиток передових галузей має на

увазі достатньо високі темпи комп'ютеризації. Але на жаль рівень забезпеченості робочих міст комп'ютерами в Україні значно нижчий ніж у країнах ЄС (рисунок 4).

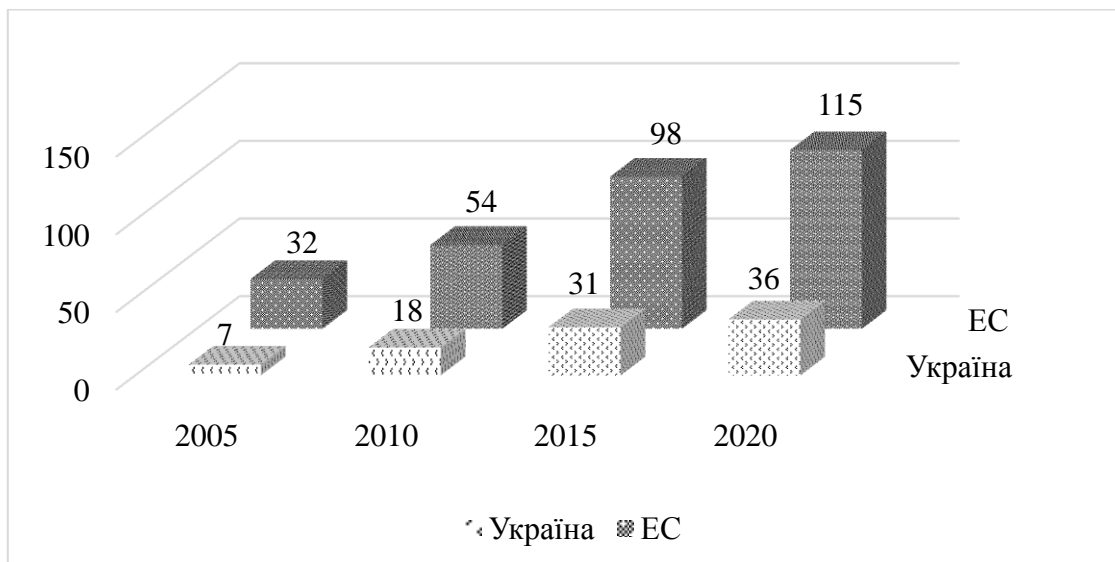


Рисунок 4 – Число персональних комп'ютерів на 100 працівників з доступом до мережі Інтернет

Джерело: складено за даними [8, 9]

Передові країни світу те тільки імпортують новітні технології, а в першу чергу їх експортують, тому що, чим більша питома вага в ВВП і експорті високотехнологічних товарів і послуг, тим міцніше і перспективніше конкурентні позиції країни на світовому ринку. Слід зазначити, що конкурентоспроможність у галузі техніки та технологій дозволило зайняти позиції світових лідерів таким країнам, як Китай, Польща та інші. В Україні частка високотехнологічного експорту складає менш 0,5% від загального його обсягу [11].

У рамках цієї теми доцільно відзначити дослідження Лю Цзюйпина, який зазначає що в Китаї високими темпами розвиваються саме наукомісткі галузі. На початку 90-х років минулого століття влада КНР проголосили політику «технологія в обмін на ринок», яка передбачала уступку частини вітчизняного ринку транснаціональним корпораціям в

обмін на передачу Китаю зарубіжних технологій. Західні корпорації поспішили скористатися вкрай низькою вартістю робочої сили в Китаї і тому їх виробництва масово переносилися в Піднебесну. Потім і науково-дослідні центри стали працювати у Китаї.

Розвиток світової економіки в XXI столітті спирається на збільшення інвестицій в наукові дослідження і розробки, формування глобальних телекомунікаційних мереж, розвиток інформаційних технологій, розширюється використання Інтернет-технологій. Саме ці тенденції визначають напрями розвитку та оновлення необоротних активів. Але сьогодні новітні технології та техніка використовуються на вітчизняних підприємствах не в значних розмірах.

Гальмує процеси оновлення НОА й такої чинник як інтелектуальна міграція. Щорічні обсяги інтелектуальної еміграції з України за останній період дослідники

оцінюють наступним чином: емігрує понад 95 тис. фахівців, з них більш 5 тис. науковці. А це, приблизно кожний 25-й фахівець. З України виїжджають насамперед молоді вчені. За останні п'ять років з країни виїхало понад 20 тисяч молодих вчених. За останніх дванадцять років кількість наукових установ скоротилася більше ніж на 50%. За кордон виїжджають в першу чергу студенти та аспіранти. Вже не перший рік Україна виступає інтелектуальним донором для США, де в організаціях науки і техніки результативно працюють понад 30% висококваліфікованих українських мігрантів [12].

На сучасному етапі розвитку національної економіки одне з центральних місць в економічній науці займає поняття “ефективність”. Не випадково багато вчених-економістів присвятили себе висвітленню теоретичних та практичних питань по даній проблемі [1, 4, 13]. Не можливе мінувати це питання в контексті використання НОА.

Існує багато підходів до визначення і оцінки поняття ефективність використання НОА. Одні автори пов'язують ефективність як співвідношення ефекту і витрат. Інші розглядають і ототожнюють поняття “ефективність” і “результативність”. На нашу думку кожен з авторів має рацію. Використання НОА має бути як результативним так і ефективним.

Нажаль в багатьох галузях національної економіки НОА використовуються неефективно і с низькими показниками результативності.

Рівень загальної рентабельності виробничої діяльності вітчизняних підприємств щорічно знижується. Так, питома вага збиткових підприємств у загальної кількості підприємств у 2000 р. складала 37,7%, у 2005 р. – 34,8, у 2010 р. – 42,7%, у 2015 р. – 45,3%, у 2020 р. – 28,6% [9].

Підвищення ефективності використання НОА має чітко виражений

галузевий характер, що визначається специфікою активів, що використовуються в кожній галузі. Так, в енергетиці до основних глобальних трендів підвищення ефективності НОА прийнято відносити: декарбонізацію, відновлювані джерела енергії, розвиток технологій зберігання електроенергії, електрифікацію на рівні домогосподарств та діджиталізацію [4].

**Висновки.** Проведені теоретичні дослідження та аналіз статистичної звітності свідчать про необхідність розробки заходів щодо вирішення вказаних проблем. Цьому можуть сприяти відповідна кредитна політика держави, активізація діяльності лізингових компаній, податкова підтримка підприємств, які здійснюють оновлення та втілюють інноваційні рішення у свою практичну діяльність. Всі ці заходи можуть бути окремими напрямками наукових досліджень.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИ ДЖЕРЕЛ

1. Васьківська К.В., Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
2. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с
3. Єлісеєва О.К., Яресько А.М. Методи оцінки основних засобів в умовах законодавчих змін: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний форум*. – 1/2017. – с. 223 - 231
4. Лукиша Р. Т. Державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: дисерт. канд. екон. наук: 25.00.02 – механізми державного управління / Р. Т. Лукиша. Харків, 2017. 227 с.
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7



«Основні засоби» - URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG4509?an=750998>(дата звернення 03.10.23)

6. Незалежність в цифрах. Як змінилася економіка України за 30 років. *rbc.ua* : веб-сайт. URL : <https://www.rbc.ua/ukr/news/nezavisimosttsifrah-izmenilas-ekonomika1629802576.html> (дата звернення: 20.10.2023).

7. Онищенко В. Необоротні активи підприємства, 2021. *Головбух*. - URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8147-neoborotn-aktivi-pdprimstva> (дата звернення 09.10.23).

8. Осташко Т.О., Олефір В.К. Перспективи вільної торгівлі з Китаєм: розвиток вітчизняного експорту і ризики імпортозалежності. *Економіка і прогнозування*, 2019. №1. С. 128 - 155

9. Офіційний сайт статистики України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 6.10.2023)

10. Снеткова А.В. Облік та аудит інвестицій в необоротні активи підприємств: дисерт. канд. екон. наук: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / А. В. Снеткова. Київ, 2020. 227 с. - URL: [https://scc.knu.ua/upload/iblock/f6d/3gdotxw3ba6hmr8earmzk8jtgmh3166/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%A1%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90%D0%92\\_%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82..pdf](https://scc.knu.ua/upload/iblock/f6d/3gdotxw3ba6hmr8earmzk8jtgmh3166/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90%D0%92_%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82..pdf) (дата звернення: 6.10.2023)

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. Сфери праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. - URL: [library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf](https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf) (дата звернення: 13.10.2023)

13. Ткачук О. В. Маркетингові комунікації: паблік рілейшнз : автореф.

дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. В. Ткачук ; Держ. вищ. навч. заклад "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К., 2008. 20 с.

14. 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.

15. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.] . – Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

## REFERENCES

1. Vskivska, K.V. and Boichik, I.M. (2016), “Enterprise economy”. Kyiv: Kondor (in Ukrainian)

2. Petrenko, K. and Skorobogatova N. (2019), “Economics and enterprise organization”. Kyiv: KPI im. Igorja Sikorskogo (in Ukrainian)

3. Eliseeva, O. and Jaresko, A. (2017), “Methods of valuation of fixed assets in the conditions of legislative changes: domestic and foreign experience” *Economic Forum*, no. 1, pp. 223 – 231 (in Ukrainian)

4. Lukischa, P. (2017), “State policy of socio-economic development of regions of Ukraine under conditions of risks” (PhD Thesis), Kharkiv: Ranok (in Ukrainian)

5. National regulation (standard) of accounting 7 "Fixed assets". Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/REG4509?an=750998> (accessed 03.10.23)

6. *rbc.ua: website* (2022), Independence in numbers. How the Ukrainian economy has changed in 30 years, available at: <https://www.rbc.ua/ukr/news/nezavisimost-tsifrah-izmenilas-ekonomika1629802576.html> (accessed 27.11.2023).

7. Onichenko, V. (2021), “Fixed assets of the enterprise”, *Golovbuch* Available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/8147-neoborotn-aktivi-pdprimstva> (accessed 09.10.23).

8. Ostaschko, T. and Olefir, V.

- (2019), “Prospects for free trade with China: development of domestic exports and risks of import dependence”, *Economika I prognozuvannja*, no. 1, pp. 128 – 155
9. Oficijnyi sait statystyky Ukrainu. (2023), “Official website of statistics of Ukraine”, Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed 25 Oktober 2023).
10. Snetkova, A. (2020), “Accounting and audit of investments in non-current assets of enterprises” (PhD Thesis), Kyiv: Znannia (in Ukrainian) Available at: [https://scc.knu.ua/upload/iblock/f6d/3gdotxw3ba6hmr8earmzk8jtgmh3166/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%A1%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%92\\_%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82..pdf](https://scc.knu.ua/upload/iblock/f6d/3gdotxw3ba6hmr8earmzk8jtgmh3166/%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D0%BD%D0%B5%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%90.%D0%92_%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82..pdf)
11. Pisarenko, T., Kuraanda, T. and Kvascha, T. (2021), “The state of scientific and innovative activity in Ukraine in 2020”. Kyiv: UkrINTEI (in Ukrainian)
12. “Fields of work in the conditions of global socioeconomic reality 2020: challenges for Ukraine” Available at: [library.fes.de/pdf-files/bueros/Ukraine/16344.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/Ukraine/16344.pdf) (accessed: 13.10.2023)
13. Tkachuk, O. (2008), “Marketing communications: public relations” (PhD Thesis), Kyiv: Kyiv. National Economic University named after Vadym Hetman (in Ukrainian)
14. Tokmakova, I. V., Panchenko, N. H. and Kurhuzova, M. Yu. (2022), Development of an enterprise's anti-crisis strategy in the context of digital transformation, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76-77, pp. 70-80. (in Ukrainian)
15. Vaskivska, K. and Sich, O. (2017), “Financial management”. Lviv: «Galich-pres». (in Ukrainian)

УДК.330:531

## ТЕОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

*Кірдіна О.Г., д.е.н., професор  
Долуда О.О., аспірант (УкрДУЗТ)*

*В статті наведено аналітичний огляд основних теорій регіонального економічного розвитку, якими керувалися при розробці стратегій та програм регіонального економічного розвитку, запроваджені протягом останніх десятиліть. Актуальність дослідження має чотири аспекти. По-перше, це визначити основні риси кожної теорії. Другий – підкреслити схожість і контраст між ними. По-третє, оцінити їх основні сильні та слабкі сторони з метою підкреслити регіональний контекст, де такі теорії можуть забезпечити кращу основу для регіонального аналізу. По-четверте, обговорити фактори, яких не вистачає в основоположних теоріях регіонального розвитку, але які є необхідними, що показали останні емпіричні дані. Доведено, що вони відіграють вирішальну роль у регіональному розвитку в епоху глобалізації економіки. Серед них і особлива актуальність для регіонів, розташованих у розвинутих економіках, це: інституційна база, місцеве інноваційне середовище та технологічна конкурентоспроможність, а також місцевий підприємницький потенціал.*

*Ключові слова: регіональний розвиток, теорії регіонального розвитку, регіональний економічний розвиток, фактори регіонального економічного розвитку, глобалізації економіки.*

## THEORIES OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS

*Kirdina O.G., Doctor of Economics, Professor (USURT),  
Doluda O.O., a tailor (USURT)*

*The article provides an analytical overview of the main theories of regional economic development, which guided the strategies and programs of regional economic development introduced during the last decades. The relevance of the research has four aspects. First, it is to determine the main features of each theory. The second is to emphasize the similarities and contrasts between them. Third, to assess their main strengths and weaknesses in order to highlight the regional context where such theories can provide a better basis for regional analysis. Fourth, to discuss factors that are missing from mainstream theories of regional development, but that recent empirical evidence has revealed. It has been proven that they play a decisive role in regional development in the era of economic globalization. Among them, of particular relevance for regions located in developed economies, are: institutional base, local innovation environment and technological competitiveness, as well as local entrepreneurial potential.*

*Different theories of regional development emphasize different factors other than the forces of agglomeration/distribution affecting regional economic development. For example, traditional neoclassical theories emphasize the role of local supply (and relative prices) of factors of production (capital, labor and land) and total factor productivity, which is seen as a function of technological progress, which in turn is exogenous. to the process of local*

*development. Recent neoclassical endogenous growth models emphasize knowledge and technological effects, two of the sources of technological progress (and hence productivity growth) identified by such theories. Other theories emphasize local competitive advantages based on local characteristics as important factors influencing regional development, in addition to agglomeration/distribution forces, and the relevance of local industrial mix and local inter-industry linkages. Regional economic development theory adds the notion that technological development and time can create incentives for business, employment, and people to locate in backward and less densely populated areas, where investment in new industries and new infrastructure can be more efficient than tearing down and rebuilding the old. production structure and/or basic infrastructure of some densely populated regions.*

**Keywords:** *regional development, theories of regional development, regional economic development, factors of regional economic development, globalization of the economy.*

**Постановка проблеми.** Розвиток регіональної економіки включає багато факторів, таких як політика, економіка, культура, суспільство та навколишнє середовище; ці фактори обмежують і сприяють один одному і в кінцевому підсумку призводять до високого ступеня невизначеності, що відображають регіональний економічний розвиток. Регіональна економічна відмінність стосується того факту, що в межах об'єднаної країни деякі регіони мають швидші темпи зростання, вищі рівні економічного розвитку та сильнішу економічну потужність, ніж інші, що призводить до моделі співіснування розвинутих і слабозрозвинутих регіонів у просторі, регіональний економічний розвиток є незбалансованим в межах однієї країни. Економічний розвиток регіону залежить від об'єктивних факторів, таких як природно-географічні умови, транспортні умови, середовище існування та історичні причини. Помірні регіональні відмінності можуть мобілізувати економічну життєздатність і підвищити ефективність розвитку, але надмірні відмінності можуть призвести до соціальної нестабільності або навіть турбулентності, тим самим перешкоджаючи економічному розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання економічного розвитку регіонів досліджується досить давно з різних поглядів і концепцій.

Зокрема, цікавими є дослідження концептуальних основ і теоретичних засад економічного розвитку регіонів, викладені у працях Буряченко А.Є. [2], Мікловоди В.А., Латиніна К.І., Фіалковського А.Р. [8], Ханіна С.Г. [9]. Окремі аспекти економічного розвитку регіонів з позицій безпеки та соціальної складової розглянуто у працях Бузько І.Р., Зеленко О.О. [1, 4], Іванової І.М., Толстанова О.К. [5], Кондратенко Н.О., Красноносолової О.М., Папп В.В. [6], Мельник В.В. [7]. Окрему увагу привертає робота Вершигори Ю.З., Вершигори В.М. [3] в контексті дослідження нерівномірностей регіонального розвитку.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Разом з тим окремі питання обґрунтування теоретичних концепцій економічного розвитку регіонів не мають достатнього висвітлення у науковій літературі.

**Метою статті** є огляд основних теорій регіонального економічного розвитку, якими керувалися стратегії та програми регіонального економічного розвитку, запроваджені протягом останніх десятиліть.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останні 50 років дослідження регіонального економічного розвитку породили багато різних теорій, деякі запозичені з теорій розвитку на національному рівні, інші зосереджувалися лише на регіональному

контексті.

Як правило, моделі та теорії регіонального розвитку ґрунтуються на поєднанні як переваг, так і недоліків агломерації. Переваги агломерації стосуються економічних вигод від розміру та різноманітності (або зниження витрат виробництва, підвищення ефективності виробництва, або збільшення продуктивності), спричинених просторовою концентрацією економічної діяльності та населення. З іншого боку, просторова концентрація людей і економічної діяльності може призвести до негативних наслідків агломерації (наприклад, зростання цін на менш мобільні та дефіцитні чинники, такі як земля та робоча сила, а також проблеми із заторами, такі як шум, забруднення повітря, злочинність, соціальні проблеми), які призводять до дисперсії та деконцентрації економічної діяльності, зайнятості населення у менш перенаселених місцях.

Розглянемо більш детально основні теорії, які описують особливості розвитку регіонів.

Теорія розташування фірми. Моделі регіонального розвитку, засновані на теорії розміщення фірм, припускають, що регіональний розвиток значною мірою залежить від існування фірм у регіоні. Таким чином, у таких моделях регіональний розвиток є функцією факторів, які фірми враховують, обираючи місце розташування [4].

У своєму традиційному формулюванні – значною мірою під впливом піонерських робіт Альфреда Вебера в 1910-х роках, Андреаса Предоля в 1920-х роках і Августа Лоша в 1940-х роках – проблема визначення місця розташування фірми моделюється як проста задача мінімізації транспортних витрат. Таким чином, відстань до клієнтів, відстань до ресурсів і транспортні витрати є центральними елементами моделі місцезнаходження фірми. Таким чином, місцезнаходження фірми є місцем, де

загальні витрати на транспортування мінімізовані.

Більшість моделей регіонального розвитку, натхненних теорією розташування та розроблених до 1960 року, прийняли структуру мінімізації транспортних витрат.

У регіональній економіці теорія розміщення еволюціонувала від простих моделей мінімізації транспортних витрат до більш реалістичних моделей визначення місця розташування, які включають безліч додаткових факторів, які, як показали емпіричні дані, є значущими факторами розташування. Розширення включали, серед іншого, просторові варіації розміру ринку, різницю у вартості виробництва, наявність (і вартість) робочої сили, технічну компетентність робочої сили, технологічні можливості, регіональні зручності та якість життя, регіональний бізнес-клімат і місцеві податки. Зі збільшенням реалістичності теорії місцезнаходження також зростала складність моделей рішень щодо місцезнаходження, які все менш теоретично детерміновані моделі того, де фірми вирішують розміститися. Більш сучасні моделі регіонального розвитку, натхненні теорією розміщення фірм, визнають, що інші чинники, такі як інерція, переваги агломерації, випадковість та інституційні рамки, також можуть відігравати роль у тому, як фірми обирають місцезнаходження [2].

Традиційні неокласичні теорії. Загалом кажучи, теорії регіонального розвитку, що ґрунтуються на традиційній неокласичній структурі, припускають, що ключовими детермінантами регіонального розвитку є забезпеченість факторами та продуктивність, оскільки вони є детермінантами довгострокового зростання потенціалу пропозиції. Ці моделі також припускають вільну торгівлю між регіонами, досконалу конкуренцію, досконалу інформацію, екзогенно детермінований технологічний прогрес і рівноважний шлях зростання, що

веде до конвергенції темпів зростання між регіонами. Серед теорій регіонального розвитку, що випливають із цієї системи, є модель Бортса і Штейна та теорія вирівнювання факторних цін.

1 Модель Бортса і Штейна. Модель регіонального розвитку, розроблена Джорджем Бортсом і Джеромом Штейном у 1960-х роках, є простою адаптацією неокласичної моделі зростання Солоу (1956) до регіонального контексту, яка передбачає мобільність факторів виробництва. Відповідно до цієї моделі регіональний розвиток визначається довгостроковим темпом зростання потенціалу пропозиції, який, у свою чергу, визначається загальним зростанням запасів капіталу, пропозиції праці та продуктивності, яка залежить від технічного прогресу. Технічний прогрес вважається екзогенним по відношенню до процесу розвитку і визначається в основному неекономічними силами. Фактори виробництва такі, як праця і капітал, є мобільні між регіонами. Таким чином, інвестиції ззовні та міграція є єдиними стимулюючими факторами, які можуть стимулювати регіональний розвиток, оскільки технічний прогрес, джерело зростання продуктивності, визначається екзогенними чинниками [3].

2 Теорія вирівнювання факторних цін. Теорія регіонального розвитку вирівнювання факторних цін, яка походить від робіт Елі Хекшера (у 1910-х роках), Бертіла Оліна (у 1930-х роках) і Бели Баласси (у 1960-х роках), припускає, що регіональний розвиток відбувається як процес вирівнювання факторних цін між регіонами. Згідно з цією теорією, інвестиції, як правило, спрямовуються з провідних регіонів у відстаючі, де нижчі ціни на фактори виробництва (наприклад, на робочу силу, землю чи енергію), які дозволяють отримати більшу віддачу від інвестицій. Зі збільшенням інвестицій у відстаючі регіони зростає і конкуренція за фактори виробництва, що призводить до підвищення цін на фактори виробництва

та зниження прибутку від інвестицій. З часом вартість факторів виробництва та прибутковість інвестицій, як правило, вирівнюються в регіонах.

Основною перевагою теорій регіонального розвитку, заснованих на традиційному неокласичному підході, є наголос на продуктивності та технологічному прогресі як основних джерелах економічного розвитку. Їх основні обмеження походять від сильних гіпотез, на яких побудовані ці моделі, які неможливо перевірити в більшості регіональних економік. Особливо важливими для регіонального розвитку є (нереалістичні) припущення про екзогенний характер технологічного прогресу та постійну віддачу від масштабу, які означають, що економія агломерації та економія від масштабу не існує або не має значення для регіонального розвитку.

Неокласичні теорії ендогенного росту. Наприкінці 1980-х і на початку 1990-х років у літературі з'явилася велика кількість теоретичних розробок як спроба ввести більше *realis* у традиційні неокласичні теорії. Багато теоретиків зробили внесок у ці розробки, які в літературі називають «ендогенним зростанням», а саме Пол Ромер, Джин Гроссман, Елханан Хелпман, Роберт Барро та Роберт Лукас. Як і очікувалося, також були спроби ввести концепцію ендогенного зростання в теорії регіонального розвитку, натхненні неокласикою. Одним із перших кроків у цьому напрямку стала робота Стефано Маґріні наприкінці 1990-х років [9].

Неокласичні теорії ендогенного зростання регіонального розвитку модифікують традиційні неокласичні теорії, роблячи технічний прогрес (і, отже, зростання продуктивності) ендогенним для економічного процесу. Було розроблено кілька моделей, багато з яких суттєво змінюють традиційну неокласичну структуру, припускаючи недосконалу конкуренцію та збільшуючи

віддачу від масштабу. Вони також поклалися на різні математичні формулювання та припустили різні спрощені гіпотези, намагаючись концептуалізувати регіональні характеристики, які можуть спричинити технологічні зміни. Така концептуалізація включала моделювання технологічних змін як функції людського капіталу – запасів та/або накопичення з часом, НДДКР, інновацій, поширення знань і поширення технологій.

Коротше кажучи, теорії ендегенного зростання регіонального розвитку бачать довгострокове регіональне зростання як результат накопичення капіталу та праці (традиційний неокласичний погляд), а також як результат регіональних характеристик з точки зору людського капіталу, науково-дослідних розробок, інновацій, знань, а також певні наслідки поширення знань і технологій.

Одним із головних внесків цих теорій у регіональний розвиток є наголос на людському капіталі, знаннях та інноваціях як важливих рушійних силах довгострокового зростання та розвитку. Другим важливим внеском є визнання того, що технології та знання створюють побічні ефекти, які, у свою чергу, самі по собі є важливими визначальними факторами регіонального розвитку. Їх основні недоліки впливають із основного припущення, що в регіонах завжди є необхідні умови для перетворення людського капіталу та науково-дослідних робіт у продуктивні інновації та підвищення продуктивності, а також умови для поширення знань і технологій.

Нові теорії економічної географії. Нові економіко-географічні теорії регіонального розвитку виникли в 1990-х роках з роботами Пола Кругмана та Ентоні Венейблса, які об'єднують у формальну (математичну) неокласичну структуру концепції кумулятивної причинно-наслідкової зв'язку та агломераційної економіки, розроблені теоріями «ядро-периферія» у 1950-х

роках. Таким чином, нові економіко-географічні теорії регіонального розвитку змінюють традиційну неокласичну модель, припускаючи зростаючу віддачу від масштабу та недосконалу конкуренцію в контексті міжрегіональної торгівлі [7].

Новий підхід до економічної географії зосереджується на балансі між доцентровими (агломеруючими) і відцентровими (розпорошуючими) силами у визначенні ступеня та форми регіональної концентрації економічної діяльності. Доцентрові (агломераційні) сили, які мають тенденцію до просторової концентрації, включають, згідно з цими теоріями, розмір ринку, транспортні витрати, кооперативні та функціональні зв'язки між фірмами, щільні ринки праці з різноманітністю навичок і зовнішню економію від масштабу, наприклад поширення знань. Відцентрові (поточні) сили, які мають тенденцію до просторової деконцентрації, включають нерухомість робочої сили, нижчу вартість землі та зовнішні негативні наслідки різного роду, такі як перевантаження.

Серед діапазону доцентрових і відцентрових сил багато моделей, розроблених у рамках цього підходу, наголошують на економії від агломерації (змодельованої як збільшення віддачі від масштабу) і транспортних витратах – змінних, які легко виміряти і які є сумісні з підходом до математичних формулювань, якого дотримуються ці моделі. Згідно з цими теоріями, тенденція до просторової кластеризації економічної діяльності позитивно корелює з економією агломерації та негативно корелює з транспортними витратами. З цієї точки зору, зростаюча регіональна дивергенція та центральна периферійна модель економічного розвитку є результатом агломерації. Кумулятивне зростання в «основних» регіонах відбувається тому, що фірми отримують вигоду від економії витрат та/або збільшення доходу в результаті взаємної взаємодії та взаємозалежності, що

призводить до підвищення ефективності та порівняльних переваг [6].

Більш складні моделі змінюють традиційну неокласичну структуру, включаючи більш складні агломеруючі (доцентрові) сили, такі як об'єднання ринку праці, технологічні переливи, зв'язки попиту та пропозиції проміжних товарів, а також розмір ринку. Як відцентрові (розсіюючі) сили вони розглядають конкуренцію на товарному ринку та на факторному ринку.

Останні варіанти нових моделей економічної географії включають елементи теорії ендегенного зростання в неокласичну модель із зростаючою віддачею від масштабу. При цьому вони зосереджуються або на міжрегіональних переміщеннях людського капіталу, або на локалізованому технологічному прогресі як механізмах, що лежать в основі агломерації економічної діяльності та нерівномірного розвитку між центрами та периферіями.

Хоча багато концепцій, введених теоріями нової економічної географії, не є абсолютно новими у сфері регіонального розвитку, перевага цього підходу полягає в тому, що він переорієнтовує увагу основної неокласичної економіки на інший (і більш реалістичний) набір детермінант регіонального розвитку. Замість того, щоб покладатися виключно на накопичення виробничих факторів капіталу та праці та екзогенно детерміноване зростання продуктивності (традиційний неокласичний погляд), цей підхід підкреслює важливість агломерації та кумулятивного причинно-наслідкового зв'язку для регіонального економічного розвитку. Як наслідок, це сприяє поясненню, згідно з формальною неокласичною структурою, чому регіони мають різні моделі розвитку з плином часу замість наближення до подібних довгострокових темпів зростання, як це передбачено традиційними неокласичними теоріями регіонального розвитку [1].

Одним із важливих обмежень нових теорій економічної географії є те, що вони покладаються на математичне моделювання, але їм бракує емпіричного тестування та емпіричного застосування. Ці моделі математично дуже складні, як правило, досить абстрактні та надто спрощені, вони залишають деякі аспекти незмінними або просто ігнорують їх. Тому осмислене застосування цих теорій до реального світу або перевірка є дуже складним завданням.

**Висновки.** Основні теорії регіонального економічного розвитку відрізняються припущеннями, які вони роблять щодо балансу між силами агломерації та розсіюванням, і силами, відмінними від сил агломерації/розподілу, що впливають на регіональний економічний розвиток, на яких вони наголошують.

Стосовно балансу між силами агломерації та диспергування можна згрупувати теорії, розглянуті в цій статті, у три основні групи. Одна група теорій припускає, що сили агломерації забезпечуватимуть продовження зростання динамічних місць, які перевищують певний поріг, і що ця позитивна динаміка не обов'язково поширюватиметься на навколишні та менш динамічні області. Інші теорії побудовані на тому, що, принаймні в довгостроковій перспективі, ефект поширення на навколишні території, як правило, сильніший, ніж ефект агломерації. Третя група включає теорії, які базуються на тому, що баланс між силами агломерації та розсіювання є незрозумілим залежно від рівня кількох різних сил, що діють на місці.

Різні теорії регіонального розвитку наголошують на різних факторах, крім сил агломерації/розподілу, що впливають на регіональний економічний розвиток. Наприклад, традиційні неокласичні теорії підкреслюють роль місцевого забезпечення (та відносних цін) факторів виробництва (капітал, праця та земля) та



загальної продуктивності факторів, що розглядається як функція технологічного прогресу, який, у свою чергу, є екзогенним. до процесу місцевого розвитку. Нещодавні неокласичні ендогенні моделі зростання наголошують на знаннях і технологічних ефектах, двох із джерел технологічного прогресу (і, отже, зростання продуктивності), визначених такими теоріями. Інші теорії наголошують на місцевих конкурентних перевагах, заснованих на місцевих характеристиках, як на важливих факторах, що впливають на регіональний розвиток, окрім сил агломерації/розподілу, а також на актуальності місцевої промислової суміші та місцевих міжгалузевих зв'язків. Теорія економічного розвитку регіонів надає уявлення про те, що технологічний розвиток і час можуть створити стимули для бізнесу, зайнятості та людей до розміщення у відсталих і менш густонаселених місцях, де інвестиції в нові галузі та нову інфраструктуру можуть бути більшими ефективнішими порівняно з руйнуванням і відновленням застарілої виробничої структури та/або базової інфраструктури деяких густонаселених регіонів.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Бузько І.Р., Зеленко О.О. Соціально-економічний розвиток регіонів України: безпека та соціальний діалог. *Економічний простір*. 2018. №132. С. 50-60.
- 2 Буряченко А.Є. Формування концепції комплексного регіонального розвитку. *Формування ринкової економіки*. 2013. №29. С. 78-93.
- 3 Вершигора Ю.З., Вершигора В.М. Нерівномірність розвитку регіонів Україна та шляхи її подолання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 7. С. 25-28.
- 4 Зеленко О.О. Формування рішень щодо економічного розвитку території із

залученням населення регіону. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 63-66.

5 Іванова І. М., Толстанов О. К. Шляхи соціально-економічного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 102–109.

6 Кондратенко Н.О., Красносова О.М., Папп В.В. Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіонів України. *Бізнес інформ*. 2022. Вип. 1. С. 198-204.

7 Мельник В.В. Теоретичні засади соціально-економічного розвитку регіонів як складник державного регулювання економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.17. С. 125-130.

8 Мікловда В.А., Латинін К.І., Фіалковський А.Р. Фактори розвитку регіональної економіки в контексті системної парадигми. *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 68-74.

9 Ханін С. Г. Проблеми економічного розвитку регіонів, що зумовлюють необхідність модернізації регіональної економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 232–235.

#### REFERENCES

- 1 Buzjko I.R., Zelenko O.O. (2018). Socialjno-ekonomichnyj rozvytok reghioniv Ukrainy:bezpeka ta socialjnyj dialogh [Socio-economic development of the regions of Ukraine: security and social dialogue]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 13, pp. 50-60.
- 2 Burjachenko A.Є. (2013). Formuvannja koncepciji kompleksnogho reghionaljnogho rozvytku [Formation of the concept of integrated regional development]. *Formuvannja rynkovoji ekonomiky*, no. 29, pp. 78-93.
- 3 Vershyghora Ju.Z., Vershyghora V.M. (2017). Nerivnomirnistj rozvytku reghioniv Ukrainy ta shljakhy jiji podolannja [Uneven development of Ukraine's regions and ways to overcome it]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu*, vol. 7, pp. 25-28.
- 4 Zelenko O.O. (2018). Formuvannja

rishenj shhodo ekonomichnogho rozvytku terytoriji iz zaluchennjam naselennja rehionu [Formation of decisions regarding the economic development of the territory with the involvement of the population of the region]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 63-66.

5 Ivanova I., Tolstanov A. (2021). Shljakhy socialjno-ekonomichnogho rozvytku rehionu [Ways of socio-economic development of the region]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 19, pp. 102–109.

6 Kondratenko N.O., Krasnonosova O.M., Papp V.V. (2022). Problemy ta perspektyvy socialjno-ekonomichnogho rozvytku rehioniv Ukrainy [Problems and prospects of socio-economic development of the regions of Ukraine]. *Biznes inform*, vol. 1, pp. 198-204.

7 Meljnyk V.V. (2018). Teoretychni zasady socialjno-ekonomichnogho rozvytku rehioniv jak skladnyk derzhavnogho

reguljuvannja ekonomiky [Theoretical foundations of socio-economic development of regions as a component of state regulation of the economy]. *Ekonomika i suspiljstvo*, vol. 17, pp. 125-130.

8 Miklovda V.A., Latynin K.I., Fialkovskij A.R. (2019). Faktory rozvytku rehionaljnoji ekonomiky v konteksti systemnoji paradyghmy [Development factors of the regional economy in the context of the systemic paradigm]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnja*, vol. 4, pp. 68-74.

10 Khanin S. (2020). Problemy ekonomichnogho rozvytku rehioniv, shho zumovljujuty neobkhidnistj modernizaciji rehionaljnoji ekonomiky [Problems of economic development of the regions, which necessitate the modernization of the regional economy], *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 232–235.

УДК 338.43:631.3

## РОЛЬ ФІРМОВОГО ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ У РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ КРАЇНИ

*Кондратюк М.В., к.е.н., доцент*  
*Ферлієвич В.Р., магістр*  
*Ричков Д.С., бакалавр*  
*(УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена питанням забезпечення ефективності діяльності підприємств сільського господарства шляхом організації фірмового сервісу безпосередньо в місцях експлуатації відповідної техніки. Зазначено, що система технічного сервісу є органічною складовою загальної системи відтворення машин і устаткування агропромислового комплексу. Основним принципом організації технічного сервісу на сучасному етапі розвитку економіки є прийняття відповідальності виробників або їх дилерів за підтримку працездатності реалізованої продукції протягом усього періоду експлуатації. Фірмовий технічний сервіс повинен забезпечувати при найменших затратах максимальне зменшення втрат, які з'являються в процесі експлуатації машин внаслідок виникнення*

несправностей, та максимальну реалізацію їх потенційних можливостей за надійністю.

**Ключові слова:** *технічне забезпечення, конкурентоспроможність, ефективність, система, обслуговування, сільськогосподарські підприємства, машинобудування*

## **THE ROLE OF COMPANY TECHNICAL SERVICE IN THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL INDUSTRIAL COMPLEX OF THE COUNTRY**

***Kondratyuk M.V., Doctor of Economics, Associate Professor***

***Ferlievich V.R., M.Sc***

***Rychkov D.S., bachelor's degree***

***(UkrDUZT)***

*The essence of technical service makes it possible to more clearly establish the boundaries of the technical agricultural service market and define the list of services that arise as a result of the relationship between their performers and consumers when providing the latter with machines, creating economic conditions for the effective operation of equipment, as well as when forming a stable sales market and solvent demand for services. The area of activity of technical service enterprises in our country is mainly limited to the territory of the administrative district. This is the specifics of agricultural production (the need to perform many types of work in short agro technical terms, etc.), the specifics of the service as a product (coincidence in time of the processes of its production and consumption, the impossibility of creating stocks and warehousing). The formation of an effective market system of agricultural technical service involves, first of all, conducting a comprehensive analysis of the state of the machine, Tractor Park and the existing practice of meeting the needs of agricultural organizations in the necessary means of production and in the provision of services. Foreign and domestic experience in the use of equipment shows that the most effective form of technical service organization at the stage of providing agricultural goods producers with equipment is the dealer system. In this form, the manufacturer grants the right to sell and service the equipment based on the contract to the dealer. A type of dealer form of technical service is the organization of a company technical service, which involves the direct participation of equipment manufacturers in its maintenance and repair at their own production sites or on the basis of repair enterprises with the involvement of intermediary structures specializing in technical service work. Practical experience shows that the functioning of technology markets is under the enormous influence of the systems of branded service of manufacturers. These systems make it possible to meet the needs of equipment not so much due to an extensive increase in its quantity, but due to an increase in the quality and efficiency of its use. Therefore, the most promising direction for the field of technical service for the agro-industrial complex is the formation of a system of branded trade and service enterprises (centers, associations, cooperation with enterprises of the agro-industrial complex, etc.). This form of implementation of technical services is the most adapted to the modern conditions of the functioning of the economy and will contribute to increasing the productivity of the machinery of agricultural enterprises.*

**Key words:** *technical support, competitiveness, efficiency, system, service, agricultural enterprises, mechanical engineering*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Однією з суттєвіших проблем, котрі лімітують зростання сільськогосподарського виробництва та безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність, є стан основних фондів, зокрема сільськогосподарських машин.

Ефективність будь-якого виробництва залежить від рівня організації в галузі технічного сервісу. У практиці використання техніки термін «технічний сервіс» розглядається як комплекс послуг, що надаються сільськогосподарському підприємству в придбанні техніки, ефективному використанні та підтримці її в працездатному стані протягом усього періоду експлуатації, а також утилізації техніки, що відпрацювала свій термін служби.

Сутність технічного сервісу дозволяє чіткіше встановлювати межі ринку технічного агросервісу та визначати перелік послуг, що виникають внаслідок взаємовідносин їх виконавців та споживачів при забезпеченні останніх машинами, створенні ним економічних умов ефективної експлуатації техніки, а також при формуванні сталого ринку збуту та платоспроможного попиту на послуги.

Зона діяльності підприємств технічного сервісу в нашій країні обмежується переважно територією адміністративного району. Це є специфікою сільськогосподарського виробництва (необхідністю виконання багатьох видів робіт у стислі агротехнічні терміни ін.), особливостями послуги як товару (збіг у часі процесів її виробництва та споживання, неможливість створення запасів і складування).

Загалом становище, яке склалося у сфері, пов'язане з наявними недоліками діючої системи агротехсервісу, основними з яких є наступні:

- функції ремонтних підприємств не відображають всіх запитів сільськогосподарських підприємств та фермерів у наданні різноманітних робіт та послуг;

- низька якість всіх видів сервісних робіт, відсутність конкуренції та економічної зацікавленості у підвищенні якості робіт;

- відсутність комплексного сервісного обслуговування сільськогосподарських підприємств;

- дефіцит багатьох видів техніки, запасних частин та їх низька якість;

- здійснення постачання машин окремо, а не у складі цілих технологічних комплексів, що не дає можливості забезпечити комплексну механізацію та підвищення продуктивності праці;

- незважаючи на наявність існуючої спеціалізованої ремонтно-обслуговуючої бази, відсутність оперативного якісного сервісу.

Поряд із цим у сільському господарстві відбувається інтенсивне старіння машинно-тракторного парку. Більше 60% сільськогосподарських підприємств мають низький рівень технічного обслуговування машин та механізмів, у яких відсутнє елементарне обладнання для діагностики, паливо та мастильні матеріали часто не відповідають необхідним стандартам. Внаслідок цього спостерігається передчасне зношування техніки, яка не витримує встановлених нормативних термінів експлуатації.

Вищевикладене свідчить про об'єктивну необхідність формування та розвитку в країні ефективною, відповідною світовим аналогам, дієвої системи фірмового технічного сервісу, що включає передпродажну підготовку відповідно до нормативно-технічної документації та реалізації сільськогосподарської техніки, гарантійне та післягарантійне технічне

обслуговування засобів виробництва протягом усього періоду їх експлуатації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ефективного розвитку підприємств агропромислового комплексу, в тому числі й питання технічного забезпечення та сервісу, розкрита в роботах Андрійчука В., Іванишина В., Кузьмінського Р., Калетніка Г., Стельмашука А., Сидорчука О., Шубравської О. та інших науковців [1-7]. Однак, проблема технічного обслуговування сільськогосподарських підприємств є дискусійною та потребує детальнішого розгляду. Додаткового обґрунтування потребує доцільність розвитку системи фірмового технічного сервісу в регіонах, як перспективний напрям розвитку агропромислового комплексу.

**Метою статті** є визначення ролі фірмового технічного сервісу для підприємств агропромислового комплексу, що є необхідною умовою їх подальшого розвитку при зміні структури ринку аграрної техніки та умов ведення господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ринок сільськогосподарської техніки сьогодні стає «ринком споживача». Виробники сільськогосподарської техніки ведуть конкурентну боротьбу за споживача. У цих умовах поряд з якістю та іншими споживчими властивостями техніки істотну роль відіграють обсяг та структура супутніх заходів та послуг, які забезпечують реалізацію сільськогосподарської техніки. До них відносять [4]:

- рекламу;
- фінансову підтримку споживача;
- ефективну підготовку персоналу;
- доставку техніки;
- перед продажу підготовку;
- післяпродажний сервіс, у тому числі технічне обслуговування та ремонт машин у гарантійний та

післягарантійний періоду, забезпечення запасними частинами.

Основні принципи, що визначають ефективний розвиток та функціонування системи технічного сервісу, такі:

- наявність платоспроможного попиту на послуги системи технічного сервісу;

- багаторівнева, а також багатопрофільна та взаємопов'язана мережа агросервісних структур, що формує конкурентний ринок виробничо-технічних послуг та дозволяє забезпечити їхню високу якість за прийнятними цінами;

- постійне підтримання необхідного надлишку пропозиції над попитом;

- забезпечення оперативності та своєчасності задоволення потреб споживачів у різноманітних послугах та роботах;

- перевищення вартості послуг середньогалузевих нормативів витрат за їх виконанням;

- забезпечення рівня прибутку, що дозволяє здійснювати розширене відтворення послуг, формування необхідних інвестицій у модернізацію та розвиток матеріально-технічної бази.

Формування ефективної ринкової системи технічного сервісу сільського господарства передбачає насамперед проведення комплексного аналізу стану машинно-тракторного парку та існуючої практики забезпечення потреб сільськогосподарських організацій у необхідних засобах виробництва та при наданні послуг [8].

Закордонний та вітчизняний досвід використання техніки показує, що найефективнішою формою організації технічного сервісу на етапі забезпечення сільськогосподарських товаровиробником технікою є дилерська система. При цій формі виробник надає право реалізації та обслуговування техніки на основі договору дилеру.

Основними функціями дилерського центру є:

- вивчення ринку збуту, організація реклами техніки та визначення платоспроможного попиту;

- формування замовлення на техніку, оформлення договорів з постачальниками та приймання продукції за кількістю, якістю та комплектністю;

- проведення передпродажного обслуговування техніки та постачання її споживачеві;

- розгляд та задоволення рекламацийних претензій споживачів до гарантійного періоду експлуатації техніки;

- забезпечення працездатності техніки шляхом проведення якісного технічного обслуговування та ремонту на договірній основі;

- забезпечення споживачів запасними частинами протягом усього періоду експлуатації техніки;

- організація курсів навчання експлуатаційно-ремонтного персоналу споживачів правилам експлуатації та технічного сервісу техніки;

- забезпечення споживачів нормативно-технічною документацією з влаштування, експлуатації, технічного обслуговування та ремонту техніки;

- інформування споживача про зміни, внесені до конструкції техніки;

- збір та передача виготовлювачу інформації про якість та надійність реалізованої техніки.

Різновидом дилерської форми технічного сервісу є організація фірмового технічного сервісу, який передбачає безпосередню участь виробників техніки у її обслуговуванні та ремонті на власних виробничих площах або на базі ремонтних підприємств із залученням посередницьких структур, що спеціалізуються на роботах з технічного сервісу.

Поняття «фірмовий сервіс» пов'язують насамперед із повною відповідальністю підприємства-

виробника за працездатністю техніки протягом усього терміну її експлуатації.

Практичний досвід показує, що функціонування ринків техніки перебуває під величезним впливом систем фірмового обслуговування виробників. Ці системи дозволяють задовольняти потреби в техніці не стільки за рахунок екстенсивного збільшення її кількості, скільки завдяки підвищенню якості та ефективності її використання [9].

При цьому основу системи фірмового сервісу становлять такі принципи [5]:

- відповідальність за організацію технічного обслуговування протягом усього терміну експлуатації, яку несе виробник (це зумовлено прагненням зберегти та розвинути ринок збуту);

- технічне обслуговування (і в цілому технічний сервіс) є важливим інструментом конкурентної боротьби виробників за сфери впливу. Боротьба на ринку збуту все частіше виходить за рамки маневрування ціною. Передові фірми-виробники воліють підвищувати конкурентоспроможність на основі вдосконалення конструкції техніки та надання ширшого комплексу послуг у процесі їх експлуатації; система технічного сервісу має весь комплекс послуг, у тому числі і модернізацію техніки. Масштаби робіт та видів послуг не регламентовані та визначаються споживачем спільно з виробником; виробник забезпечує технічне обслуговування свого товару незалежно від того, де вона знаходиться. Це потребує якісно організованої та розгалуженої мережі підприємств системи фірмового сервісу;

- форми та організації системи технічного сервісу та поточного ремонту досить різні (через посередників або безпосередньо з виробником).

Система фірмового сервісу включає [5]:

- продаж машин;

- доставку машин;
- попереднє обслуговування;
- введення в експлуатацію;
- забезпечення запасними частинами;
- облік та задоволення рекламаций у гарантійний період;
- технічне обслуговування та ремонт протягом всього строку роботи;
- технічні консультації та інформаційне забезпечення;
- навчання спеціалістів; організацію спостереження за функціонуванням техніки; участь у роботі з підвищення експлуатаційної надійності та вдосконалення конструкцій.

Вирішення перерахованих завдань системи фірмового сервісу вимагає значних капіталовкладень, розвиненої дилерської мережі (за регіональним принципом), попередньої розробки нормативної та експлуатаційної документації та інших організаційних та наукових проробок. Тому технічний сервіс перетворився на важливу галузь сфери послуг, яка неодноразово пов'язана зі сферою виробництва [6].

Зазначені принципи організації системи фірмового сервісу зумовлюють як організаційну структуру підприємств дилерської сервісної мережі, так і способи взаємодії з виробником і підприємствами, що забезпечують сервісні центри запасними частинами, а також з іншими партнерами.

Оскільки система фірмового сервісу є складною організаційно-технічною системою, вона враховує всі властивості таких систем, і, відповідно, управління має будуватися з урахуванням показників таких систем [3].

Питання, які з'являються в цьому процесі, зумовлені специфікою як безпосередньо великих систем, так і галузі. Тому, щоб система була

продуктивною, варто враховувати особливості її формування, характер взаємодій підсистем та параметри зв'язків між ними, а також спосіб організації управління системою з боку фірми-продуцента та параметри зворотного зв'язку з нею [10].

Як класифікаційні ознаки при аналізі проблем можна вибрати етапи формування та функціонування систем фірмового сервісу, а також тип самого об'єкта управління. Виділивши завдання та визначивши об'єкти управління, можна виявити можливі негативні фактори, що перешкоджають вирішенню даних задач (рисунок 1).

У системі фірмового сервісу оперативність і якість послуг, що надаються, багато в чому визначаються кваліфікацією виконавців та адаптацією співробітників до реальних умов.

Умови конкуренції на ринку сервісних послуг змушують шукати нові форми підвищення ефективності функціонування системи фірмового сервісу.

Для керівників багатьох підприємств стає очевидним, що орієнтованість на клієнта не так данина моді, скільки основний напрямок створення конкурентних переваг [11].

Всі зазначені вище підходи виробник зможе реалізувати лише за наявності розгалуженої та керованої товаропровідної мережі, що поєднує різні форми її побудови: мережа дилерських центрів, виробничо-технічних або постачальницько-збутових спільних підприємств і т. д., діючи через які виробники зможуть реалізувати машинобудівну продукцію власного виробництва і реалізовувати технічний сервіс, котрий задовольняє як великих, так і дрібних сільськогосподарських товаровиробників.

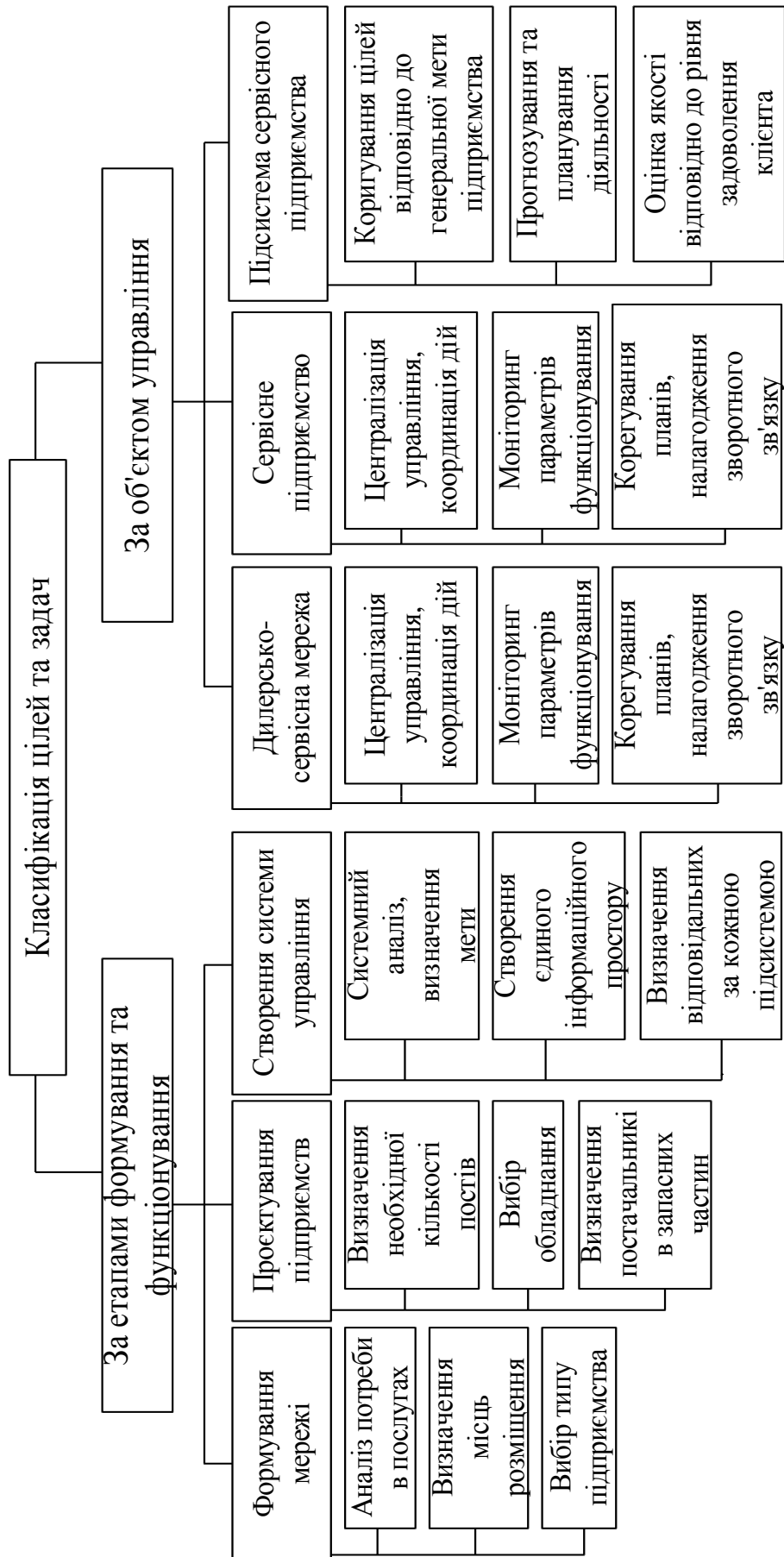


Рис. 1. Цілі та завдання в галузі управління системою фірмового сервісу



**Висновки.** Нині за умов конкуренції між виробниками техніки за ринки збуту одним з елементів товарної політики є організація якісного технічного сервісу реалізованої машинобудівної продукції сільськогосподарського призначення в системі інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу.

Перехід у ринкових умовах вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки до системи фірмового обслуговування, за якої сервіс виконується за ініціативою та при участі виробника, обумовлений пріоритетом товаровиробника та взаємовигідним інтересом. Таке становище ставить виробників техніки перед необхідністю формування дилерських центрів.

Підсумовуючи викладене вище відзначимо, що перспективнішим напрямом для сфери технічного сервісу для агропромислового комплексу є формування системи фірмових торгово-сервісних підприємств (центрів, об'єднань, співпраці з підприємствами агропромислового комплексу та ін.). Ця форма реалізації послуг технічного сервісу є найбільш пристосованою до сучасних умов функціонування економіки та сприятиме підвищенню продуктивності техніки підприємств сільського господарства.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 3-15.
2. Іванишин В. В. Розвиток та функціонування ринку технічних засобів для сільського господарства в Україні. *Економіка АПК*. 2011. № 3. С. 78-82.
3. Кузьмінський Р. Структура, параметри та ефективність технологічних процесів ремонту. *Вісник*

*Львівського державного аграрного університету: агроінженерні дослідження*. 2005. № 9. С. 50–60.

4. Калетнік Г. М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 1. С.3-15.

5. Стельмашук А.М., Половинко І.К. Аграрний сервіс: економіка, організація, ефективність: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2007. 182 с.

6. Сидорчук О. В., Кузьмінський Р. Д., Барабаш Р. І., Михалюк М. А. Обґрунтування виробничої структури пунктів технічного обслуговування тракторів ХТЗ. *Вісник Львівського національного аграрного університету: агроінженерні дослідження*. 2013. № 17. С. 54–64.

7. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія / [Шубравська О. В., Молдаван Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2017. 440 с.

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

9. Каличева Н.Є., Голубева А., Міненко О. Економічні аспекти забезпечення якості продукції на стадії проектування. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110) жовтень. С.45-48. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-10>.

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

11. Дикань В. Л., Толстова А.В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №76-77. С.5-12.

## REFERENCES

1. Andriichuk V. H. (2013). Ahropromyslovi formuvannia novoho typu. [Agro-industrial formations of a new type]. *Economy of agro-industrial complex*, no. 1, pp. 3-15.

2. Ivanyshyn V. V. (2011). Rozvytok ta funktsionuvannia rynku tekhnichnykh zasobiv dlia silskoho hospodarstva v Ukraini. [Development and functioning of the market of technical means for agriculture in Ukraine]. *Economy of agro-industrial complex*, no. 3, pp. 78-82.

3. Kuzminskyi R. (2005). Struktura, parametry ta efektyvnist tekhnolohichnykh protsesiv remontu. [Structure, parameters and efficiency of repair technological processes]. *Bulletin of the Lviv State Agrarian University: agricultural engineering research*, no. 9, pp. 50–60.

4. Kaletnik H. M. (2015). Stratehiko-institutsiini zasady efektyvnosti vykorystannia potentsialu ahrarynoho sektoru ekonomiky. [Strategic and institutional foundations of the efficiency of using the potential of the agrarian sector of the economy]. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, no. 1, pp. 3-15.

5. Stelmashchuk A.M., Polovynko I.K. (2007). Ahraryni servis: ekonomika, orhanizatsiia, efektyvnist: navchalnyi posibnyk. [Agrarian service: economy, organization, efficiency: study guide]. Ternopil: Economic thought, (in Ukraine).

6. Sydoruk O. V., Kuzminskyi R. D., Barabash R. I., Mykhaliuk M. A. (2013). Obruntuvannia vyrobnychoi struktury punktiv tekhnichnoho obsluhovuvannia traktoriv KhTZ. [Justification of the production structure of technical service

points for tractors of KhTZ]. *Bulletin of the Lviv National Agrarian University: agricultural engineering research*, no. 17, pp. 54–64.

7. Shubravska O. V., Moldavan L. V., Paskhaver B. Y. ta in. (2017). Resursni mozhlyvosti rozvytku ahrarynoho sektora ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia. [Resource opportunities for the development of the agrarian sector of the economy of Ukraine: a collective monograph]. National Academy of Sciences of Ukraine, State University of Economics and predicted National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv, (in Ukraine).

8. Dykan V. L., Korin M.V. (2018). Derzhavne rehuliuвання promyslovoho rozvytku Ukrainy. [State regulation of industrial development of Ukraine]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 61, pp. 9-19.

9. Kalycheva N.Ye., Holubieva A., Mینenko O. (2022). Ekonomichni aspekty zabezpechennia yakosti produktsii na stadii proiektuvannia. [Economic aspects of product quality assurance at the design stage]. *A young scientist*, no. 10 (110) October, pp. 45-48. Available at: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-10>.

10. Dykan V. L., Tolstova A.V. (2018). Rozvytok ekonomiky Ukrainy na osnovi pryntsyphu rivnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta suspilstva. [Development of the economy of Ukraine based on the principle of equality of relations between the state, business and society]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 63, pp. 9-19.

11. Dikan V. L., Tolstova A.V. (2022). Mehanizm derzhavnogo reguluvannia vidtvorennia ta rozvytku ekonomiky Ukrayini v rinkovih umovah. [The mechanism of state regulation of the reproduction and development of the economy of Ukraine in market conditions]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 76-77, pp.5-12.

УДК 338.48

## РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ

*Корінь М.В., д.е.н., професор,  
Бойко К.А., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджено вплив пандемії COVID-19 та повноцінного воєнного вторгнення в Україну на сферу туристичної індустрії країни. Проаналізовано світові тенденції розвитку туристичної галузі в постковідний період. Встановлено, що відновленню сталої динаміки зростання туристичної галузі в країні в поствоєнний період сприятиме становлення такого напрямку туристичної діяльності, як воєнний туризм. Відповідно до цього сформовано ключові положення Національної концепції становлення воєнного туризму в Україні, що визначає мету, об'єкти та прогресивні інструменти підтримки розвитку воєнного туризму в поствоєнний період.*

*Ключові слова: індустрія туризму, воєнний туризм, концепція, інструменти підтримки, тенденції.*

## DEVELOPMENT OF THE TOURIST INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF CONTINUOUS REVIVAL

*Korin M., D. Sc. Econ., professor,  
Boiko K. (USURT)*

*The article examines the impact of the COVID-19 pandemic and a full-scale military invasion of Ukraine on the country's tourism industry. It was determined that the war stopped the country's tourism industry, not only curtailing tourist activity, but also causing significant losses to the state. In the conditions of the existence of a constant threat of missile attacks in Ukraine, there is a complete stop to such areas of tourist activity as business and inbound tourism. Internal tourism is a form of forced local travel, carried out by internally displaced persons in the majority in order to find a safe place to stay. Business tourism is realized exclusively at the expense of visits to the country by international partners in order to support our state in conditions of military operations. Global trends in the development of the tourism industry in the post-war period are analyzed. It was determined that the domestic tourism industry in the conditions of war and lack of air traffic is forced to adapt to the challenges of the operating environment. There is a certain revitalization of tourist activity in conditionally safe regions and an increase in tourists' interest in the objects of the country's military and historical heritage. It has been established that the restoration of the sustainable dynamics of the growth of the tourism industry in the country in the post-war period will be facilitated by the formation of such a direction of tourist activity as military tourism. In accordance with this, the key provisions of the National concept of the formation of military tourism in Ukraine were formed, which defines the purpose, objects and progressive tools for supporting the development of military tourism in the post-war period. It is argued that the implementation of this concept will not only contribute to the growth of international tourists' interest in military locations, increase the tourist flow to the country, and will ensure the promotion of the tourist image of Ukraine in the world and the improvement of the national tourist brand, patriotic education and support of the morale of Ukrainians in the period of post-war revival.*

*Keywords: tourism industry, military tourism, concept, support tools, trends.*

**Постановка проблеми.** Індустрія туризму в Україні наразі переживає найскладніший період власного розвитку. Пандемія COVID-19 та повноцінне воєнне вторгнення в Україну занурили вітчизняну туристичну галузь у стан депресії, ключовими ознаками якої стало різке зниження туристичної активності, банкрутство сотень туристичних компаній та численні руйнування об'єктів історико-культурної спадщини, пам'яток природи та інфраструктури відпочинку. Попри масштабність потрясінь в період поствоєнного відродження перед індустрією туризму відкриваються величезні перспективи для підвищення рівня туристичної привабливості країни за рахунок зростання інтересу міжнародної спільноти до наслідків російсько-української війни. Це, в свою чергу, актуалізує потребу в становленні воєнного туризму в Україні, як ключового напрямку інтенсифікації туристичної діяльності в поствоєнний період.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Проблематика розвитку туристичної галузі постійно перебуває у центрі уваги вчених-науковців. Пошуку прогресивного інструментарію стимулювання розвитку туризму в Україні присвятили свої дослідження такі вчені, як Бордун О., Владімір О., Горбаль Н.І., Григорчук Д.В., Дудкін П., Дудкіна О., Зарубіна А., Когут У.І., Костинець Ю.В., Костинець В.В., Монастирський В., Токмакова І.В., Шевченко О.О., Шевчук В., Шерстюк Р. та інші. [1-7]. Попри це, трансформація середовища функціонування індустрії туризму та її стагнація в результаті впливу пандемії COVID-19 і розгортання воєнної агресії проти України вимагають пошуку адекватних реаліям функціонування напрямів активізації туристичної діяльності.

**Метою статті** є дослідження тенденцій розвитку індустрії туризму в

світі та Україні і розкриття основних положень концепції становлення воєнного туризму в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Сфера туристичних послуг останні роки десяти розвивалася найбільш динамічно. Прагнення людей отримати нові враження та їх намагання пізнати таємниці найвіддаленіших куточків землі стали ключовим драйвером рекордного зростання рівня попиту на туристичні послуги. Аналітичні дослідження Світової туристичної організації вказують на пікове зростання індустрії туризму у 2018 році, в якому зафіксовано найбільшу кількість міжнародних туристичних подорожей. На жаль, пандемія COVID-19 не тільки загальмувала темпи зростання індустрії туризму, а й занурила галузь у стан кризи. Як свідчать результати аналізу, проведеного Всесвітньою радою з туризму і подорожей (WTTC) спільно із Oxford Economics внесок туристичної галузі у глобальний ВВП протягом 2019-2020 років зменшився вдвічі: з 9,2 млрд. дол. у 2019 році до 4,5 млрд. дол. у 2020 році [8]. Скасування туристичних подорожей на фоні закриття міжнародних кордонів через масштабне поширення пандемії коронавірусу призвело до масового банкрутства туристичних компаній і ліквідації близько 62 млн. робочих місць, тоді як в до карантинний період індустріє туризму забезпечувалося майже 334 млн. робочих місць.

Вітчизняна туристична галузь й досі не оговталася від «шокових» наслідків пандемії COVID-19 до яких додалася ще й воєнна агресія з численними руйнування історично-культурної спадщини України. Лише за рік війни, як свідчать результати звіту ЮНЕСКО, збитки завдані культурній спадщині країни в результаті ракетних ударів та окупації територій сягнули 2,6 млрд. дол. Зокрема майже 1,7 млрд. дол. сягнули збитки, завдані об'єктам

культурних та історичних цінностей, 650 млн. дол. – об'єктам туризму, 143 млн. дол. - сховищам культури та рухомим культурним цінностям, 150 млн. дол – закладам культури та креативної індустрії [9]. Діями агресора зруйновано значну кількість пам'яток релігії, культури та туризму, які становлять національну культурну спадщину України. Це і Свято-Успенська Святогірська лавра, і музей Григорія Сковороди, і Миколаївський міський палац культури «Корабельний», Маріупольський драматичний театр,

Харківський національний академічний театр опери та балету імені Миколи Лисенка, Музей старожитностей у Чернігові, Харківський будинок «Слово» та багато культурних цінностей нашої країни. Згідно «Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії проти України» за рік від початку повномасштабного вторгнення руйнувань та різного ступеня пошкоджень зазнали більше 1800 об'єктів культури, 348 релігійних споруд, 343 об'єкти спорту, 164 — туризму (таблиця 1) [10].

Таблиця 1

Розмір прямих втрат сфери культури, спорту та туризму України внаслідок воєнних дій агресора в період за лютий 2022-лютий 2023 роки [10]

	Повністю зруйновано		Пошкоджено	
	Кількість об'єктів, од.	Розмір втрат, млрд. дол.	Кількість об'єктів, од.	Розмір втрат, млрд. дол.
Релігійні установи	58	0,1	290	0
Об'єкти спорту	59	0,2	284	0,3
Об'єкти культури	214	1	1586	0,4
Об'єкти туристичної інфраструктури	50	0	114	0,1

В умовах існування постійної загрози ракетних атак в Україні має місце повна зупинка таких напрямів туристичної діяльності, як діловий та в'їзний туризм. Внутрішній туризм носить характер вимушених локальних подорожей, що здійснюються внутрішньо переміщеними

особами в більшості для пошуку безпечного місця перебування. Діловий туризм реалізується виключно за рахунок відвідувань країни міжнародних партнерів задля підтримки нашої держави в умовах воєнних дій.

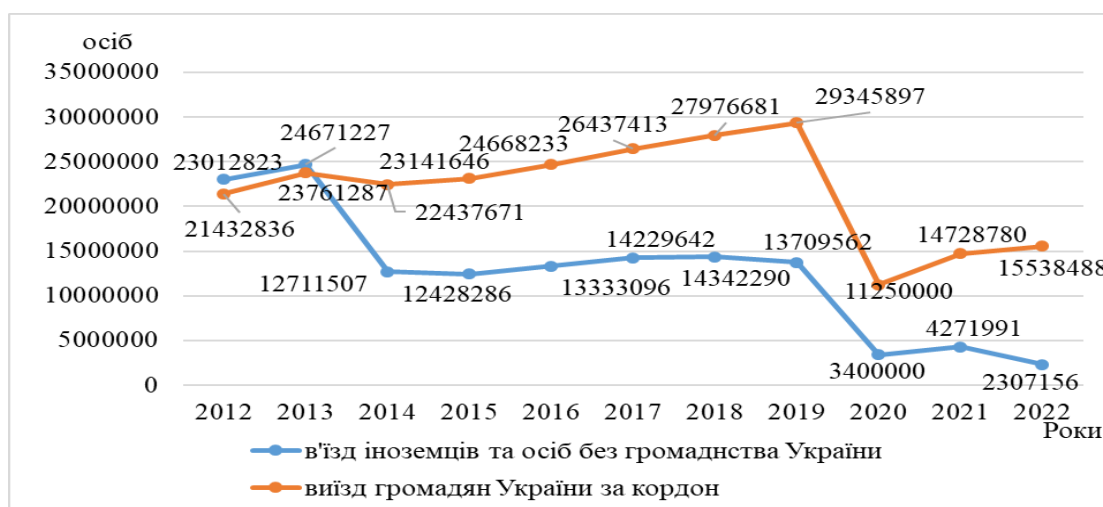


Рис.1. Динаміка в'їзних та виїзних туристичних потоків протягом 2011-2022 років [11-12]

Фактично війна на 90 % зупинила туристичну галузь країни, завдавши цим і суттєвих збитків державі. Згорання туристичного бізнесу призвело до зменшення кількості платників податків і, як результат, у 2022 році туристичною галуззю сплачено до державного бюджету 1551,182 млрд. грн, що менше «ковідного» 2021 року на 31 % [13].

Варто зазначити, що туристична галузь навіть попри війну намагається вистояти і трансформуватися відповідно до викликів середовища її функціонування. Зрозуміло, що очікування щодо інтенсифікації туристичних потоків поки триває війна є марними. Однак, період поствоєнного відновлення України сформує величезні можливості для відродження індустрії туризму в країні. Аби в найближчому майбутньому бути конкурентоспроможним наразі ключову увагу туристичні компанії мають зосередити на трансформації власної діяльності відповідно до викликів та трендів розвитку туристичної діяльності в світі.

Постковідний період розвитку світового туризму ознаменувався поширенням таких тенденцій. Під впливом зростання мобільності робочої сили та розвитку фрілансу відбулося поширення такого напрямку туристичної діяльності, як суміщення туристичних послуг з діловими поїздками – bleisure. Як свідчать результати досліджень туристичною послугою у форматі bleisure вже сьогодні користується більше третини клієнтів у світі.

Не менш активно розвивається і такий напрям туристичної діяльності, як workation, що для сучасного туриста означає відпочинок від звичайного місця роботи і поєднання його з роботою. Особливо популярним цей напрям став серед онлайн працівників та фрілансерів, для яких подорожі є способом життя під час роботи.

Намагання людей уникати громадських скупчень під час глобальної пандемії стало поштовхом для підвищення інтересу туристів до соло-туризму, як подорожі «сам на сам». Такий вид туристичних подорожей дозволяє побути наодинці та покращити психоемоційний стан людини, зустріти нові знайомства і відкрити нові місця та локації. Як свідчать статистичні дані, інтерес туристів до соло-турів постійно збільшується: за 2 роки (період 2015-2017 роки) попит на соло-туристичні подорожі збільшився більш ніж на 40 %. Зростання емоційної напруги в суспільстві та пошук ефективних шляхів покращення власного здоров'я стали поштовхом до поширення Wellness – туризму, як пакету туристичних послуг, що поєднує відпочинок, ознайомлення з культурними цінностями та оздоровлення. Складовою цього напрямку туристичного обслуговування є як безпосередньо фізичне оздоровлення з метою профілактики захворюваності, так і духовне та соціальне збагачення за рахунок збільшення позитивних емоцій та розширення багажу соціокультурних знань [14].

Covid-19 ще більше привернув увагу людей до проблеми негативного впливу подорожей на глобальне довкілля та сприяв подальшому зростанню інтересу туристів до екотурів. Підвищена цікавість до природних екосистем та прагнення помилуватися навколишніми краєвидами сприяли формуванню спеціалізованих екотуристичних маршрутів, що пролягають територією заповідних природних зон. Така подорож заповідною місцевістю дозволяє не тільки проявити турботу про збереження природного ландшафту, а й сприяє розвитку соціально-активної особистості, що турбується про середовище свого існування [7]. Вже сьогодні більше 50 % туристів зацікавлені у дослідженні природи та заняттях відповідними видами діяльності, зокрема пішим

туризмом, їздою на велосипеді та каякінгом. Неабияким попитом користується відпочинок високо в горах, на березі річки чи моря, віддаленій сільській місцевості. Зберігається інтерес туристів і до одноденних міні турів (Staucation) для вивчення місцевих визначних пам'яток і заходів. В намаганні втекти від шуму мегаполісу туристи обирають історичні, ландшафтні, архітектурні, гастрономічні, експериментальні та фестивальні напрями туристичних подорожей.

Науково-технічний прогрес та розвиток цифрових технологій дали імпульс для небувалого розвитку веб-туризму. Подорожі у віртуальному просторі дають можливість туристу знайомити з туристичними об'єктами в режимі реального часу, відчуваючи особисту присутність та досить часто отримуючи більше повної інформації про нього. Цифрові інструменти моделювання такі, як 3d-панорами, дозволяють туристам не залишатися пасивним спостерігачем, а змушують активно залучатися до процесу пізнання культурно-історичної спадщини. Окрім цього, такий напрям туристичної діяльності значно розширює доступ до культурних цінностей для людей з обмеженими фізичними і фінансовими можливостями та дозволяє уникнути фізичних труднощів та ризиків нещасних випадків під час подорожі [14].

Зміна суспільних вподобань і цінності, їх переорієнтація на безпеку, екологічність та гнучкість, призвала до трансформації вимог туристів до туристичного обслуговування, змушуючи туристичні компанії автоматизувати процеси, персоніфікувати послуги та активно розвивати інтеграційні зв'язки [15].

Вітчизняна туристична галузь в умовах війни та відсутності авіаційного сполучення змушена адаптуватися до викликів середовища функціонування. Сьогодні після тривалої «паузи»

на спостерігається незначне поживлення туристичної активності в середині країни. Свій інтерес більшість із туристів проявляють до локацій умовно-безпечних регіонів таких, як Львів, Прикарпаття, Закарпаття. Великої популярності набувають тури об'єктів, пов'язаних з нинішньою війною та меморіалами. Попри загрозу воєнних атак вітчизняні туристи не тільки цікавляться уламками знищеної техніки та масовими похованнями жертв цієї нищівної війни, а й проявляють бажання віддати шану всім тим, хто віддав своє життя за Батьківщину чи став жертвою агресії. Вже сьогодні туристи активно відвідують оборонні споруди, поля битв, вистави решток техніки та зброї на Київщині та Чернігівщині. В майбутньому після довгоочікуваної, вистражданої перемоги та відновлення територіальної цілісності нашої держави такими пам'ятками воєнно-історичної спадщини, що викликать інтерес і у туристів інших країн, стануть: Донецький аеропорт та металургійний комбінат «Азовсталь», інфраструктуру якого так відважно обороняли бійці полку «Азов», місця масових поховань в Ізюмі, Гостомелі, Маріуполі, Бучі та інших містах і селах України, а також культурно-історичні пам'ятки міст-героїв, що піддавалися воєнно-терористичним атакам країни-злочинця і вистояли у боротьбі з нею [16].

Грунтуючись на визначеному вище, в найближчому майбутньому, після Перемоги, саме воєнно-історичний туризм стане ключовим напрямом, що сприятиме відродженню туристичної галузі та ще більше приверне увагу міжнародних туристів до воєнно-історичних та культурних цінностей України. Це вимагає вже сьогодні формування Національної концепції становлення воєнного туризму в Україні, що визначала б прогресивні інструменти стимулювання туристичної активності в поствоєнний період (рисунок 2).

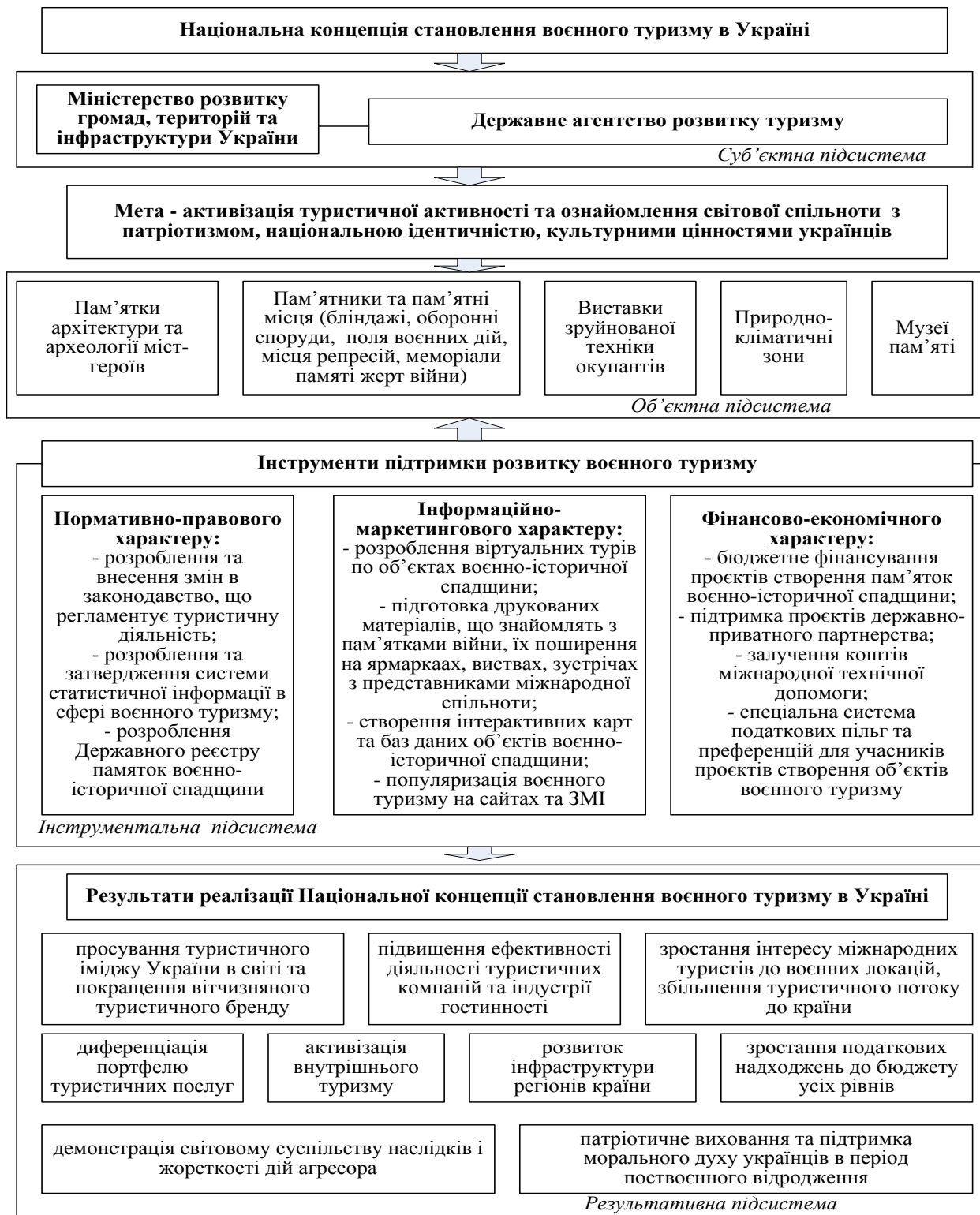


Рис. 2. Основні положення Національної концепції становлення воєнного туризму в Україні (розробка авторів)



Метою Національної концепції становлення воєнного туризму в Україні стане активізація туристичної активності та ознайомлення світової спільноти з патріотизмом, національною ідентичністю, культурними цінностями українців. Задля підвищення інтересу туристів до об'єктів воєнно-історичної спадщини України важливим є формування сприятливого туристичного середовища шляхом застосування інструментів нормативно-правового, інформаційно-маркетингового та фінансово-економічного характеру. Зокрема, в сфері нормативно-правового регулювання необхідно забезпечити розроблення та внесення змін в законодавство, що регламентує туристичну діяльність; розроблення та затвердження системи статистичної інформації в сфері воєнного туризму; розроблення Державного реєстру пам'яток воєнно-історичної спадщини. Доцільно реалізовувати й такі інструменти інформаційно-маркетингової підтримки воєнного туризму в країні, як розроблення віртуальних турів по об'єктах воєнно-історичної спадщини; підготовка друкованих матеріалів, що знайомлять з пам'ятками війни, їх поширення на ярмарках, виставах, зустрічах з представниками міжнародної спільноти; створення інтерактивних карт та баз даних об'єктів воєнно-історичної спадщини; популяризація воєнного туризму на сайтах та ЗМІ.

Необхідним є і фінансово-економічне стимулювання процесів становлення воєнного туризму в Україні, що мало б передбачати бюджетне фінансування проєктів створення пам'яток воєнно-історичної спадщини; підтримку проєктів державно-приватного партнерства; залучення коштів міжнародної технічної допомоги; впровадження спеціальної системи податкових пільг та преференцій для учасників проєктів створення об'єктів воєнного туризму тощо.

Узагальнюючи варто зазначити, що створення та розвиток воєнного туризму в Україні стане важливим кроком для відродження туристичної діяльності в країні та сприятиме одночасно:

- підвищенню ефективності діяльності туристичних компаній та індустрії гостинності;
- зростанню інтересу міжнародних туристів до воєнних локацій, збільшенню туристичного потоку до країни;
- просуванню туристичного іміджу України в світі та покращенню вітчизняного туристичного бренду;
- диференціації портфелю туристичних послуг;
- активізації внутрішнього туризму;
- розвитку інфраструктури регіонів країни та зростанню податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів;
- демонстрації світовому суспільству наслідків і жорсткості дій агресора;
- патріотичному вихованню та підтримці морального духу українців в період поствоєнного відродження тощо.

**Висновок.** Таким чином, перемога України у війні з агресором та період поствоєнного відродження створює величезні перспективи для відновлення туристичної індустрії країни. Відновленню сталої динаміки зростання туристичної галузі в країні в поствоєнний період сприятиме становлення такого напрямку туристичної діяльності, як воєнний туризм. Відповідно до цього сформовано ключові положення Національної концепції становлення воєнного туризму в Україні, що визначає мету, об'єкти та прогресивні інструменти підтримки розвитку воєнного туризму в поствоєнний період.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ  
ЛІТЕРАТУРИ**

1. 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.
2. Горбаль Н.І., Когут У.І., Лілянова А.В. Розвиток туристичної галузі України в умовах євроінтеграції. *Бізнесінформ*. 2018. №4. С. 139-145.
3. Григорчук Д.В. Управління сталим розвитком туристичної індустрії України. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №3 (261). С. 58-66.
4. 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).
5. Костинець Ю.В., Костинець В.В., Шевченко О.О. Розвиток туризму України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №3(261). С. 51-57.
6. Токмакова І.В., Корінь М.В., Гріневич Ю.П. Формування екологічної стратегії підприємств туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 200-209.
7. Шерстюк Р., Владімір О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2(25). С. 641-652.
8. За минулий рік частка туризму в світовій економіці знизилася вдвічі – звіт WTTC. *Укрінформ: веб-сайт*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3235297-za-minulij-rik-castka-turizmu-v-svitovij-ekonomici-znizilasa-vdvici-zvit-wttc.html> (дата звернення: 23.09.2023).
9. Горлач П. Вторгнення Росії завдало шкоди українській спадщині та культурі на \$2,6 млрд – ЮНЕСКО. *Суспільне: веб-сайт*. URL: <https://suspilne.media/436335-vtorgnenna-rosii-zavdalo-skodi-ukrainskij-spadsini-ta-kulturi-na-26-mlrd-unesko/> (дата звернення: 24.09.2023).
10. 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/wpcontent/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf) (дата звернення: 25.09.2023).
11. Статистична інформація. *Державна служба статистики України : веб-сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2023).
12. Національна система туристичної статистики. *Національна туристична організація України: веб-сайт*. URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html?locale=en](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html?locale=en). (дата звернення: 06.10. 2023).
13. Податки від туристичної галузі за 2022 рік. *Державне агентство розвитку туризму: веб-сайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-rocinadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vidturistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (дата звернення: 06.10. 2023).
14. Чаркіна Т.Ю., Зайцева В.М., Пікуліна О.В., Реукова А.О. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49–56.
15. Дикань В.Л. Особенности поведения потребителей в условиях «экономики счастья». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 11-17.
16. Туристична галузь під час війни: сучасний стан та перспективи. *Ми-Україна : веб-сайт*. URL: <https://weukraine.tv/turystychna-galuz-pidchas-vijny-suchasnyj-stand-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 06.10. 2023).

REFERENCES

1. Bordun O., Shevchuk V., Monastyr's'kyi V., Luchka O. (2022). Vtraty ta napryamy poryatunku turystychnoho biznesu Ukrainy v umovakh viyny [Losses and ways of saving the tourism business of Ukraine in the conditions of war]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya ekonomichna*. Vol. 62. pp. 178–196.
2. Horbal' N.I., Kohut U.I., Lilyanova A.V. (2018). Rozvytok turystychnoyi haluzi Ukrainy v umovakh yevrointehratsiyi [Development of the tourist industry of Ukraine in the conditions of European integration]. *Biznesinform*. № 4. pp.139-145.
3. Hryhorchuk D.V. (2023). Upravlinnya stalym rozvytkom turystychnoyi industriyi Ukrainy [Management of sustainable development of the tourist industry of Ukraine]. *Actual problems of the economy*. № 3 (261). pp. 58-66.
4. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of tourism under martial law]. *Economy and society*. Vol. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543> (data zvernennya: 02.06.2023).
5. Kostynets' YU.V., Kostynets' V.V., Shevchenko O.O. (2023). Rozvytok turyzmu Ukrainy v umovakh viyny [Development of tourism in Ukraine in the conditions of war]. *Actual problems of the economy*. № 3(261). pp. 51-57.
6. Tokmakova I.V., Korin' M.V., Hrinevych YU.P. (2023). Formuvannya ekolohichnoyi stratehii pidpryyemstv turystychnoyi industriyi [Formation of environmental strategy of tourism industry enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 81-82. pp. 200-209.
7. Sherstyuk R., Vladimir O., Dudkin P., Dudkina O. (2021). Vplyv pandemiyi COVID-19 na rozvytok turyzmu v Ukraini: problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya [Impact of the COVID-19 pandemic on the development of tourism in Ukraine: problems and ways to solve them]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*. № 2(25). pp. 641-652.
8. Za mynulyy rik chastka turyzmu v svitoviy ekonomitsi znyzylasya vdvichi – zvit WTTC. *Ukrinform: web-site*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3235297-za-minulij-rik-castka-turyzmu-v-svitovij-ekonomici-znizilasya-vidvichi-zvit-wttc.html> (last accessed: 23.09.2023).
9. Horlach P. Vtorhnennya Rosiyi zavdalo shkody ukrajins'kiy spadshchyni ta kul'turi na \$2,6 mlrd – YUNESKO. *Suspil'ne: web-site*. URL: <https://suspilne.media/436335-vtorgnennya-rosii-zavdalo-skodi-ukrajinskij-spadsini-ta-kulturi-na-26-mlrd-unesko/> (last accessed: 24.09.2023).
10. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi rosiyi proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennya. *kse.ua: web-site*. URL: [https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/03/UKR\\_Feb23\\_FINAL\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf) (last accessed: 25.09.2023).
11. Statystychna informatsiya. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : web-site*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (last accessed: 06.10.2023).
12. Natsional'na systema turystychnoyi statystyky. *Natsional'na turystychna orhanizatsiya Ukrainy: web-site*. URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html?locale=en](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html?locale=en). (last accessed: 06.10. 2023).
13. Podatky vid turystychnoyi haluzi za 2022 rik. *Derzhavne ahent-stvo rozvytku turyzmu: web-site..* URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-rocinadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vidturistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhena-31> (last accessed: 06.10. 2023).
14. Charkina T. YU., Zaytseva V. M., Pikulina O. V., Reukova A. O. (2022). Suchasni trendy rozvytku ta novi napryamy turystychnoyi industriyi [Modern

development trends and new directions of the tourism industry]. *Ahrosvit*. № 3. pp. 49–56.

15. Dykan' V. L., Volovel'skaya I.V. (2017). *Osobennosti povedenyua potrebyteley v uslovyakh «ékonomyky schast'ya»* [Features of consumer behavior in the conditions of the "happiness economy"].

*Bulletin of Economics of Transport and Industry*. № 60. pp. 11-17.

16. Turystychna haluz' pid chas viyny: suchasnyu stan ta perspektyvy. *My-Ukrayina* : web-site. URL: <https://weukraine.tv/turystychna-galuz-pidchas> (last accessed: 06.10.2023)

УДК 65.011.330.621.391

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Лук'янова О. М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*Статтю присвячено дослідженню цифровізації в Україні в умовах євроінтеграційних процесів з урахуванням повномасштабного вторгнення росії в нашу країну. Доведено, що цифровий розвиток та підтримка цифрової трансформації економіки набувають надзвичайного значення. Встановлено, що цифрова економіка пронизує всі сектори за всіма категоріями: від державного до приватного. Виділено основні проблеми, які перешкоджають розвитку в Україні цифрових трендів та трансформації української економіки. Встановлено, що одним із важливих етапів цифровізації економіки України в умовах євроінтеграційних процесів є участь у програмі «Цифрова Європа». Проаналізовано частку цифрової економіки у світовому ВВП та у ВВП України, а також виділено ключові завдання на довгострокову перспективу з цифрової трансформації.*

*Ключові слова: цифровізація, економіка, цифрова трансформація, цифрова економіка, інтеграція.*

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE

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

*The article is devoted to the study of digitalization in Ukraine in the context of European integration processes, taking into account Russia's full-scale invasion of our country. It is proved that digital development and support for the digital transformation of the economy are of paramount importance. It is determined that the digitalization of the economy allows: optimizing business processes; creating new products and services through the Internet of Things, virtual reality, cloud services and artificial intelligence; saving money by saving staff through automation and robotization of business processes, etc. It is established that the digital economy permeates all sectors in all categories: public and private; real, non-productive and financial; extractive, manufacturing and service sectors.*

*The article analyzes the main problems that impede the development of Ukraine's economy in the context of global transformation processes related to digitalization, including institutional, infrastructure, ecosystem, and e-government and governance issues.*

*It is established that one of the important stages in the digitalization of Ukraine's economy in the context of European integration processes is participation in the Digital Europe program, which is aimed at developing advanced digital skills, introducing digital technologies at enterprises, building digital infrastructure and making digital services even more accessible to citizens and public institutions.*

*The author analyzes the share of the digital economy in global GDP and in Ukraine's GDP, proving that this indicator is growing in our country even despite a full-scale war. The author also identifies key tasks for the long-term digital transformation.*

*It has been established that digital transformation and the development of the digital economy in Ukraine is ongoing and being updated. Despite Russia's large-scale aggression against Ukraine, the priorities for our country in the field of digital transformation are the formation of a single digital market with the EU and the approximation of the structure of the domestic digital sector to the requirements of the new reality in the context of war and the post-war period.*

**Keywords:** *digitization, economy, digital transformation, digital economy, integration.*

**Постановка проблеми.** Впровадження будь-якої нової технології, зокрема й цифрової, – це дійсно тривалий процес, який загрожує невідомими викликами та небезпеками для людства. Цифрові технології – це вимога століття в сучасному світі. Сьогодні використання цифрових технологій поширюється практично на всі сфери життя, відкриваючи нові можливості отримання послуг і товарів. Ці технології активно впроваджуються в охороні здоров'я, освіті, промисловості та сфері послуг.

Практично кожна людина вже не може уявити собі життя без цифрових технологій. Поширення цифрових інфраструктур, таких як мобільні пристрої, бездротові мережі та персональні комп'ютери, сприяє їхній інтеграції в економічне, соціальне та політичне життя всіх розвинених країн. Це формує нові стратегії міжнародного економічного розвитку. Останніми роками розвинені країни та країни з перехідною економікою намагаються збільшити частку цифрової економіки та зменшити частку традиційної. Українська економіка вже інтегрується в Європейське

економічне співтовариство, і питання цифровізації має велике значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремими аспектами дослідження питання цифровізації економіки займалася велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковців. Питання важливості діджиталізації в економіці нашої країни досліджували такі науковці: Шлайфер М. Б., Тодошук А. В. [1], Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Левицька Я. В. [2], Соснін О. [3], Лазебник Л. Л. [4], Лапін А. В., Грінчак І. О., Оленю Д. О. [5], Дубель М. В. [6] та інші.

Проте, на сьогоднішній день в умовах бойових дій не було детально розглянуто місце України в світовій глобальній цифровій системі, основні тенденції діджиталізації в Україні протягом останніх років, а також основні сфери подальшої цифровізації в Україні.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Повномасштабне вторгнення Росії в Україну продемонструвало ключову роль цифрової трансформації економіки в забезпеченні стійкості та гнучкості української держави у воєнний час. Тому необхідно вивчити

пріоритетні напрями цифрової трансформації в державній політиці з метою формування єдиного цифрового ринку з ЄС та наближення структури цифрового сектору України до вимог нової реальності в умовах воєнного та повоєнного часу.

**Мета статті** полягає у вивченні сучасного стану використання цифрових технологій та виявленні основних напрямів і перспектив їх впровадження в економіку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів), перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [8]. Цифрову економіку часто визначають як економіку, що ґрунтується на мережевому використанні цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), однак, незважаючи на те, що термін «цифрова економіка» існує вже понад 20 років, дотепер не існує загальноприйнятого й узгодженого визначення, а також достовірних даних, у тому числі статистичних, щодо основних її компонентів та аспектів. Відсутні також достовірні статистичні дані про основні її компоненти та аспекти. Сьогодні взаємопов'язана мережа глобальних інформаційно-комунікаційних просторів, включно з Інтернетом, набула вирішального значення для життя людини та політичної незалежності держави.

Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику. У мінливих економічних, соціальних і політичних умовах розвиток цифрових технологій і підтримка цифрової трансформації економіки набувають першорядного значення. Особливо гостро

це питання постало під час пандемії коронавірусу, коли було запроваджено певні обмеження на пересування людей, спілкування та купівлю товарів у магазинах і торгових центрах. Усе це позитивно позначилося на процесі оцифрування. Так, соціальна дистанція, карантин та інші заходи у зв'язку з пандемією COVID-19 призвели до того, що споживачі почали купувати товари через Інтернет, замовляти роботи та послуги, користуватися соціальними мережами. Секторами з найбільшим обсягом споживчих продажів стали медичні товари, товари для дому, товари повсякденного попиту та продукти харчування.

Цифрова економіка пронизує всі сектори за всіма категоріями: державний та приватний; реальний, невиробничий та фінансовий; видобувний, обробний та сектор послуг.

Інтеграція цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності призводить до фундаментальних змін.

Таким чином, цифровізація економіки дає змогу [8] зробити наступне:

- 1) оптимізувати бізнес-процеси;
- 2) створювати нові продукти та послуги за допомогою Інтернету речей, віртуальної реальності, хмарних сервісів і штучного інтелекту;
- 3) знизити витрати за рахунок скорочення робочої сили, наприклад за рахунок автоматизації та роботизації бізнес-процесів;
- 4) використовувати абсолютно нові бізнес-рішення: нові моделі страхування, альтернативи банківським послугам, мобільні освітні додатки, індивідуальний таргетинг онлайн-покупців, персоналізована реклама тощо.

До проблем, що перешкоджають розвитку цифрових тенденцій в Україні та цифровізації української економіки, належать:

1. Інституційні проблеми (низька залученість державних інституцій до реалізації концепції цифрового соціально-

економічного розвитку, невідповідність законодавства, що регулює дану сферу, глобальним викликам і можливостям, неузгодженість національних, регіональних і галузевих стратегій та програм розвитку з урахуванням цифрових можливостей).

2. Інфраструктурні проблеми (низьке охоплення країни цифровою інфраструктурою, відсутність незалежної цифрової інфраструктури, нерівний доступ населення до цифрових технологій).

3. Несформованість національної екосистеми (слабка національна політика зі стимулювання та заохочення розвитку інноваційної економіки; незрілі ринки інвестиційного капіталу; застарілі системи освіти, методики викладання, STEM-освіти, «м'яких» навичок; відсутність підприємницьких навичок; недосконалі моделі передання технологій, збереження знань і навичок; брак висококваліфікованих кадрів для загального розвитку цифрової економіки та цифровізації загалом).

4. Низький рівень автоматизації та цифровізації державних послуг у сфері електронного уряду та управління («держава в смартфоні») через низьку мотивацію державних органів [8].

Одним із ключових етапів цифровізації економіки України в контексті європейської інтеграції є її участь у програмі «Цифрова Європа». Програма стартувала 2021 року, а у вересні 2022 року Україна підписала угоду про участь у програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027 рр.). Конкурси програми спрямовані на розвиток передових цифрових навичок, упровадження цифрових технологій на підприємствах, створення цифрової інфраструктури та підвищення доступності цифрових послуг для громадян і органів державної влади в

Європейському Союзі та асоційованих країнах [10].

У межах програми сформовано консорціум з освітніми установами, державними органами та кластерами для підтримки впровадження цифрових технологій та інновацій, забезпечення доступу до цифрової інфраструктури та послуг, підвищення конкурентоспроможності МСП на цифровому ринку, сприяння розвитку цифрового бізнесу та цифрових стратегій, а також кібербезпеки.

Загальний обсяг фінансування програми ЄС «Цифрова Європа» до 2027 року становить 7,5 млрд євро. З них 6 млрд євро виділено на ті напрямки програми, які доступні Україні (високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, цифрові навички та використання технологій в економіці та суспільстві) [10].

Фінансуванню також сприятиме реалізація ухваленого в грудні 2022 року Закону України «Про Національну програму інформатизації», який покликаний забезпечити належний рівень реалізації проектів інформатизації, цифровізації та електронного урядування і вирішити такі завдання [11]:

- інтеграція України в глобальний інформаційний простір;
- безпека інформаційної діяльності та кіберзахист;
- використання інформаційних та цифрових технологій у державному управлінні та соціально-економічних відносинах.

За даними Digital Spillover, у 2016 році обсяг цифрової економіки становив 11,5 трлн дол., її частка у світовому ВВП – 15,5% (рис. 1). У розвинених економіках показник варіюється від 10% до 35% ВВП, у країнах, що розвиваються, – від 2% до 19%.

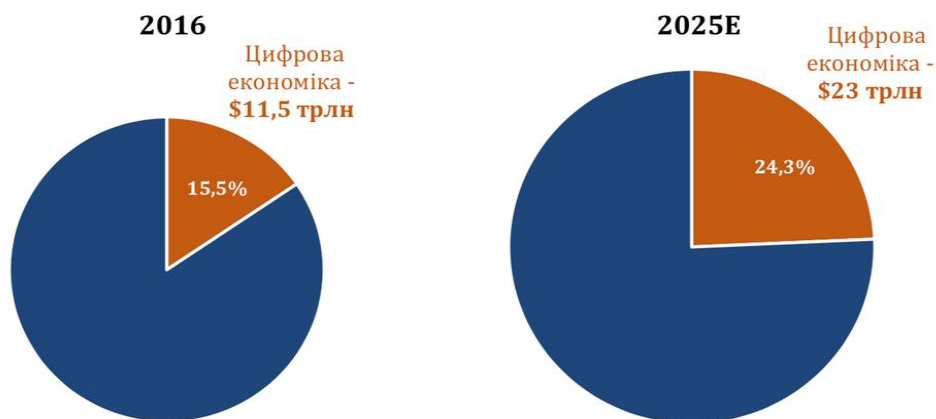


Рис. 1. Частка цифрової економіки у світовому ВВП, % [8]

Дослідження частки цифрової економіки у ВВП України свідчить про те, що її доля поступово зростає. Навіть не дивлячись на повномасштабну війну спостерігається поступово зростання цього показника. На 2024 рік очікується, що цей показник зросте до 7,7% (рис. 2).

Проектом Плану реконструкції України на 2026-2032 рр. передбачено такі ключові завдання:

1) створення оптимальних умов для розвитку цифрової економіки (ІТ,

екосистема стартапів, інновації, блокчейн тощо);

2) перетворення України на цифровий хаб для основного інтернет-трафіку в Азії та Європі;

3) більшість державних послуг доступні в електронному вигляді, зростає кількість і якість державних послуг у ЦНАП;

4) наявність розвиненої екосистеми кібербезпеки та активного потенціалу кіберзахисту.

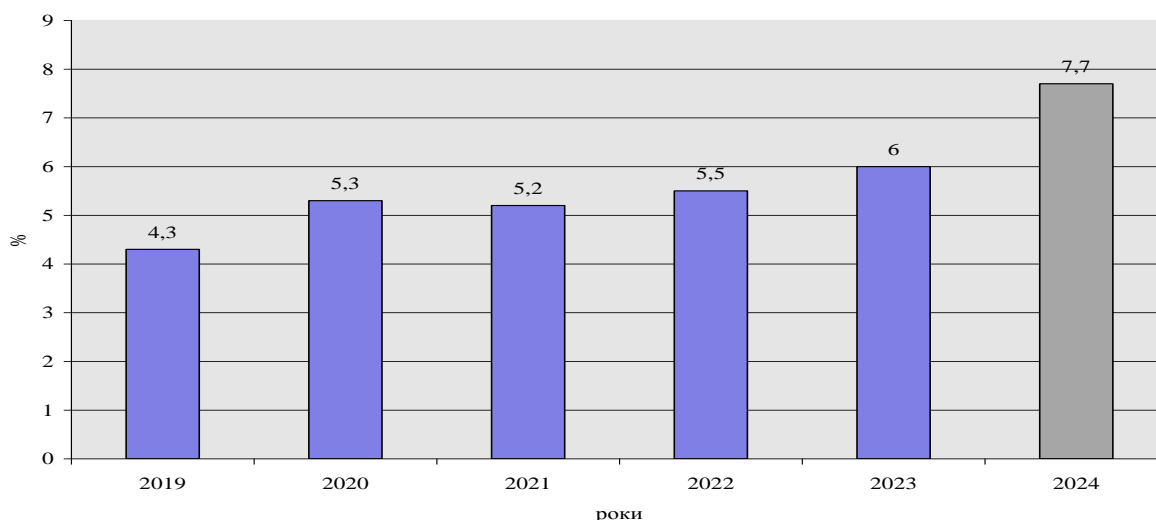


Рис. 2. Частка цифрової економіки у ВВП України [12]

**Висновки.** Останніми роками в драйвера економіки країни. Серед України намітилася тенденція визнання найбільш важливих досягнень у сфері цифрової трансформації як майбутнього цифрового розвитку експерти називають:



створення Міністерства цифрової трансформації України, створення Комітету цифрової трансформації України та підвищення законодавчої активності, запуск порталів державних послуг і мобільного застосунку Дія, збільшення кількості електронних державних послуг, електронних комунікацій, розвиток і вдосконалення системи онлайн-довіри, активізація ініціатив у сфері цифрової освіти, розробка стратегії (дорожньої карти) інтеграції України.

Незважаючи на широкомасштабну агресію Росії проти України, пріоритетами нашої країни в галузі цифрової трансформації є формування єдиного цифрового ринку з ЄС та адаптація структури вітчизняного цифрового сектору до вимог нової реальності в умовах війни та повоєнного часу.

Реалізація намічених заходів сприятиме цифровій трансформації економіки, забезпечить стійкість і гнучкість нашої держави та стратегічну інтеграцію України в міжнародний цифровий простір.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шлайфер М.Б. Діджиталізація економіки України в умовах євро інтеграції [Електронний ресурс] / М.Б. Шлайфер, А.В. Тодошук // Економіка та суспільство. – 2022. – №45. Режим доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45> (дата звернення 07.11.2023)

2. Подольчак Н.Ю. Сучасний стан цифровізації в Україні [Електронний ресурс] / Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Я.В. Левицька // Ефективна економіка. – 2019. – №10. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7300> (дата звернення 07.11.2023)

3. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України [Електронний ресурс] / О. Соснін // Юридичний вісник України. Режим доступу:

<https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyvrovizatsiya-yak-nova-realist-ukrayiny/> (дата звернення 07.11.2023)

4. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства / Л. Л. Лазебник // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. – 2018. – Вип. 2. – С. 69 – 74.

5. Лапін А.В. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи [Електронний ресурс] / А.В. Лапін, І.О. Грінчак, Д.О. Оленюк // Ефективна економіка. – 2022. – №7. Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/161/161> (дата звернення 08.11.2023)

6. Дубель М. В. Вплив пандемії COVID-19 на процес діджиталізації світової торгівлі / М. В. Дубель // Економіка і організація управління. – 2021. – № 4 (44). – С. 277 – 288.

7. Башлай С.В. Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів [Електронний ресурс] / С.В. Башлай, І.І. Яремко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 48. Режим доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237/2160> (дата звернення 09.11.2023)

8. Фіщук В. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою [Електронний ресурс] / В. Фіщук, В. Матюшко, Є. Чернев // Український інститут майбутнього. – 2018. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/krainaz-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 09.11.2023)

9. Хлебінська О.І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації [Електронний ресурс] / О.І. Хлебінська // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф., [Київ], 22 квітня 2021 р. Режим доступу:

<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230519> (дата звернення 09.11.2023)

10. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021-2027) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/digital-europe-programme> (дата звернення 08.11.2023)

11. Огляд цифрової трансформації економіки України в умовах війни (жовтень 2022). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny> (дата звернення 09.11.2023)

12. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/restoregrada/ua/digitization.pdf> (дата звернення 10.11.2023)

## REFERENCES

1. Shljajfer M.B., Todoshhuk A.V. (2022) Didzhytalizacija ekonomiky Ukrainy v umovakh jevrointegracijy [Digitalization of the economy of Ukraine in the conditions of European integration]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45>

2. Podoljchak N.Ju., Bilyk O.I., Levycjka Ja.V. (2019) Suchasnyj stan cyfrovizaciji v Ukraini [The current state of digitization in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7300>

3. Sosnin O. Cyfrovizacija jak nova realnistj Ukrainy [Digitization as a new reality of Ukraine]. *Jurydychnyj visnyk Ukrainy*. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>

4. Lazebnyk L. L. (2018) Didzhytalizacija ekonomichnykh vidnosyn

jak faktor udoskonalennja biznes-procesiv pidprijemstva [Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of an enterprise]. *Ekonomichnyj visnyk*. Serija: finansy, oblik, opodatkuvannja. Vol.2. pp. 69 – 74

5. Lapin A.V., Ghrinchak I.O., Olenju D.O. (2022) Didzhytalizacija ekonomiky v Ukraini: suchasnyj stan ta perspektyvy [Digitalization of the economy in Ukraine: current state and prospects]. *Efektivna ekonomika*. № 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/161/161>

6. Dubelj M. V. (2021) Vplyv pandemiji COVID-19 na proces didzhytalizaciji svitovoji torghivli [The impact of the COVID-19 pandemic on the process of digitalization of world trade]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*. № 4(44). pp. 277 – 288.

7. Bashlaj S.V., Jaremko I.I. (2023) Cyfrovizacija ekonomiky Ukrainy v umovakh jevrointegracijnykh procesiv [Digitization of the economy of Ukraine in the context of European integration processes]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. Vol.48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2237/2160>

8. Fishhuk V., Matjushko V., Chernjev Je. (2018) Ukrainina 2030E – krajina z rozvynutoju cyfrovoju ekonomikoju [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy]. *Ukrajinsjkyj instytut majbutnjogho*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

9. Khlebynsjka O.I. (2021) Teoretychni pidkhody do cyfrovizaciji ta cyfrovoji transformaciji [Theoretical approaches to digitization and digital transformation]. *Biznes, innovaciji, menezhment: problemy ta perspektyvy*. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230519>

10. Prohrama JeS «Cyfrova Jevropa» (2021-2027) URL:

<https://business.diia.gov.ua/digital-europe-programme>

11. Oghljad cyfrovoji transformaciji ekonomiky Ukrainy v umovakh viyny (zhovtenj 2022). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrainy-v-umovakh-viyny>

12. Proekt Planu vidnovlennja Ukrainy. Materialy robochoji ghrupy «Vidnovlennja ta rozvytok ekonomiky». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/digitization.pdf>

УДК 69:330.34

## ІННОВАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Соломніков І.В., к.е.н., доцент  
Овсяннікова І.В., магістр  
Проценко В.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*На сьогоднішній день подальші тенденції та перспективи розвитку будівництва в нашій країні характеризуються високим ступенем невизначеності, але для післявоєнної відбудови країни це сфера є необхідною. В дослідженні розкрито основні напрями інноваційного розвитку будівельної галузі. Окреслено, що сучасні світові тенденції інноваційного розвитку будівельної галузі пов'язують, перш за все, з сучасними методами будівництва, використанням новітніх будівельних матеріалів, інноваційними містобудівними способами розвитку або освоєння територій, а також широким використанням інформаційних технологій. Визначено, що застосування BIM-технологій є одним з інструментів комплексної цифрової трансформації всієї будівельної галузі. Розкрито основні переваги застосування інформаційних технологій будівельної сфери, як перспективного напрямку її інноваційного розвитку.*

*Ключові слова: інновації, будівельна індустрія, цифровізація, розвиток, ефективність, інформаційні технології*

## INNOVATIVE PERSPECTIVES OF THE DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE MODERN ECONOMIC CONDITIONS

*Solomnikov I.V., candidate of economic sciences, associate professor  
Ovsyannikova I.V., M.Sc  
Protsenko V. O., M.Sc (USURT)*

*The introduction of innovations in residential construction leads to the improvement of people's living conditions, which increases their comfort. The improvement of the social climate influenced by the construction of innovative buildings and structures of social orientation (hospitals, schools, sanatoriums, stadiums, etc.). Newly constructed buildings*

*equipped with new technology in certain industries are also innovations. In recent years, the situation has been aggravated by the fact that the construction complex was faced with the need to provide the infrastructure of the innovative economy at an accelerated pace, being itself technologically backward. Therefore, one of the main trends in the development of the construction industry in the long term should be the widespread introduction of innovative technologies of all kinds. One of the main reasons for the development of innovative processes in the construction industry is market competition. Growth in the volume of construction production, creation of new architectural objects, high demand for residential and commercial real estate — all this is accompanied by interest in innovative materials and technologies. In these conditions, manufacturers of construction products or services forced to seek and develop new markets in order to gain an advantage over competitors. The financial crisis and the war most clearly affected the need for innovation, because their consequences were a sharp narrowing of the market and a reduction in demand and an even greater increase in competition. Enterprises that managed to start implementing innovative technologies are the winners. A highly competitive environment stimulates the innovative activity of enterprises — product manufacturers. Nevertheless, with the increase in the number of new products, competition among innovative companies' decreases - in fact, they go into narrow market segments. The prospects for innovative development in construction are associated with the introduction of such an institute as self-regulated construction organizations, the functioning of which in full based on accepted standards and regulatory documents will allow taking into account local urban planning, geological and other features of conducting construction activities and more actively introduce innovations. One of the most relevant trends in construction today is widespread digitalization, the need for which became especially acute during the war. The use of BIM technologies, as one of the tools of complex digital transformation of the entire construction industry, prevails. The implementation of information modeling in construction is an important indicator of the digital improvement of the construction industry, which will increase the efficiency of the sphere's functioning.*

**Key words:** *innovation, building industry, digitalization, development, efficiency, information technologies*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Будівельна галузь в даний час переживає не найкращі часи. Це спричинено, по-перше, війною та її наслідками, а по-друге, зниженням обсягів виробництва будівельних матеріалів, що призводить до зупинки та консервації підприємств. Ця тенденція згубна, оскільки призводить до втрати спеціалістів. На їхнє місце приходять непрофесіонали, які посилюють розвал. Розвиток нових технологій на зруйнованому виробництві неможливий. Тому головним завданням сьогоdnішнього періоду є збереження існуючого виробництва будівельної галузі та його послідовна модернізація [1].

Сьогодні цифровізація будівельної галузі активно набирає хід у всьому світі. Це пов'язано з тим, що технології, які прийшли в галузь, виникли не сьогодні чи вчора, а належать до так званих глобальних технологічних трендів. Вони, незалежно від нашого бажання чи небажання, поширюються на всі галузі та впливають на зміну способу мислення менеджменту, суті бізнесу та реалізацію конкретних проєктів. Будівництво не є винятком. Незважаючи на відсталість багатьох існуючих процесів та інертність зміни звичок керівництво компаній, до підвищення ефективності функціонування, завжди приділяло велику увагу. Багато хто впевнений, що саме цифровий розвиток здатний

прискорити бізнес та вивести компанію на новий рівень, на нові ринки та завоювати нові ніші.

Впровадження цифрових технологій за структурою має великий діапазон коливання показників. Так, найбільші здобутки у будівельній сфері спостерігаються в електронному документообігу (25% організацій широко застосовують його у своїй діяльності). Також використовуються будівельними компаніями хмарні технології (22%), контроль за процесом будівельних робіт (15%), контроль за пересуванням техніки (15%), BIM-технології при проектуванні (12%) та інформуванні про стан техніки (12%), цифровий контроль за пересуванням людей (8%) та аналіз будівельного майданчика (7%) [2].

При цьому слід зазначити, що багато компаній частково використовують цифрові технології у будівельній діяльності – це переважно електронний документообіг (до 57%), аналіз будівельного майданчика (до 52%) та технології для проектування (до 42%).

У нашій країні інформаційні технології залишаються досить новим різновидом інновацій, оскільки витрати на етапі впровадження досить високі, що стримує процес повсюдного застосування. Але безпека, енергоефективність, інклюзія та масштабна цифровізація – це основа змін, які наразі впроваджуються у галузі будівництва, з метою забезпечити її ефективного розвитку не зважаючи на всі проблеми та виклики [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної індустрії розкрито у наукових доробках Джеджули В. В., Биби В.В., Бубенка О.П., Згалат-Лозинської Л.О., Маслової В. О., Лучко Г.Й., Боровика Ю. Т., Богінської Л.О., Дмитренка В.І. та ін. [1-10].

В багатьох наукових роботах відзначено, що перехід до ринкових

відносин і структурна перебудова економіки країни призвели до відповідних змін і в будівельній галузі, а саме до необхідності оновлення на інноваційній основі застарілих виробничих фондів національної економіки. Це обумовлено ключовою роллю інноваційного розвитку будівельної галузі в кардинальному оновленні та економічному зростанні інших галузей України.

**Метою статті.** Визначення інноваційних перспектив розвитку будівельної галузі в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження інновацій у житловому будівництві призводить до покращення умов життя людей, що підвищує його комфортність. Також на покращення соціального клімату впливає будівництво інноваційних будівель та споруд соціальної спрямованості (лікарень, шкіл, санаторіїв, стадіонів тощо). Новозбудовані будівлі, оснащені новою технікою в окремих галузях, також є інноваціями.

В останні роки ситуація посилилася ще і тим, що будівельний комплекс опинився перед необхідністю забезпечувати прискореними темпами інфраструктуру інноваційної економіки, будучи сам по собі технологічно відсталим. Тож, однією з основних тенденцій розвитку галузі будівництва на довгострокову перспективу має стати повсюдне впровадження інноваційних технологій усіх видів, перш за все це стосується [11]:

- технологічних інновацій - до цієї групи можна віднести модернізацію устаткування, що застосовується, реконструкцію будівель, впровадження заходів з охорони навколишнього середовища та промислової безпеки, створення нових будівельних матеріалів та ін.;

- виробничих інновацій - до цієї групи можна віднести розширення

виробничих потужностей та диверсифікацію виробничої діяльності;

- економічних інновацій - до цієї групи належать новації, які мають бути спрямовані на зміну методики планування виробничої діяльності;

- торговельних інновацій - до цієї групи належать новації, які мають бути орієнтовані на цільову зміну збутової діяльності;

- соціальних інновацій - до цієї групи належать новації спрямовані на поліпшення умов праці та добробуту працівників будівельних організацій;

- управлінських інновацій - до цієї групи належать новації покликані оптимізувати організаційну структуру будівельних компаній, адаптувати цілі та завдання їх діяльності, а також методи прийняття рішень до сучасних реалій.

З технологічної точки зору будівельна галузь є консервативною та інерційною. Ця інерційність може бути пояснена кількома факторами. По-перше, історичним чинником. Тривала історія технологічного розвитку будівельної галузі, під час якої вже були випробувані та впроваджені різні матеріали та технології будівництва. По-друге, тривалий час експлуатації будівель та споруд, протягом якого можуть бути виявлені недоліки технології, яка була використана. Саме тому будівельники досить обережно ставляться до вибору нових технологій у будівництві та нових будівельних матеріалів, оскільки зрештою вони відповідальні за результат. По-третє, переважання дрібних фірм, низький рівень інтеграції у галузі, надмірна залежність від субпідрядників та, нарешті, елементарна відсутність доступу до інформації про нові продукти, матеріали та технології.

Донедавна будівельний ринок розвивався досить високими темпами [12]. Однак швидкість впровадження перспективних технологій, що оптимізують процеси будівництва, досі залишає бажати найкращого. Основними

причинами, що заважають широкому поширенню інновацій у будівництві, фахівці називають консерватизм споживачів, відсутність нормативної бази, дефіцит проектувальників, лобізм для виробників традиційних матеріалів, недолік інвестицій.

Однак незважаючи на консерватизм галузі в ній постійно з'являються нововведення, які, радикально не змінюючи технологічний устрій, забезпечують зниження вартості будівництва та експлуатації житла, скорочення термінів будівництва, підвищення якості та комфортності проживання. При цьому значна частка нових технологічних розробок, що впроваджуються в будівництві, приходять з інших промислових галузей (металургії, лісової та деревообробної промисловості, хімічної промисловості тощо).

Ще однією особливістю впровадження інновацій у будівництві є те, що інновації в житлову будівництво, як правило, впроваджуються з помітним тимчасовим лагом порівняно з торгово-промисловим сегментом галузі, причому нерідкі випадки, коли інновації, успішно апробовані останнім, так і не набували широкого поширення в житловому будівництві [13].

Піонерами на ринку інноваційних будівельних матеріалів є виробники бетонів, покрівельних та фасадних конструкцій, а також виробники будівельної хімії.

Найбільшими змінами в будівництві, пов'язаними з новаціями, є перехід від архаїчних методів зведення будинків безпосередньо на будмайданчиках до збірно-монолітно каркасного домобудування, використання технології незнімної опалубки, покращення якості бетону за рахунок різноманітних добавок, які покращують його конструкційні властивості, впровадження різних нових високоефективних будівельних, теплоізоляційних та покрівельних

матеріалів, енергозберігаючого скла тощо. Багато уваги приділяється комплексному вирішенню питань енергозбереження у житлових будинках, розвитку когенераційних схем енергопостачання. Вже реалізуються перші проекти будівництва житлових кварталів, схема енергопостачання яких заснована на принципі когенерації [14].

Використання нових будівельних матеріалів має високу соціальну значимість та потенціал. В історичному аспекті саме розробка та впровадження нових матеріалів є основою інноваційних процесів у будівництві. Цегла, що прийшла на зміну глині, підвищила міцність будівель і дозволила збільшити їх поверховість, залізобетонні конструкції зменшили витрати часу на будівництво. Поява технології монолітного будівництва дозволяє зводити будинки в досить короткі терміни та при цьому суттєво економити. Також моноліт дуже привабливий з погляду можливості вільних планувань. Застосування пластикових віконних блоків дозволило якісніше ізолювати мешканців будинків від зовнішніх факторів. Розробка і впровадження нових матеріалів дає постійний поштовх нових архітектурних рішень. Ці матеріали здатні вирішувати різні завдання підвищення енергоефективності житлових і виробничих приміщень, зниження собівартості будівництва та експлуатаційних витрат.

Сучасні будівельні матеріали можуть стати основою так званих «розумних будинків», які суттєво покращують якість життя та підвищують рівень загального комфорту людей.

Однією з основних причин розвитку інноваційних процесів у будівельній галузі є ринкова конкуренція. Зростання обсягів будівельного виробництва, створення нових архітектурних об'єктів, високий попит на житлову та комерційну нерухомість — все це супроводжується інтересом до

інноваційних матеріалів і технологій. У цих умовах виробники будівельної продукції або послуг змушені шукати та освоювати нові ринки для того, щоб отримати перевагу перед конкурентами.

Фінансова криза та війна найяскравіше позначилася на необхідності впровадження інновацій, адже їх наслідками стали різке звуження ринку та скорочення попиту та ще більше зростання конкуренції. У вигравші виявляються підприємства, які встигли розпочати впровадження інноваційних технологій. Високе конкурентне середовище стимулює інноваційну активність підприємств — виробників продукту. Але зі збільшенням кількості нових продуктів конкуренція серед інноваційних компаній знижується - фактично вони йдуть у вузькі сегменти ринку. За статистикою, 50% всього інноваційного портфеля вітчизняних підприємств займає продуктова інновація. Частка управлінських інновацій складає 26%, а процесних інновацій – 24%. У європейських країнах компанії вкладаються у створення сучасних технологій і за рахунок них розробляють нові продукти.

Специфічною рисою інновацій у будівництві є те, що більшість впроваджуваних технологій, які отримують поширення як новації, тобто є принципово новими, а не скопійованими за кордоном чи в інших регіонах.

Як правило, більшість інновацій, що з'являються на вітчизняному будівельному ринку, — це трансфер західних технологій в оригінальному чи адаптованому вигляді. Часто використовуються старі технології, коли з'являються нові. Так, наприклад, система бетонної незнімної опалубки, за допомогою якої зводилися будівлі в Федеративній республіці Німеччині, була продана вітчизняній компанії, яка її активно експлуатує. А в Німеччині в цей час вже з'явилися нові технології,

використовується прогресивніше обладнання.

Загальносвітова тенденція така, що чим високоінноваційніший продукт, тим складніше його скопіювати. Однак для вітчизняного ринку трансфер технологій — типова ситуація. Водночас вихід провідних світових компаній з новими технологіями не враховує традицій та кліматичних особливостей нашої країни. Тому необхідно проводити адаптацію нових технологій і матеріалів до вітчизняних реалій умов та оцінювати можливість пристосування нововведень в умовах будівництва та експлуатації будівель. При впровадженні розробок успішно діючих за кордоном, необхідно вивчити відповідність цієї розробки нашим умовам (соціальним, економічним, кліматичним та технологічним та іншим).

Ще одним бар'єром на шляху будівельних інновацій є складність виведення нової продукції на ринок, який, як правило, пов'язаний з великою кількістю складнощів для розробника та виробника інноваційних рішень. При трансфері технологій, навіть адаптованих, є переваги. Зокрема, новий для вітчизняних підприємств продукт вже має значну практику застосування на світових ринках і це, як правило, служить для будівельників критерієм надійності. Інноваційні прориви у будівництві стримуються адміністративними бар'єрами та нормативами. Впровадження нових технологій через діючі в країні стандарти є не вигідним.

Створення інноваційного продукту тягне за собою масу складнощів - це проблеми проходження сертифікації, застосування продукту на споживчий ринок. Що таке цегла, цемент та бетон, знає кожен. А от новий продукт, за всіх його переваг, буває незатребуваним. Йому потрібні сертифікати, відповідні технології, просування серед проєктувальників, будівельників. Виходить, що начебто ринку продукт

україні потрібен, але впровадити його дуже складно [11].

В якості локомотивів при впровадженні інновацій у будівельному секторі все частіше згадуються великі будівельні корпорації, яким, у свою чергу, необхідні економічні стимули, які б заохочували впровадження енергоефективних інноваційних технологій у формі податкових пільг, субсидій або грантів [14].

Однак і великому, і середньому бізнесу необхідні, перш за все, система акцентів у містобудівній політиці, задана на перспективі стандартів. Без цього неможливо сформувавши інноваційний контур, який охоплював би всі сфери діяльності, так або інакше пов'язані з будівельною галуззю. Розумне державне втручання може зламати організаційно-управлінські, нормативні бар'єри, а також існуючі стереотипи та упередження проти інноваційних рішень у будівництві, особливо житловому, а отже — підвищити до них лояльність споживачів.

З іншого боку, перспективи інноваційного розвитку у будівництві пов'язують із впровадженням такого інституту, як саморегульовані будівельні організації, функціонування яких у повному обсязі на основі прийнятих як стандартів, так і нормативних документів дозволить враховувати місцеві містобудівні, геологічні та інші особливості ведення будівельної діяльності та активніше впроваджувати інновації.

Однією з основних причин повільності щодо впровадження нових технологій у будівництві є високий попит на житло та будматеріали. У виробників немає стимулу підвищувати якість своєї продукції, шукати шляхи вдосконалення, оскільки при кон'юнктурі, що склалася, високий прибуток їм гарантований і без цих турбот.

Основний вектор інноваційного процесу у будівництві пов'язаний, по-перше, з ідеєю ресурсозбереження. А по-



друге, з використанням нанотехнологій у виробництві будівельних матеріалів. Однак використання наноматеріалів у будівництві обмежується їх високою вартістю, і тому їх реалізація доцільна у проєктах, у яких будуть потрібні їх виняткові характеристики.

Крім того, слід зазначити, що однією з найактуальніших тенденцій у будівництві сьогодні стає повсюдна цифровізація, необхідність якої особливо загострилася в період війни [15]. Наприклад, проведення експертизи проєктної документації у електронному вигляді. Особливо актуальним стає впровадження технологій інформаційного моделювання. Згідно з практичними даними впровадження інформаційних моделей дозволяє уникати багатьох помилок у процесі проєктування та суттєво підвищує якість проєктної документації.

Наразі переважає застосування BIM-технологій, як одного з інструментів комплексної цифрової трансформації всієї будівельної галузі. Наразі Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України працює над створенням необхідного законодавства та нормативної бази для застосування цих технологій протягом усього життєвого циклу об'єктів будівництва. Вже затверджено концепцію впровадження BIM до 2025 року та План заходів з її реалізації. Також Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури України розроблено законопроєкт, що покликаний створити врівноважену систему, яка дозволить всім учасникам будівельного ринку використовувати інструменти BIM. Документ вже зареєстрований у Верховній Раді України [16].

Впровадження інформаційного моделювання у будівництво є важливим показником цифрового вдосконалення будівельної галузі. Впровадження технологій інформаційного моделювання дозволить підвищити ефективність

функціонування організацій будівельної галузі.

Відставання вітчизняної будівельної сфери у застосуванні даних технологій пояснюється низкою причин:

- відсутністю необхідної кількості програмного забезпечення;
- наявністю великих матеріальних витрат на створення відповідної інформаційної бази;
- необхідністю підготовки кваліфікованих кадрів з цифрових технологій;
- зміною структури звітності та керування будівельним процесом.

При цьому впровадження технологій інформаційного моделювання вже приносить у короткостроковому періоді значний ефект у вигляді:

- скорочення термінів реалізації проєктів;
- скорочення витрат та як наслідок – збільшення прибутку;
- скорочення кількості помилок при проєктуванні;
- скорочення доробок;
- виходу на нові будівельні ринки.

Якщо розглядати світовий досвід, то лідерами з BIM-моделювання є Великобританія – до 70%. Обов'язкове використання BIM моделей будівельних проєктів введено у Великобританії з квітня 2016 р., у США – з 2007 р. Під час розробки кадастрових даних, у Сінгапурі – до 2015 року 80 % будівельної галузі переклали на BIM-технології.

Вже напрацьовано досвід адаптації BIM до вирішення завдань будівельної галузі:

- зниження помилок та похибок у проєктній документації (до 10-15%);
- скорочення матеріальних витрат у будівельних проєктах за рахунок точнішого підбору ресурсів та скорочення додаткових робіт (в середньому до 5%);
- якісне та своєчасне узгодження документації за рахунок доступу до єдиної бази даних;

- зниження часу прив'язки типового проекту до будівельного майданчика за рахунок застосування типових модулів (в 2 рази);

– цифровий супровід проекту, що дозволяє оперативно вносити коригування та виправляти зауваження;

– зниження витрат часу та ресурсів на візуальне проектування (до 50%).

Тому перспективи BIM-технологій як сучасних ресурсів моделювання та управління в будівництві безсумнівні, адже дана технологія дає можливість цифрового супроводу будівельних об'єктів на всіх етапах їх життєвого циклу: від стадії проектування до стадії ліквідації. Також очікується великий попит на цифрові технології у сфері експлуатації будівель та споруд.

**Висновки.** Інновації є важливим джерелом розвитку організації та підприємств, а також економіки загалом. Виконуючи різні функції, інновації відображають найбільші загальні властивості та ознаки виробництва та реалізації нововведень, а також відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Будівництво впливає на всі галузі економіки, оскільки виробляє об'єкти, що є матеріальною основою фінансово-господарської діяльності бізнес-середовища. Житлове будівництво сприяє вирішенню гострих соціальних питань, підвищує якість життя населення. Інновації в будівництві мають значний вплив на виробничий цикл, сприяють стабільному зростанню фінансово-економічних показників компаній-забудовників. Необхідність системного інноваційного процесу пов'язана з декількома пріоритетними напрямками розвитку профільних підприємств: модернізація основних фондів будівельного комплексу (шляхом придбання ліцензій на технології, обладнання іноземних компаній, або спираючись на вітчизняний науково-технічний потенціал); покращення

енергозберігаючих та екологічних показників при створенні інноваційних будівельних матеріалів та технологій; підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників та робітників будівельного комплексу.

Необхідні заходи підтримки інновацій у будівництві мають ґрунтуватися на поліпшенні нормативно-технічної бази, ціноутворенні та кошторисному нормуванні (скорочення термінів затвердження технічних норм, стандартів); вдосконаленні управління інноваційною діяльністю; правовій та фінансовій підтримці держави; вдосконаленні механізму фінансування інноваційної діяльності (венчурне фінансування, лізинг устаткування, варіанти банківського кредитування); підвищенні інноваційної культури у будівельній сфері.

Найважливіший фактор, який стримує масове впровадження інновацій у будівництво – є те, що кінцевий результат діяльності будівельної галузі (будівлі, споруди, конструкції) оцінюється їх довговічністю та експлуатаційною надійністю. Внаслідок цього викликає серйозний ризик, крім того, новий матеріал, виріб, конструкція або технологія спочатку не мають нормативно-технічної документації на рівні державних стандартів, що також ускладнює впровадження у будівництво інновацій та належний контроль за їх здійсненням.

Цифровізація внесла значні зміни у функціонування всіх сфер національної економіки. Будівельна галузь, яка є досить консервативною, також під впливом вимог часу почала впроваджувати інформаційні технології. Найбільше поширення отримали BIM-технології, котрі виступають ключовим інструментом комплексної цифрової трансформації всієї будівельної галузі.

Загалом цифровізація сфери будівництва зачіпає всі види діяльності у галузі, забезпечуючи підвищення

ефективності будівельної діяльності та привносячи якісні зміни у технологію, організацію, управління будівельного виробництва.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джеджула В. В. Перспективи забезпечення фінансової стійкості підприємств будівельної промисловості в умовах кризи. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі) : монографія / за ред. Л.М. Савчук. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. С. 386-400.

2. Лучко Г.Й., Когут І.В. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. Ефективна економіка. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8108>.

3. Обруч Г. В. Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту в умовах розбудови глобального цифрового транспортно-логістичного простору. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 135-146.

4. Бубенко О.П. Інноваційні складові підвищення ефективності будівельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. №12. С. 156-161.

5. Згалат-Лозинська Л.О., Згалат-Лозинський О.Б. Розвиток та впровадження інноваційних технологій 3D-друку в будівництві. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. Том 31 (70). № 5. С. 45-51.

6. Маслова В. О., Каличева Н.Є., Шевченко Р.В. Підвищення ефективності діяльності підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 151-157.

7. Биба В.В. Інвестиційне забезпечення розвитку будівельної галузі в Україні. *Економіка і регіон*. №1 (38). 2013. С. 67-71.

8. Боровик Ю. Т. Стійкий розвиток будівельного підприємства – важлива умова забезпечення конкурентоспроможності транспортного будівельного комплексу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62 (Спецвипуск). С. 151-157.

9. Богінська Л.О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Економічні студії*. 2018. № 2. С. 25-28.

10. Дмитренко В.І. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С. 120-127.

11. П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору. *Проблеми науки*. 2011. № 11. С. 21-29.

12. 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.

13. Біляков В., Черненко Д., Хавер В., Шаровська М. Формування інноваційної пропозиції для пошуку партнерів для реалізації інноваційного проекту. *Економіка та підприємництво. Держава та регіони*. 2009. № 1. С. 7-14.

14. Черенько Л.М. Житлові умови населення України та вибір пріоритетних напрямів житлової політики *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 1 (32). С.126-139. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2018.02.126>.

15. Каличева Н.Є. Масан В.В., Шлаган Є.Г. Цифрова трансформація підприємства: ризики та перспективи розвитку. *Всеукраїнська наукова конференція «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*: матеріали конференції (20-21 жовтня 2022 р.). Донецький національний технічний університет. Луцьк, 2022. С. 157 -160

16. Наталія Козловська. Безпека, енергоефективність, інклюзія та масштабна цифровізація – основа змін у сфері будівництва. URL: <https://directspeech.news/news/nataliya-kozlovska-bezpeka-energoefektivnist-inklyuziya-ta-masstabna-cifrovizaciya-osnova-zmin-u-sferi-budivnictva>

## REFERENCES

1. Dzhedzhula V. V. (2019). Perspektivy zabezpechennia finansovoi stiiikosti pidpriemstv budivelnoi promyslovosti v umovakh kryzy. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (vyrobnycha, budivelna ta transportna haluzi) : monohr. [Prospects for ensuring the financial stability of construction industry enterprises in crisis conditions]. Management of socio-economic development of the country, region, enterprise in crisis conditions (production, construction and transport industries): monogr. / edited by L.M. Savchuk. Dnipro: Bila K.O. Publisher, [in Ukrainian].
2. Luchko H.Y., Kohut I.V. (2020). Aktualni proekty stratehichnoho rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy. [Actual projects of strategic development of the construction industry of Ukraine]. *Efficient economy*, no. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8108>.
3. Obruch H. V. (2020). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh rozbudovy hlobalnoho tsyfrovoho transportno-lohistychnoho prostoru. [Digital transformation of railway transport enterprises in the conditions of development of the global digital transport and logistics space]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 69, pp. 135-146.
4. Bubenko O.P. (2012). Innovatsiini skladovi pidvyshchennia efektyvnosti budivelnykh pidpriemstv. [Innovative components of increasing the efficiency of construction enterprises]. *BusinessInform*, no. 12. , pp. 156-161.
5. Zghalat-Lozynska L.O., Zghalat-Lozynskyi O.B. (2020). Rozvytok ta vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii 3D-druku v budivnytstvi. [Development and implementation of innovative 3D printing technologies in construction]. *Economy and management of the national economy*, vol. 31 (70), no. 5, pp. 45-51.
6. Maslova V. O., Kalycheva N.Ye., Shevchenko R.V. (2019). Pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv budivelnoi haluzi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. [Increasing the efficiency of construction industry enterprises in modern economic conditions]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 68, pp. 151-157.
7. Byba V.V. (2013). Investytsiine zabezpechennia rozvytku budivelnoi haluzi v Ukrainu. [Investment support for the development of the construction industry in Ukraine]. *Economy and the region*, no. 1 (38), pp. 67–71.
8. Borovyk Yu. T. (2018). Stiiki rozvytok budivelnoho pidpriemstva – vazhlyva umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti transportnoho budivelnoho kompleksu. [Sustainable development of the construction enterprise is an important condition for ensuring the competitiveness of the transport construction complex]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 62 (special issue), pp. 151-157.
9. Bohinska L.O. (2018). Stan ta perspektyvy rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy. [State and prospects of development of the construction industry of Ukraine]. *Economic studies*, no. 2, pp. 25–2
10. Dmytrenko V.I. (2020). Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemstv budivelnoi haluzi. [Problems and prospects of the development of enterprises in the construction industry]. *Scientific notes of the "KROK" University*, no. 2 (58), pp. 120–127.
11. P'iatnytska H. I. (2011). Innovatsiini stratehii v suchasnykh umovakh hospodariuvannia: sut ta naukovy pidkhody do formuvannia vyboru. [Innovative strategies in modern business conditions: the essence and

scientific approaches to choice formation]. *Problems of science*, no. 11, pp. 21–29.

12. Dykan, V.L., Tolstova A.V. (2021/2022). Mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання 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]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 76-77, pp. 5-12.

13. Biliakov V., Chernenkov D., Khaver V., Sharovska M. (2009) Formuvannia innovatsiinoi propozytsii dlia poshuku partneriv dlia realizatsii innovatsiinoho proektu. [Formation of an innovative proposal for finding partners for the implementation of an innovative project]. *Economy and entrepreneurship. State and regions*, no. 1, pp. 7–14.

14. Cherenko L.M. (2018). Zhytlovi umovy naseleння Ukrainy ta vybir priorityetnykh napriamiv zhytlovoi polityky. [Living conditions of the population of Ukraine and the choice of priority areas of housing policy]. *Demography and social*

*economy*, no. 1 (32), pp. 126–139. Available at: <https://doi.org/10.15407/dse2018.02.126>

15. Kalycheva N.Ye. Masan V.V., Shlahan Ye.H. (2022). Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: ryzyky ta perspektyvy rozvytku. [Digital transformation of the enterprise: risks and development prospects]. *All-Ukrainian Scientific Conference "Ukrainian Present - 2022: Realities of the War and Prospects for the Restoration of the Country": conference materials (October 20-21, 2022)*. Donetsk National Technical University. Lutsk, pp. 157-160

16. Nataliia Kozlovska/ Bezpeka, enerhoefektyvnist, inkluziia ta masshtabna tsyfrovizatsiia – osnova zmin u sferi budivnytstva. [Safety, energy efficiency, inclusion and large-scale digitalization are the basis of changes in the construction industry]. Available at:

<https://directspeech.news/news/nataliya-kozlovska-bezpeka-energoefektivnist-inkluziya-ta-mashtabna-cifrovizaciya-osnova-zmin-u-sferi-budivnictva>

УДК 658.005

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Українська Л. О., д.е.н. професор,  
Шифріна Н. І., к.е.н., доцент (ХНЕУ)

У статті розглянуто особливості інноваційних бізнес-процесів на різних рівнях національної економіки. Узагальнено чинники, що ускладнюють активізацію процесів інформатизації та цифровізації на підприємствах виробничої сфери. Обґрунтовано необхідність підвищення ефективності використання організаційного, людського та інформаційного потенціалів підприємства з метою реалізації інноваційної спрямованості як в цілому в національній економіці, так і на виробничих суб'єктах господарювання. Підкреслено безпосередній зв'язок організації інноваційних бізнес-процесів з такими характеристиками, як інформаційна і цифрова.

*Ключові слова: інформаційна економіка; інноваційні бізнес-процеси; адаптивне управління; комунікаційні мережі.*

## **FEATURES OF THE ORGANIZATION OF INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES IN THE INFORMATION ECONOMY**

*Ukrainska L., Doctor of Sciences in Economics, professor,  
Shyfrina N., PhD (Economics), Associate professor (KhNEU)*

*The development of adaptive management of information business processes requires the formation and implementation of modern forms of management organization at enterprises of the production sphere, based on the construction of common chain communication networks both within the organization and with the counterparties of the environment of direct influence, which implies the maximum degree of interaction between all participants, which is not possible in the absence of the practice of applying management mechanisms oriented to innovative development, the goal of which should be the rational distribution of limited human, information and time resources. ensuring progressive dynamics of organizations, which in turn dictates the need to redesign management organization processes as a basic management function of business entities in the production sphere. The solution to this problem should be based on the implementation of modern tools and mechanisms of management organization, which allow to form a flexible and adaptive management system capable of providing manufacturing enterprises with a strategic competitive advantage in the conditions of the economy of overproduction.*

*A key feature of forecasting the activity of organizations of a production profile in the conditions of the information economy is the need to take into account the results of the influence of human and informational factors in relation to the consequences of the introduction of certain innovations. The accuracy of forecasting significantly decreases in relation to the commodity economy, which is due to the increasing probability of the realization of unforeseen events that have significant consequences. This feature also determines the need to modify the goal-setting function: strategic and tactical goals of the organization must be formulated in such a way that, in the event of the occurrence of unlikely events with significant results, they can be adapted to conditions that have changed due to the influence of stochastic factors.*

*The development of adaptive management of information business processes requires the formation and implementation of modern forms of management organization at enterprises of the production sphere, based on the construction of common chain communication networks both within the organization and with the counterparties of the environment of direct influence, which implies the maximum degree of interaction between all participants. This approach to the organization of management can currently be implemented in the format of virtual, network or modular organizational structures, a distinctive feature of which is the presence of a nuclear structure, the duty of which is the distribution of powers and responsibilities among members/subdivisions of business structures, some of which may be formally independent from the management of the organization.*

**Keywords:** *information economy; innovative business processes; adaptive control; communication measures.*

**Постановка** **проблеми.** підприємств виробничої сфери на  
Ефективний розвиток вітчизняних сучасному етапі розвитку національної

економічної системи ускладнюється необхідністю прискорення вирішення поточних завдань, станом і перспективами довкілля, відмінними особливостями якого є розвиток явищ посткризової економічної стагнації, і навіть властива вітчизняній економіці сировинна орієнтація.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам активізації бізнес-процесів насамперед на промислових підприємствах у вітчизняній та закордонній науковій літературі приділяється значна увага [5, 6, 7, 8]. Розвиток виробничих суб'єктів господарювання передбачає необхідність підвищення ефективності використання організаційного, людського та інформаційного потенціалів підприємства, що є неможливим за відсутності практики застосування орієнтованих на інноваційний розвиток механізмів менеджменту, цільовою установкою реалізації яких має стати раціональний розподіл обмежених людських, інформаційних та часових ресурсів, забезпечення поступальної динаміки організацій. Це, у свою чергу, диктує необхідність перепроєктування процесів організації управління як базової функції менеджменту суб'єктів господарювання виробничої сфери [1]. Вирішення даної задачі має бути засноване на впровадженні сучасних інструментів і механізмів організації управління, що дозволяють сформувати гнучку та адаптивну систему менеджменту, здатну забезпечити виробничі підприємства стратегічною конкурентною перевагою в умовах економіки надвиробництва [2]. З огляду на зазначене потребують детальнішого дослідження особливості організації інноваційних бізнес-процесів в умовах інформатизації і цифровізації виробничої сфери.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї роботи є узагальнення організаційно-економічних проблем

активізації бізнес-процесів в умовах інформаційної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищення ефективності інноваційних бізнес-процесів на виробничих підприємствах передбачає необхідність їх перепроєктування або вдосконалення з метою зниження непродуктивних витрат вітчизняних суб'єктів господарювання виробничої сфери, які на більшості великих українських підприємств в даний час перевищують сукупні продуктивні витрати, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність внаслідок зниження частки питомих витрат. Крім того, підвищення ефективності інноваційних бізнес-процесів шляхом удосконалення організації управління дозволить знизити рівень невимушених помилок менеджменту, які призводять до суттєвої перевитрати ресурсів мікрорівневої соціально-економічної системи, що перешкоджає формуванню конкурентної переваги вітчизняних виробничих суб'єктів господарювання вже в тактичній перспективі.

Таким чином, підвищення якості та результативності організації управління підприємствами виробничого комплексу сприятиме стратегічному розвитку інноваційних бізнес-процесів у вітчизняних індустріальних суб'єктів господарювання в умовах переходу національної соціально-економічної системи до інформаційної економіки, що, у свою чергу, дозволить сформувати платформу довгострокового розвитку вітчизняної економіки. Дані обставини підтверджують, що раціональна організація процесів управління розвитком підприємств виробничого комплексу передбачає формування науково обґрунтованого підходу до організації системи менеджменту, що сприяє ефективному розвитку суб'єктів господарювання виробничої сфери. Застосування такого підходу дозволить сформувати умови позитивної

поступальної динаміки виробничих підприємств, що забезпечить стабільний розвиток національної соціально-економічної системи загалом [3, 4].

Стосовно загального підходу до управління інноваційними процесами, багато вчених розглядають терміни «інноваційна економіка», «нова економіка» та «економіка знань» як синоніми. На думку інших авторів, кожен із цих термінів має власну дефініцію, походження та призначення. Потреба у вивченні подібності та відмінностей змісту кожного їх пов'язані з необхідністю операціоналізації і визначення напрямків використання змістовного наповнення таких визначень в управлінні на рівні економіки в цілому, на рівні підприємств, в управлінні інноваційними бізнес-процесами, особливо стосовно прогресивного спрямування капіталів.

До того ж, важливість порівняння змісту термінів актуалізується у зв'язку з вирішенням завдання побудови в Україні інноваційної економіки – економіки такого типу, яка, на думку багатьох вчених, здатна забезпечити сталий розвиток національної економіки, прискорення науково-технічного прогресу, якісну зміну ринку, суспільства, їх удосконалення [5]. В інноваційному будівництві Україна поки не досягла успіху. Зокрема у рейтингу найкращих країн світу U.S. News-2023 Україна порівняно з минулим роком опустилася на шість сходинок і посіла 68-ме місце з 87-ми. Це, у свою чергу, підкреслює необхідність подальшого розвитку наукових підходів до здійснення інноваційних перетворень [7].

Необхідність уточнення визначення інноваційної економіки підкреслює її безпосередній зв'язок з такими характеристиками економічних систем, як інформаційна і цифрова. Тобто у понятті інноваційна економіка є залежні слова, які уточнюють значення цього терміна, – інформаційна, цифрова. Тісний взаємозв'язок цих понять дозволяє дійти

висновку, що є інноваційною є Отже, це така економіка, функціонування та розвиток якої пов'язані з інноваціями, з цифровим забезпеченням управлінських процесів всіх рівнів. Передбачається, що за таких умов прибуток в основному створюється за рахунок інтелекту новаторів та вчених, розвитку та використання напрацювань/здобутків інформаційної сфери, а не за рахунок матеріального виробництва (як в індустріальній економіці) та не за рахунок концентрації фінансів (капіталу) [6].

Важко визнати цю дефініцію у відповідній реальності, оскільки в Україні в різні історичні періоди інновації запозичувалися і, з урахуванням цих запозичених інновацій, будувалася інноваційна економіка. Нині це стає своєрідною традицією. Але слід зазначити, що свого часу подібним чином діяли (і продовжують діяти) Китай, Японія, Південна Корея та багато інших країн. У світовій практиці поширена торгівля ліцензіями на інноваційні технології та виробництво інноваційних товарів. Таким чином, по-перше, національна економіка може бути інноваційною, якщо: а) створюються та успішно впроваджуються найпростіші та найефективніші інновації, що базуються на набутих знаннях; б) не створюється нове знання, але запозичуються інновації [6, 9].

По-друге, самостійно створені поліпшуючі інновації, використані у національній економіці, можуть бути засновані на нових знаннях (у такому разі можна говорити про існування економіки знань) чи раніше відомих знаннях (у такому разі інноваційна економіка не має рис економіки знань). По-третє, нова (національна) економіка може бути побудована: а) на основі нових знань, які створюються в країні, що дозволяє говорити про формування в ній економіки знань; б) на запозиченні високотехнологічних виробництв. По-четверте, раціональним варіантом є



розумне поєднання: а) запозичень і власних розробок, побудованих як на основі придбаних, так і створених у країні нових знань; б) інноваційний розвиток традиційних галузей та пріоритетне зростання галузей та сфер діяльності, що знаходяться на вістрі НТП, які є на сучасному історичному етапі пріоритетними та критичними. При цьому розумне поєднання може бути отримане на основі постановки та вирішення стратегічного завдання ефективного розподілу доходів на споживання та накопичення з урахуванням перспектив освоєння високотехнологічних виробництв. Такий загальноекономічний підхід і є основою розгортання інноваційних бізнес-процесів в господарській діяльності первинних ланок національного виробництва. Доцільно зазначити, що у провідних розвинутих країнах у високотехнологічних галузях та сферах діяльності зайнято не більше 10 % робочої сили, але саме ці галузі відіграють роль локомотива НТП [10, 11].

Економіка підприємства може бути віднесена:

– до інноваційного типу, якщо: 1) у виробництві та менеджменті використовуються інновації та їх можна виміряти за допомогою натуральних, вартісних, трудових та інших показників; 2) створені механізми та інструменти, що дозволяють покращувати вибрані фактори, наближаючи їх значення до заданих цільових критеріїв;

– до економіки знань, якщо: 1) підприємство створює та запозичує нові знання та генерує на їх основі інновації; 2) активно нарощує інтелектуальний потенціал та людський капітал, керує знаннями та інформацією для створення нових нематеріальних активів, що забезпечують конкурентні переваги на ринку;

– до структур нової економіки, якщо у виробництві, розподілі, обміні та управлінні активно, плідно застосовуються сучасні інформаційно-

комунікаційні технології, засоби обчислювальної техніки та зв'язку, а також мережі у матеріально-технічному забезпеченні, виробництві (включаючи нові методи та засоби автоматизації, в тому числі автоматизованого управління процесами та машинами) та збуту продукції, післяпродажному та супутньому сервісі. При цьому можуть бути визначені показники, цілі та цільові критерії, за якими можна ідентифікувати підприємство як суб'єкт нової економіки, сформувати бажаний процес управління, в якому використовуються механізми та інструменти, що дозволяють покращувати стан підприємства, забезпечуючи зміну показників у вибраному напрямку.

Таким чином, моделюючи стан підприємства та процеси його зміни, можна виділити фактори та показники, які відповідатимуть цілям інноваційного суб'єкта національної економіки, що створює та/або використовує нові знання та сучасні інформаційно-комунікаційні технології та засоби. Щоб підприємство стало інноваційним, потрібна підтримка та особлива політика держави, а також важливі зміни на самому підприємстві, зокрема створення інноваційної культури.

Проведене дослідження понятійного апарату економіки знань дозволило визначити, що цей термін характеризує такий стан економічного простору організації, у межах якого знання та інформація є одним із найістотніших ресурсів розвитку організації. Визначена в рамках представленого трактування необхідність урахування знань/інформації як найважливішого ресурсу розвитку соціально-економічних систем, властива економіці знань, дозволяє сформулювати ключові особливості реалізації загальних функцій управління організацією (прогнозування, цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання, облік та аналіз) за умов підвищення значущості зазначеного ресурсу.

Ключовою особливістю прогнозування протікання інноваційних бізнес-процесів в умовах інформаційної економіки є необхідність урахування результатів впливу людського та інформаційного факторів стосовно наслідків запровадження певних інновацій [8]. Точність прогнозування значно знижується щодо сировинної економіки, що обумовлено зростаючою ймовірністю реалізації непередбачуваних подій, які мають суттєві наслідки. Ця особливість також визначає необхідність модифікації функції цілепокладання: стратегічні та тактичні цілі організації повинні бути сформульовані таким чином, щоб за умови виникнення малоймовірних подій із суттєвими результатами вони могли бути адаптовані до умов, що змінилися внаслідок впливу стохастичних факторів.

Виконання функції планування в організації в умовах інноваційної економіки передбачає формування системи стратегічних, тактичних та операційних планів, реалізація яких дозволить забезпечити досягнення цілей, сформульованих у рамках деталізації мети з урахуванням особливостей, зумовлених складністю прогнозування поведінки базових факторів розвитку інноваційних бізнес-процесів: людського та інформаційного ресурсів.

Особливістю реалізації функції організації є необхідність урахування фактору креативності при формуванні системи кадрового/інтелектуального ресурсного забезпечення розвитку інноваційних бізнес-процесів людськими ресурсами, а також фактору невизначеності та ризику при проектуванні механізму забезпечення діяльності суб'єкта господарювання інформаційними ресурсами.

Виконання функції мотивації в умовах розвитку інформаційної економіки має реалізовуватися з урахуванням двох факторів: по-перше, підвищення значущості потреб самовираження та самоповаги у структурі потреб персоналу,

і, по-друге, необхідність реалізації заходів щодо підвищення довіри персоналу до корпоративних цінностей підприємства, що зумовлено підвищенням доступності інформації.

У рамках реалізації функції контролю особливістю її виконання є необхідність застосування вимірювального інструментарію, що дозволяє адекватно оцінювати динаміку інформаційного простору та використання людського потенціалу. Специфічною рисою реалізації функції регулювання є впровадження адаптивного інструментарію регулювання розвитку інноваційних бізнес-процесів за відхиленнями, що дозволить забезпечити адекватну реакцію системи управління на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Далі, у рамках реалізації функції обліку необхідно сформувати інструментарій, який дозволить би оцінювати соціальні та інформаційні ефекти розвитку інноваційних бізнес-процесів, які є ключовими характеристиками ефективного використання людського та інформаційного потенціалу. Нарешті, виконання загальної функції аналізу передбачає використання аналітичних механізмів, які дозволяють досліджувати вплив нефінансових ефектів на отриманий господарюючим суб'єктом фінансовий результат [5].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток адаптивного управління інноваційними бізнес-процесами передбачає необхідність формування та впровадження сучасних форм організації управління на підприємствах виробничої сфери, заснованих на побудові загальних ланцюгових комунікаційних мереж як усередині організації, так і з контрагентами доквілля прямого впливу, що передбачає максимальну ступінь взаємодії між усіма учасниками. Даний підхід до організації управління може бути реалізований у форматі віртуальних,

мережових чи модульних організаційних структур, відмінною особливістю яких є наявність такої конструкції, функціональним призначенням якої є розподіл повноважень та відповідальності між членами/підрозділами бізнес структур, частина яких може бути формально незалежною від керівництва організації. У сучасних умовах формування організаційної структури управління зазначених типів дозволяє залучати до виконання завдань організації афілійованих юридичних та фізичних осіб, а також встановлювати між ними прямі та зворотні комунікаційні зв'язки, що сприяє забезпеченню максимальної ефективності взаємодії елементів організаційної структури інноваційних бізнес-процесів внаслідок скорочення непродуктивних та неефективних взаємозв'язків.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» / Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», 16 січня 2003. – №433 - IV.
3. Марченко О.І., К. Пустіва. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві//Економіка та управління підприємствами. - Випуск 69. – 2022. - с. 99-103
4. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
5. Строков Є. М. Теоретико-методичні аспекти розробки сценарного підходу до формування інноваційної політики розвитку промислових підприємств / Є. М. Строков, О. В. Манойленко // Дослідження та оптимізація економічних процесів: монографія / за ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросової. – Х. : «Цифрова друкарня №1», 2012. – 485 с. – С. 239 – 262.
6. Юринець З. В. Іноземний досвід формування національних інноваційних систем та його реалії в Україні / З. В. Юринець // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2014. – Випуск 51. – С. 230 – 236.
7. Global Innovation Quotient [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-22/30-most-innovativecountries.html#slide32>. 462. Globalisation and Competiti
8. Dirlewanger A. Experiment : Innovation der Innovation [Electronic resource] / A. Dirlewanger. – Access mode: <http://iaf.hs-heilbronn.de/attach/innovation/michelinstarr ed/chefs.pdf>.
9. Davila T. Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It / T. Davila, M. Epstein and R. Shelton. – Wharton School Publishing, 2005. – 368 p.
10. McCurdy D. American Leadership in the Information Age / D. McCurdy ; P. J. DeSouza (ed.) // Economic Strategy and National Security. – Boulder : Westview Press, 2000. – P. 41-68.
11. Stolterman, E. & Croon Fors, A. (2004). Information Technology and the Good Life. In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice (eds. Kaplan B., Truex D., Wastell D., Wood-Harperand A.T., DeGross J.). Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 687–692.

#### REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist» / Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2002. – № 36.
2. Zakon Ukrainy «Pro priorytetni napriamy innovatsiinoi diialnosti v Ukraini», 16 sichnia 2003. – №433 - IV.
3. Marchenko O.I., K. Pustiva. Rozvytok innovatsiinykh biznes-protsesiv na pidpriemstvi//Ekonomika ta upravlinnia

pidpriemstvamy. - Vypusk 69. – 2022. - s. 99-103

4. Mykytiuk P.P., Krysko Zh.L., Ovsianiuk-Berdadina O.F., Skochylias S.M. Innovatsiyni rozvytok pidpriemstva: navch. posibnyk. Ternopil : PP «Prynter Inform», 2015. 224 s.

5. Stokov Ye. M. Teoretyko-metodychni aspekty rozrobky stsenarnoho pidkhotu do formuvannia innovatsiynoi polityky rozvytku promyslovykh pidpriemstv / Ye. M. Stokov, O. V. Manoilenko // Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv: monohrafiia / za red. O. V. Manoilenko, V. O. Matrosovoi. – Kh. : «Tsyfrova drukarnia №1», 2012. – 485 s. – S. 239 – 262.

6. Yurynets Z. V. Inozemnyi dosvid formuvannia natsionalnykh innovatsiynykh system ta yoho realii v Ukraini / Z. V. Yurynets // Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia ekonomichna. – 2014. – Vypusk 51. – S. 230 – 236.

7. Global Innovation Quotient [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.bloomberg.com/slideshow/2014-01-22/30-most-innovativecountries>.

[html#slide32](#). 462. Globalisation and Competiti

8. Dirlewanger A. Experiment : Innovation der Innovation [Electronic resource] / A. Dirlewanger. – Access mode: <http://iaf.hs-heilbronn.de/attach/innovation/michelinstarr ed/chefs.pdf>.

9. Davila T. Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It / T. Davila, M. Epstein and R. Shelton. – Wharton School Publishing, 2005. – 368 p.

10. McCurdy D. American Leadership in the Information Age / D. McCurdy ; P. J. DeSouza (ed.) // Economic Strategy and National Security. – Boulder : Westview Press, 2000. – P. 41-68.

11. Stolterman, E. & Croon Fors, A. (2004). Information Technology and the Good Life. In: Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice (eds. Kaplan B., Truex D., Wastell D., Wood-Harperand A.T., DeGross J.). Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 687–692.

УДК 338.47:656.078

## ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ПЕРСПЕКТИВ ТА ВИКЛИКІВ

*Даніл'ян В.О., к.філос.н., доцент*  
*Масан В. В., аспірант*  
*Сидорець Д. П., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Цифровізація безупинно впливає на всі сфери економіки, в тому числі й на транспорту сферу, котра відповідно до глобальних запитів змушена перебудувати свою діяльність. У статті зазначено, що розвиток цифрових систем необхідний транспорту для того, щоб зробити галузь зручнішою для людей та розвитку бізнесу. Відзначено, що пріоритетними і перспективними напрямками розвитку перевезень виступають цифрові технології необхідні для оформлення перевезень та контролю доставки. Для залізничного транспорту важливим є подолання «цифрових розривів», які має галузь на світовій арені. Виконання інтернаціональних проєктів щодо усунення «цифрового розриву» дозволить вирішити існуючі проблеми у транспортному комплексі, створити умови для ефективнішого керування транспортним розвитком, не допускати появи неполадок тощо.*

*Ключові слова: цифровізація, залізничний транспорт, ефективність, розвиток, глобальні інформаційні цифрові платформи, виклики*

## DIGITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT IN CONDITIONS OF GLOBAL PERSPECTIVES AND CHALLENGES

*Danilyan V. O., Doctor of Philosophy, Associate Professor*  
*Masan V. V., graduate student*  
*Sydorets D.P., graduate student (USURT)*

*Over the last decade, digital technologies, including the Internet, have become the basis of the functioning of the economy, a determining factor of development in all its sectors, including the transport sector. The development of digital systems intended to improve the quality of life, make transport more convenient for people and business development, and innovative developments in the modeling of transport systems and regulation of transport flows should provide end users with greater information and safety, as well as qualitatively increase the level of interaction of participants. The digital transformation of logistics transportation directly depends on the use of integrated information digital platforms. These platforms bring together participants in production chains, sales channels, consumers and specific sectors of the economy. To increase productivity, local information digital platforms used in transport and logistics. With their help, they plan transportation, organize the interaction of various types of transport, process cargo in warehouses, which significantly reduces the time and financial costs of transport companies and their customers. The application of complex information digital platforms is widely used by logistics intermediaries who perform service functions and manage individual competencies of manufacturing companies. By connecting business processes of customers, logistics intermediaries connect manufacturers with consumers, ensure delivery of raw materials, finished products and components, manage warehouse stocks, carry out calculations and*

*provide other services. The implementation of international projects will solve existing problems in the transport complex, will allow effective management of transport development, and will prevent problems from appearing. The introduction of single digital platforms will take a step towards the integration of modes of transport into a single network by creating a single information base. Such integration will make it possible to use internal resources as effectively as possible, reduce transportation costs, establish uniform standards for transportation quality, safety, tariffs, etc. Railway companies around the world have already implemented a wide range of new services and applications using digital technologies, both to provide more information and entertainment services, and to improve asset monitoring and automate operations. The changes brought about by digitalization in rail transport seen by many stakeholders as both an opportunity – due to the benefits it can offer – and a challenge. After all, digitalization requires a change in thinking and business models, significant financial investments and a strategy to combat cyber threats. However, solving these problems will allow the railway company to increase efficiency and ensure competitiveness in the market.*

**Keywords:** *digitalization, railway transport, efficiency, development, global information digital platforms, challenges*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Зараз цифрові технології займають істотне місце у розвитку науки, техніки та економіки у всьому світі. Їхню важливість як локомотива розвитку виразно видно на прикладі таких країн як США, Індія, Китай, Японія. Значна частина національного доходу цих країн забезпечується за рахунок продажу товарів та послуг, пов'язаних з цифровими технологіями. Ефективне керування даними як ключовим ресурсом цифрової економіки є запорукою успіху будь-якого виду господарської діяльності, а монопольне володіння певними даними часто виявляється вирішальною перевагою у конкурентній боротьбі. Адже в сучасному світі основна діяльність економічних агентів часто пов'язана із застосуванням цифрових технологій, виконанням операцій з різного роду даними, знаходженням в глобальному цифровому просторі. З одного боку, це дає додаткові можливості для отримання економічного ефекту, з іншого боку, створює певні ризики для подальшого розвитку [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрова трансформація транспорту як провідна складова

перспективного розвитку транспортної системи розкривається у наукових роботах провідних учених, таких як: В. Дикань, Г. Обруч, В. Овчиннікова, В. Яновська, К. Січкаренко, О. Мних, Н. Каличева та інших [2-8]. Значну увагу дослідники присвячують проблемам формування відповідної інфраструктури, акцентуючи увагу на особливостях цифрової трансформації сфери, в тому числі й залізничного транспорту.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте, поряд з наявним теоретичним і практичним внеском дослідників вимагають глибшого дослідження питання впливу глобалізації на цифровий розвиток транспорту, перетворення її головних проявів, елементів та відносин у контексті розгортання технологій та інструментів цифрової економіки, в тому числі й у сфері залізничного транспорту.

**Метою статті** є дослідження особливостей, провідних тенденцій і перспектив цифрового розвитку залізничного транспорту із врахуванням глобальних перспектив та викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останнє десятиліття цифрові технології, включаючи інтернет, стали основою функціонування економіки,

визначальним фактором розвитку у всіх її секторах, в тому числі для транспортної сфери.

Розвиток цифрових систем покликаний, в першу чергу, покращувати якість життя, зробити транспорт зручнішим для людей та розвитку бізнесу, а інноваційні розробки у моделюванні транспортних систем та регулювання транспортних потоків повинні надавати кінцевим споживачам більшу інформативність і безпеку, а також якісно підвищувати рівень взаємодії учасників [6].

Подальша реалізація завдань розвитку транспорту в цифровому порядку дозволить запропонувати партнерам перевірені рішення щодо спрощення та підвищення ефективності взаємодії, в першу чергу, щодо відчутного зниження часових і фінансових витрат у транспортному повідомленні, транскордонних переходах, що допоможе також і в реалізації міжнародних ініціатив європейської інтеграції.

Реалізація та впровадження передових цифрових технологій дозволить підвищити задоволення потреб у перевезеннях. А пріоритетними і перспективними напрямками розвитку перевезень слід вважати цифрові технології при оформленні перевезення та контроль доставки. Такі технології необхідно впроваджувати на всіх етапах руху вантажів від відправника до одержувача. Оновлена транспортна система, яка використовує такі технології, забезпечуватиме чітку, злагоджену роботу всіх ланок перевезення пасажирів, вантажів, зможе забезпечити максимальний комфорт, якість та швидкість перевезення.

Цифровий розвиток транспорту – головний чинник зміни розвитку транспортних систем та їх перехід до цифрового порядку. Створення єдиних цифрових платформ, використання нових ІТ-технологій, введення в експлуатацію безпілотних транспортних засобів – це

лише деякі способи цифрового розвитку сфери.

Цифрова трансформація логістичних перевезень безпосередньо залежить від використання інтегрованих інформаційних цифрових платформ. Ці платформи об'єднують учасників ланцюжків виробництва продукції, канали збуту, споживачів та конкретні галузі економіки. Для підвищення продуктивності використовують локальні інформаційні цифрові платформи у транспорті та логістиці. З їх допомогою планують перевезення, організують взаємодію різного виду транспорту, обробляють вантажі на складах, що суттєво скорочує тимчасові та фінансові витрати транспортних компаній та їх клієнтів. Застосування комплексних інформаційних цифрових платформ широко використовується логістичними посередниками, які виконують сервісні функції та керують окремими компетенціями виробничих компаній. Поєднуючи бізнес-процеси клієнтів, логістичні посередники з'єднують виробників із споживачами, забезпечують доставку сировини, готової продукції, комплектуючих, керують складськими запасами, проводять розрахунки та надають інші послуги. Тому логічний сектор стає потужним драйвером розвитку та підвищення конкурентоспроможності від ділових компаній та цілих галузей на глобальному ринку у цифрову епоху.

Що стосується глобальних інформаційних цифрових платформ, то їх реалізація полягає в створенні рівних можливостей відносно застосування переваг єдиного інформаційного простору для професійного і економічного росту шляхом подолання «цифрового розриву» [5]. Реалізація інтернаціональних проєктів вирішить наявні проблеми у транспортному комплексі, дозволить ефективніше керувати транспортним розвитком, не допустить появи неполадок. Введення єдиних цифрових платформ зробить крок назустріч інтеграції видів

транспорту в єдину мережу, шляхом утворення єдиної інформаційної бази. Така інтеграція дозволить максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси, знизить витрати перевезень, встановить єдині стандарти на якість перевезення, безпеку, тарифи і т.д. [9].

В Україні історично склалося так, що у сфері залізничного транспорту функціонує лише одна компанія – державний монополіст АТ «Укрзалізниця», який здійснює як перевізну, так й інфраструктурну діяльність. На тлі незавершеності організаційних перетворень і поглиблення системної кризи в галузі суттєво відчувається цифровий розрив між національною залізницею і залізничними компаніями світу, що виник у результаті відсутності цифрового бачення АТ «Укрзалізниця» і тривалого ігнорування потреби впровадження технологічних інновацій [10].

Наразі залізничні компанії в усьому світі вже впровадили широкий спектр нових послуг і додатків з використанням цифрових технологій як для надання більшої кількості інформаційних і розважальних послуг, так і для поліпшення моніторингу активів та автоматизації операцій. Зміни, викликані цифровізацією в залізничному транспорті, сприймаються багатьма зацікавленими сторонами як можливість – завдяки перевагам, які вона може запропонувати, – а також і як проблема. Адже цифровізація потребує зміни мислення і бізнес-моделей, значних фінансових вкладень і стратегії боротьби з кіберзагрозами. Проте вирішення цих проблем дозволить залізничній компанії підвищити ефективність і забезпечити конкурентоспроможність на ринку [4].

Наразі перевезення неможливі без комп'ютерної інтеграції всіх задіяних суб'єктів, які забезпечують зовнішньоекономічні зв'язки. Однак, враховуючи незаперечні переваги, впровадження інформаційних технологій

має і свої недоліки. Нові технології створюють серйозні виклики на ринку праці. Масштабні скорочення персоналу очікуються у зв'язку з використанням безпілотних транспортних систем для перевезення вантажів та пасажирів. Ще одна проблема – це дефіцит управлінських кадрів у сфері інформаційних технологій. Вирішити цю проблему можна тільки шляхом загального перенавчання управлінського персоналу [11].

**Висновки.** Цифрові процеси присутні у всіх сферах економічної та неекономічної діяльності. Жодна сфера не може ефективно функціонувати в сучасному ринковому середовищі без використання цифрових рішень. Транспортна сфера не є винятком, адже реалізація завдань щодо розвитку транспорту в цифровому порядку дозволяє запропонувати партнерам перевірені рішення щодо спрощення та підвищення ефективності взаємодії в перевізному процесі, що дозволяє суттєво знизити часові та фінансові витрати у транспортному сполученні.

Реалізація та впровадження передових цифрових технологій дозволить підвищити задоволення потреб у перевезеннях. А пріоритетними і перспективними напрямками розвитку перевезень слід вважати глобальні цифрові рішення спрямовані на полегшення оформлення перевезення та контролю доставки. Такі технології необхідно впроваджувати на всіх етапах руху вантажів від відправника до одержувача. Оновлена транспортна система, яка використовує такі технології, забезпечуватиме чітку, злагоджену роботу всіх ланок перевезення пасажирів, вантажів, забезпечувати максимальний комфорт, якість та швидкість перевезення.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фінансово-економічна система України: сучасний стан та напрями розвитку: колективна монографія / за заг.



- ред. Попової О.Ю., Мариної А.С. – Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2019. 281 с.
2. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проектів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9-21.
3. Овчиннікова В.О., Торопова В.І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 175-181.
4. Обруч Г. В. Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту в умовах розбудови глобального цифрового транспортно-логістичного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.
5. Яновська В.П., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С.40-48.
6. Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч.1. С. 76-79.
7. Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.
8. Каличева Н.Є., Масан В.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 38-41.
9. Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.
10. Дикань В.Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 7–9
11. Каличева Н.Є. Зеленцова Н.І. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 164-170. URL: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82-1.pdf>

### REFERENCES

1. Popovoi O.Yu., Marynoi A.S. (2019). *Finansovo-ekonomichna systema Ukrainy: suchasnyi stan ta napriamy rozvytku: kolektyvna monohrafiia*. [Financial and economic system of Ukraine: current state and directions of development: collective monograph]. Pokrovsk: DonNTU Higher Secondary School, [in Ukrainian].
2. Dykan V.L., Obruch H.V. (2020). *Upravlinnia realizatsiieiu spilnykh investytsiinykh proektiv za uchastiu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii*. [Management of the implementation of joint investment projects with the participation of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 69, pp. 9-21.
3. Ovchynnikova V.O., Toropova V.I. (2019). *Rozvytok pidpriemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii*. [Development of railway transport enterprises of Ukraine in conditions of digitalization]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 68, pp 175-181.
4. Obruch H. V. (2020). *Tsyfrova transformatsiia pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh rozbudovy hlobalnoho tsyfrovoho transportno-lohistychnoho prostoru*. [Digital transformation of railway transport enterprises in the conditions of

development of the global digital transport and logistics space]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 69, pp. 135-146.

5. Yanovska V.P., Medyna A. (2023). Oosoblyvosti ekonomichnoho rozvytku transportnykh kompanii v umovakh tsyfrovizatsii. [Peculiarities of the economic development of transport companies in conditions of digitalization]. *Collection of scientific papers DUIT. "Economics and Management" series*, vol. 53, pp.40-48.

6. Sichkarenko K.O. (2019). Vplyv tsyfrovizatsii ekonomiky na rozvytok transportnoi haluzi. [The impact of digitization of the economy on the development of the transport industry]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 38, part 1, pp. 76-79.

7. Mnykh O. B. (2020). Stratehichniy kontekst zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu na osnovi tsyfrovizatsii. [Strategic context of balanced development of railway transport enterprises based on digitalization]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 69, pp. 135-146.

8. Kalycheva N.Ye., Masan V.V. (2021). Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv

zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Scientific Bulletin of UzhNU. Series: International economic relations and the world economy*, vol. 35, pp. 38-41.

9. Dykan V.L., Zaiets H.P. (2018). Upravlinskyi menedzhment u kontseptsii staloho rozvytku orhanizatsii. [Administrative management in the concept of sustainable development of the organization]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 62, pp. 9-19.

10. Dykan V.L. (2017). Industrialno-innovatsiini tsentry yak osnova tekhnolohichnoho rozvytku ukrainskykh zaliznyts. [Industrial and innovation centers as the basis of technological development of Ukrainian railways]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 58, pp. 7-9.

11. Kalycheva N.Ye. Zelentsova N.I. (2023). Komertsiina diialnist v umovakh tsyfrovizatsii: vyklyky ta perspektyvy. [Commercial activity in conditions of digitalization: challenges and prospects]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 81-82, pp. 164-170. Available at: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/81-82-1.pdf>.

УДК 330.341.1:656.2

## ОЦІНЮВАННЯ, ВИЗНАЧЕННЯ ЗАГРОЗ ТА СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ХАРКІВСЬКОГО МЕТРОПОЛІТЕНУ

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент*

*Кисіль А.М., студентка магістратури (УкрДУЗТ)*

*В статті визначено сутність, функціональні складові та основні функціональні цілі ЕБ метрополітену. Так, ЕБ метрополітену – це стан захищеності його діяльності від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток метрополітену, який досягається шляхом максимально ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації*

до умов середовища, що змінюються. Функціональними складовими ЕБП є фінансова, інтелектуальна і кадрова, техніко-технологічна, правова, екологічна, інформаційна і силова.

Розроблено схему впливу найважливіших внутрішніх та зовнішніх загроз на функціональні складові ЕБ Харківського метрополітену в умовах війни. Основними зовнішніми загрозами вважаємо воєнні дії, які тягнуть за собою загрози для усіх складових ЕБ, такі як пошкодження/руйнування основних фондів, евакуація, мобілізація, відтік кваліфікованих кадрів, збитки через використання метрополітену як укриття та безоплатне перевезення пасажирів, можливі перебої з енерго- водо-, теплопостачанням. Основними внутрішніми загрозами є корупція, непрозорі схеми закупівель, недостатня професійність керівництва і фахівців, зношення основних фондів, відсутність програми розвитку інтелектуального потенціалу метрополітену.

Сформульовані завдання системи забезпечення ЕБ метрополітену. Розроблено схему функціонування системи забезпечення ЕБ метрополітену (за моделлю «чорний ящик»). Так, її керуюча підсистема повинна включати блок діагностики рівня ЕБ; блок моніторингу загроз та блок організації, планування, мотивації і контролю, які повинні бути втілені в Службі економічної безпеки. Визначено, що начальник Служби економічної безпеки повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору метрополітену й бути його заступником з ЕБ.

Виконано розрахунки рівня економічної безпеки Харківського метрополітену у 2018 - 2022 рр. Протягом 2018 – 2021 років рівень ЕБ знаходився у зоні ризику (від 0,0 до 0,8), в основному під впливом низької продуктивності праці та фондівіддачі, поглиблення збитковості виробничо-фінансової діяльності. А з початком повномасштабної війни рівень ЕБ впав до зони загрози катастрофи (від 0,0 до -0,99) внаслідок колосального погіршення майже всіх показників і досяг від'ємного значення -0,638.

Напрямами подальших досліджень може бути деталізування структури та функцій СЗЕБ Харківського метрополітену.

**Ключові слова:** економічна безпека, метрополітен, складові економічної безпеки, загрози, оцінювання рівня економічної безпеки

### **EVALUATING OF ECONOMIC SECURITY LEVEL, THREATS ESTIMATING AND CREATING OF ECONOMIC SECURITY SYSTEM FOR KHARKIV METRO**

*Nazarenko I.L., PhD econ., associate professor*

*Kysil A.M., master's student (Ukrainian State University of Railway Transport)*

*In the paper the essence, functional components and main functional goals of economic security of the Kharkiv Metro are defined.*

*Thus, the economic security of the metro is a state of protection of its activity from all types of threats, both external and internal, which ensures the stable functioning and progressive development of the metro, which is achieved through the most efficient use of available resources and rapid adaptation to changing environmental conditions. Functional components of economic security are financial, intellectual and personnel, technical and technological, legal, environmental, informational and power.*

*A scheme of the influence of the most important internal and external threats on the functional components of the economic security of the Kharkiv Metro in the conditions of war has been developed. We consider the main external threats to be military actions, which entail threats to*

*all components of the economic security, such as damage/destruction of fixed assets, evacuation, mobilization, outflow of qualified personnel, losses due to the use of the metro as a shelter and free transportation of passengers, possible interruptions of energy supply, heat and water supply. The main internal threats are corruption, non-transparent procurement schemes, insufficient professionalism of management and specialists, depreciation of fixed assets, lack of a program to develop the intellectual potential of the metro.*

*The main tasks for Kharkiv Metro economic security system are formulated.*

*A scheme of operation for the Metro Economic Security System (according to the "black box" model) has been developed. So, its control subsystem must include a diagnostic block of the economic security level; threat monitoring unit and organization, planning, motivation and control unit, which should be embodied in the Metro Economic Security Service.*

*Calculations of the level of economic safety of the Kharkiv metro in 2018 - 2022 have been performed using an integral indicator based on 8 local indicators of the subway's activity, and the reasons for its fall to the catastrophe zone (from 0.0 to -0.99) have been determined.*

*The direction of further research may be outlining the details of the structure and functions of the Metro Economic Security System.*

**Keywords:** *economic security, metro, components of economic security, threats, assessment of the level of economic security*

**Постановка проблеми.** Забезпечення економічної безпеки внутрішніх підприємств стає важливим завданням, особливо в період воєнного конфлікту. У такий період звичайні загрози економічній безпеці посилюються форс-мажорними обставинами. Серед них можна виділити загрози фізичного пошкодження і руйнування основних активів та інфраструктури, травматизацію і загибель працівників, дефіцит робочої сили внаслідок евакуації та призову військовозобов'язаних працівників до Збройних Сил України, раптове зниження попиту на продукцію та послуги підприємств, необхідність переселення в більш безпечні регіони і таке інше. Всі ці аспекти стосуються Харківського метрополітену, який, на відміну від багатьох інших підприємств, не має можливості переїхати в інший регіон і перебував у режимі укриття протягом трьох місяців на початку конфлікту. Дотепер метрополітен перевозить пасажирів безоплатно, за рахунок міського бюджету, що, безумовно, підтримує харків'ян, збільшує їхню соціальну захищеність в цей важкий період, але негативно позначається на економічній безпеці метрополітену.

Враховуючи вищезазначене, актуальним є дослідження шляхів забезпечення ЕБ Харківського метрополітену у воєнний час.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження забезпечення економічної безпеки різних підприємств, що діють у різних галузях та мають різні форми власності, здійснені у рамках численних наукових досліджень, включаючи дисертаційні роботи. У цих дослідженнях встановлена сутність економічної безпеки підприємства (ЕБП), проведено класифікацію потенційних загроз, розроблені методології для оцінювання цієї безпеки, а також розглянуто механізми, які можуть забезпечити її належний рівень. Проблеми, пов'язані з економічною безпекою, стали об'єктом дослідження таких авторів, як О. І. Барановський, І.Ф. Бінько, М.М. Єрмошенко, Т. Г. Васильців, О. С. Власюк, В. М. Геєць, Я. А. Жаліло, В. І. Мунтіян, Г.А. Пастернак-Таранушенко, Б.Й. Пасхавер, П.Я. Пригунов, В. Т. Шлемко та інші наукові дослідники. Питанням економічної безпеки залізничного транспорту присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г.Д.

Ейтутіса, Д.І. Ковальова, Т.Г. Сухорукової, В.Л. Диканя, І.Л. Плетникової (Назаренко), Т.О. Тимофєєвої, А.В. Толстової, Ж.С. Костюк, І.І. Рекуна, Б.Б. Остапука, Л.В. Марценюк та інших учених [1 – 11]. В їхніх працях розглядається сутність, складові економічної безпеки залізничного транспорту, розроблені методики її оцінювання.

Концептуальні засади створення системи економічної безпеки підприємства та залізничного транспорту досліджено в працях таких учених, як Г.В. Козаченко, О.М. Ляшенко, С.Н. Ілляшенко, П.Я. Пригунов, С.М. Шинкар [12], та інших учених. Монографію Ткач В.О. [13] присвячено розробці наукового обґрунтування та методичних підходів до створення та практичного використання системи економічної безпеки підприємства залізничного транспорту, обслуговування споживачів туристичних послуг, обґрунтовано показники оцінки рівня забезпечення системи економічної безпеки підприємства. Принципи та властивості системи забезпечення ЕБ підприємства окреслені в статтях В.М. Павліченка [14, 15]. А.Ю. Чередниченко запропонував систему забезпечення ЕБ підприємств залізничного транспорту [16]; загальна концепція, властивості та завдання системи забезпечення економічної безпеки регіональної філії «Південна залізниця» розроблені у статті І. Л. Назаренко та Т. О. Голованової [17]. У статті І. Л. Назаренко, А. К. Межанової та Ю. О. Отченаш [18] зокрема розроблено систему управління забезпеченням економічної безпеки регіональних філій АТ «Українська залізниця» (на прикладі регіональної філії «Південна залізниця»).

Але досліджень ЕБ метрополітену дуже мало: стаття І.Л. Плетникової та К.А. Салтовець 2004 року [19], в якій визначено формулу рівня ЕБ Харківського метрополітену на основі методики, розробленої у дисертації І.Л. Плетникової

[4]. Крім того, в тезах доповіді І. Л. Назаренко та А.М. Кисіль 2023 року [20] визначені основні загрози фінансовій складовій економічної безпеки Харківського метрополітену в умовах війни.

### **Виділення недосліджених аспектів проблеми.**

Отже, недослідженими залишається визначення рівня економічної безпеки Харківського метрополітену, визначення основних загроз та створення системи забезпечення його економічної безпеки.

Тому метою даної статті є розрахунки рівня економічної безпеки Харківського метрополітену за останні 5 років (2018 – 2022), визначення основних загроз його економічній безпеці за всіма складовими та розроблення системи забезпечення його економічної безпеки.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Як визначено у монографії [6, с. 72], ЕБП – це стан захищеності діяльності підприємства від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства, який досягається шляхом максимально ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюються. Базуючись на даному визначенні, вважаємо, що ЕБ метрополітену – це стан захищеності його діяльності від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток метрополітену, який досягається шляхом максимально ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюються.

Функціональними складовими ЕБП є фінансова, інтелектуальна і кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, інформаційна і силова [3, 4]. Як визначено нами у тезах доповіді [20], оскільки метрополітен не займається лобіюванням законів у Верховній Раді

України, та політико-правову складову можна назвати правовою. Під функціональною складовою ЕБП розуміється сукупність процесів, що протікають в організації, зі всіма їх характерними особливостями і взаємозв'язками, які складають єдину споріднену групу з погляду їх функціональної ролі в забезпеченні ЕБП [3, 4].

Кожна з функціональних складових ЕБП має свої цілі, важливі для забезпечення стабільного і ефективного функціонування підприємства в наш час і для його майбутнього зростання і розвитку.

Сформулюємо основні функціональні цілі ЕБ метрополітену:

- фінансова ефективність роботи метрополітену, його фінансова стійкість і незалежність;
- високий рівень кваліфікації персоналу метрополітену і його інтелектуального потенціалу, ефективність корпоративних науково-дослідних робіт;

— технологічна незалежність метрополітену і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;

— якісна правова захищеність всіх аспектів діяльності метрополітену;

— високий рівень екологічної роботи метрополітену, мінімізація негативного впливу результатів його діяльності на стан навколишнього середовища;

— захист інформаційного середовища метрополітену і досягнення високого рівня інформаційного забезпечення роботи всіх його служб;

— забезпечення безпеки персоналу, капіталу, майна і комерційних інтересів метрополітену.

Для забезпечення високого рівня ЕБ метрополітену необхідно мати відповідний інструмент вимірювання – спеціальний показник. Він був розроблений у 2004 році у праці І.Л. Плетникової та К.А. Салтовець [19].

Згідно з цією методикою, рівень ЕБ метрополітену має вигляд:

$$R_{\text{ЕБП}} = 0,093f(\Pi_{\text{пр}}) + 0,045f(K_{\text{прид}}) + 0,165f(\Phi_{\text{від}}) + 0,02f(K_{\text{в.р.с.}}) + 0,018f(K_{\text{гр.п}}) + 0,254f(K_{\text{об}}) + 0,077 f(K_{\text{п.л.}}) + 0,33 f(R), \quad (1)$$

де  $R_{\text{ЕБП}}$  - рівень економічної безпеки підприємства (у даному випадку - метрополітену);

$\Pi_{\text{пр}}$  - продуктивність праці, тис. пас-км/1 прац.;

$K_{\text{прид}}$  – коефіцієнт придатності основних виробничих фондів;

$\Phi_{\text{від}}$  – фондвіддача, грн/грн;

$K_{\text{в.р.с.}}$  – коефіцієнт використання рухомого складу;

$K_{\text{гр.п}}$  – коефіцієнт виконання графіка руху поїздів;

$K_{\text{об}}$  - коефіцієнт обертання оборотних засобів;

$K_{\text{п.л.}}$  - коефіцієнт поточної ліквідності;

$R$  – рентабельність, % [19, с. 98].

Вихідні дані для розрахунку рівня ЕБ Харківського метрополітену наведені у

таблиці 1, а результати розрахунків – на рисунку 1.

Згідно з визначеними у [4] і представленими на рис.2 у [17] зонами економічної безпеки, бачимо, що протягом 2018 – 2021 років рівень ЕБ знаходився у зоні ризику (від 0,0 до 0,8), в основному під впливом низької продуктивності праці та фондвіддачі, поглиблення збитковості виробничо-фінансової діяльності. А з початком повномасштабної війни рівень ЕБ впав до зони загрози катастрофи (від 0,0 до 0,99) внаслідок колосального погіршення всіх показників окрім коефіцієнту виконання графіка руху поїздів та коефіцієнта придатності основних виробничих фондів і склав -0,638.

Таблиця 1.

Вихідні дані для розрахунку рівня ЕБ Харківського метрополітену в 2018 - 2022 рр.  
(часткові показники ЕБ метрополітену)

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
1.Продуктивність праці, тис.пас.-км / 1 прац.	688,1	617,3	388,9	463,9	176,8
2 Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	12,9	12,6	12,1	11,7	11,9
3 Фондовіддача, грн/грн	0,276	0,281	0,174	0,201	0,031
4 Коефіцієнт використання рухомого складу, %	97,4	97,8	96,3	97,9	94,2
5 Коефіцієнт виконання графіка руху поїздів, %	100	100	100	100	100
6 Коефіцієнт обертання оборотних засобів	9,87	11,4	8,03	13,34	0,90
7 Коефіцієнт поточної ліквідності	0,21	0,37	0,25	0,14	0,03
8 Рентабельність виробничо-фінансової діяльності, %	-8,90	-13,44	-19,86	-15,25	-21,09

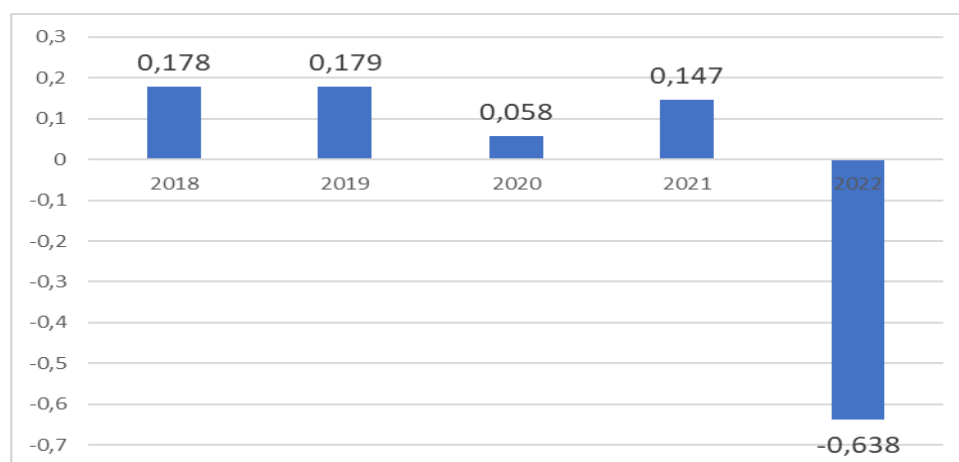


Рис. 1. Рівень ЕБ Харківського метрополітену в 2018 - 2022 рр.

Це вимагає не тільки якнайшвидшого розроблення заходів по його підвищенню, а й організації такої роботи на постійній основі.

Передовсім для забезпечення економічної безпеки метрополітену необхідно виявити загрози ЕБ. Перелік досліджень, що присвячені аналізу цього питання, включає статтю М.М. Чеховської [21], яка розглядає загрози загального характеру для ЕБ, а також дослідження П.В. Лапіна [22], яке акцентує увагу на конкретних виробничих загрозах, специфічних для підприємств залізничного транспорту. Крім того, у статті І. Л. Назаренко, Т. Г. Сухорукової, Н. Кірії [23] ідентифіковані основні загрози ЕБ

локомотивного депо в контексті проведення реформ у даній галузі. Класифікаційний підхід В.В. Шемаєва [24] дозволяє розрізнити загрози за такими параметрами, як реальність та потенційність, керованість та некерованість, одноразовість, систематичність та періодичність, актуальність та перспективність, постійність та тимчасовість тощо.

Не претендуючи на повноту охоплення всіх можливих загроз, в цьому контексті ми обмежимося виділенням лише основних внутрішніх та зовнішніх загроз, які становлять суттєву загрозу економічній безпеці Харківського метрополітену в умовах війни, що представлені на рис. 2.

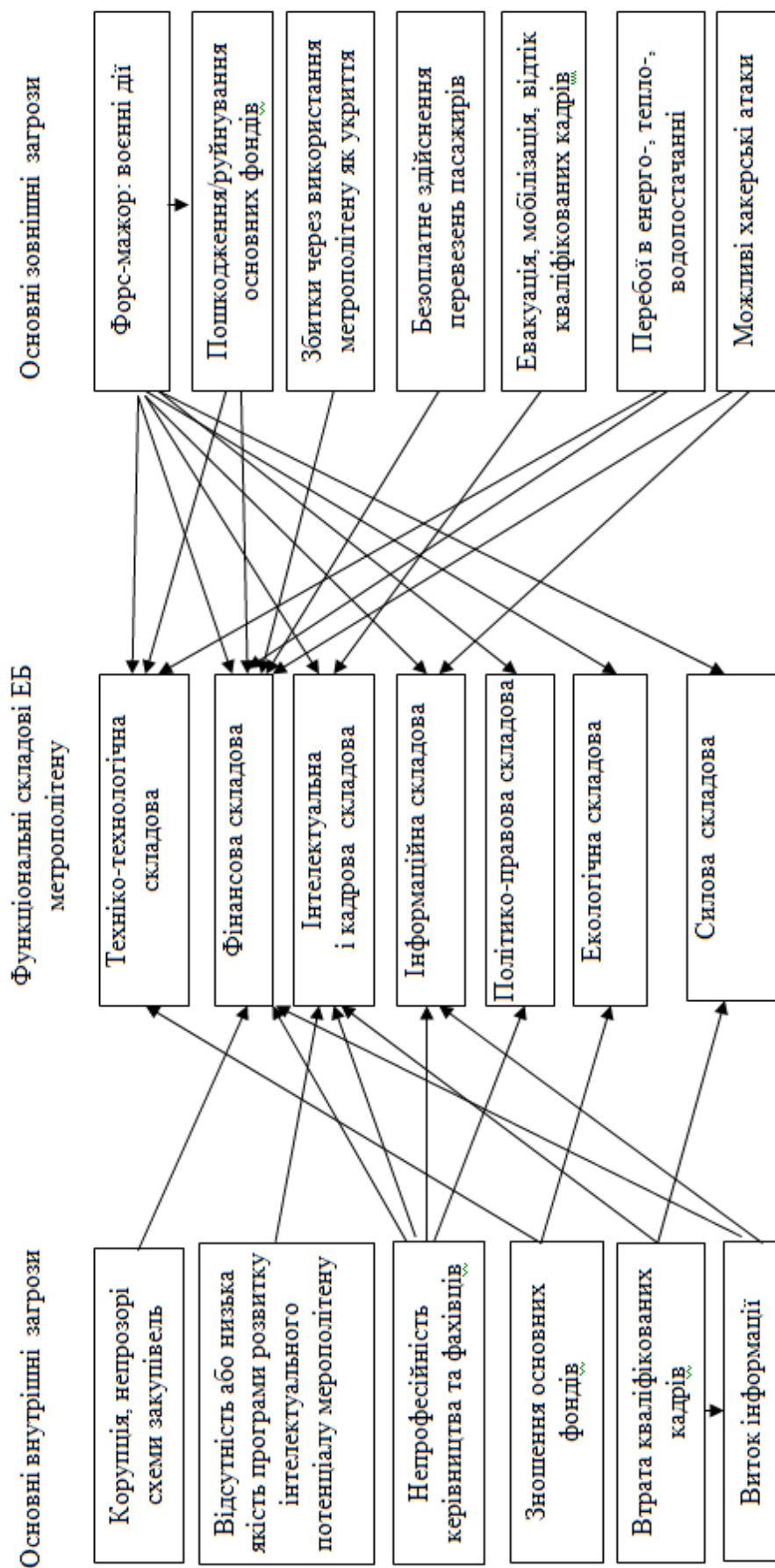


Рис. 2 – Схема впливу найважливіших внутрішніх та зовнішніх загроз на функціональні складові ЕБ Харківського метрополітену в умовах війни



Основною зовнішньою загрозою, звісно, є воєнні дії. Задля виконання Указу Президента України від 24.02.2022 р. №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» з 24 лютого 2022 року КП «Харківський метрополітен» припинив свою діяльність з перевезення пасажирів, а натомість почав роботу як об'єкт укриття населення. Працівники підприємства продовжували обслуговувати технологічні системи метрополітену задля підтримання функцій життєзабезпечення населення міста. З 24.05.2022р. на підставі наказу Департаменту інфраструктури Харківської міської ради від 19.05.2022 №37 Харківський метрополітен поновив роботу з організації регулярних перевезень за новими розкладами руху.

Згідно рішення виконавчого комітету Харківської міської ради від 08.06.2022 №163 перевезення пасажирів лініями метрополітену здійснюються на безоплатній основі на термін до розпорядження міського голови. З 24.01.2022р. фінансування діяльності підприємства виконувалося з бюджету Харківської міської територіальної громади. З метою отримання додаткових доходів, крім експлуатаційної діяльності, метрополітен здійснює підсобно-допоміжну діяльність, а саме: послуги з надання місць під рекламу, послуги оренди, роботи з договорів, послуги населенню та інші. Цьому сприяє рішення виконавчого комітету Харківської міської ради від 25.05.2022р. №156 «Про передачу майна в господарське відання» КП «Харківський метрополітен» підземних підвуличних пішохідних переходів, які розміщені біля станцій метрополітену. Але в умовах війни ця діяльність також збиткова.

Враховуюче вищевикладене, можна зробити висновок, що незважаючи на значний соціальний ефект для населення Харкова, робота метрополітену в якості укриття та безоплатне здійснення перевезень становлять загрози його ЕБ, а самі – її фінансовій складовій. Крім того, основними загрозами ЕБ метрополітену

залишаються корупція, втрата/нестача кваліфікованих кадрів, зношення основних фондів, до яких у період війни додалися загрози фізичного пошкодження та руйнування будівель, споруд та рухомого складу метрополітену (наприклад, 21.06.2022 було завдано удару по інфраструктурі харківського метрополітену, зазнала руйнувань одна з будівель харківського метрополітену, пошкоджено як мінімум 3 поїзди, поранено працівника [25]), перебої в енерго-, тепло-, водопостачанні через ворожі обстріли Харкова, евакуація, мобілізація, відтік кваліфікованих кадрів тощо.

Наступним кроком по забезпеченню ЕБ метрополітену є створення на постійній основі СЗЕБ – системи забезпечення економічної безпеки.

Базуючись на наданому нами у [17] визначенні СЗЕБ залізниці, СЗЕБ метрополітену – це сукупність взаємопов'язаних елементів (органів, засобів, методів і заходів), що діє на основі певних принципів, та спрямована на захист всіх функціональних складових економічної безпеки метрополітену та його життєво важливих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз та мінімізації їх негативного впливу для забезпечення успішного фінансово-економічного розвитку.

Завдання системи забезпечення економічної безпеки (СЗЕБ) метрополітену можна сформулювати наступним чином.

1. Оцінка надійності та рівня захищеності діяльності метрополітену від внутрішніх і зовнішніх загроз. Це включає в себе аналіз ризиків та оцінку потенційних небезпек, які можуть вплинути на функціонування метрополітену.

2. Своєчасне виявлення та ефективне припинення посягань на ресурси метрополітену, зокрема загроз керівництву та персоналу, засноване на комплексному підході до забезпечення безпеки. Це передбачає вжиття заходів для запобігання і реагування на потенційні загрози.

3. Виявлення причин і умов, що

сприяють завданню фінансового, матеріального і морального збитку інтересам метрополітену, порушенню його нормального функціонування та розвитку. Це включає аналіз факторів, які можуть призвести до негативних наслідків для метрополітену.

4. Збирання необхідної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень з питань стратегії та тактики стійкої економічної діяльності метрополітену. Це передбачає аналіз ринку, конкурентів та партнерів.

5. Створення умов для компенсації матеріального та морального збитку, завданого неправомірними діями юридичних і фізичних осіб, а також для ослаблення негативних наслідків порушення економічної безпеки.

6. Вплив на формування позитивного ставлення партнерів та клієнтури до метрополітену.

7. Збір, аналіз, оцінку та прогнозування даних, що відображають стан системи забезпечення безпеки метрополітену в цілому, а також контроль за ефективністю її функціонування.

Властивості СЗЕБ залізниці описані у [17], і на нашу думку, вони відносяться й до СЗЕБ метрополітену (цілісність, складність, структурованість, цілеспрямованість, наявність зв'язків з зовнішнім середовищем, відкритість, нелінійність, ймовірнісність, динамічність, багаторівневність, неоднорідність, гнучкість, стійкість, чутливість тощо). Але треба відмітити деяку різницю: залізниця не є юридичною особою і являє собою підсистему системи вищого рівня - АТ «УЗ», тому СЗЕБ залізниці є системою з комбінованим управлінням, а Харківський метрополітен є юридичною особою і не керується «зверху» (маємо на увазі, не отримує безпосередніх команд для керування виробничо-господарською діяльністю), тому СЗЕБ метрополітену є самокерованою системою.

Базуючись на нашій розробці [18], представимо управління системою забезпечення ЕБ метрополітену (не тільки Харківського, будь-якого) у загальному схематичному виді (рис. 3).

Відповідно до загальної структури функціонування системи, було визначено дві основні складові: систему, яка піддається управлінню (СЗЕБ метрополітену), та керуючу підсистему, яка відповідає за реалізацію цього управління. Для розробки ефективного управління необхідно передбачити можливі наслідки цього управління, а отже, створити модель для аналізу ситуації в цілому. Ця модель визначає, яке конкретне управління слід введення в систему. Отже, структура зображена в межах керуючої підсистеми, яка відповідає за реалізацію управління.

На нашу думку, керуюча підсистема повинна включати:

- блок діагностики рівня ЕБ;
- блок моніторингу загроз;
- блок організації, планування, мотивації і контролю.

Організаційно СЗЕБ метрополітену повинна бути втілена у вигляді служби економічної безпеки метрополітену, концепція та функції якої були розроблені у [4] для залізниці. Її начальник повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору метрополітену й бути його заступником з ЕБ. Пропонуємо покласти цей обов'язок на заступника генерального директору Харківського метрополітену з економіки, обліку та фінансів. Відділи і служби, що ввійдуть до складу служби ЕБ, будуть продовжувати виконувати свої функції відповідно до діючих Положень про служби, підпорядковуючись своїм начальникам, а нові функції, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки, повинні здійснювати під оперативним керівництвом заступника генерального директору метрополітену з ЕБ, знаходячись, таким чином, у подвійному підпорядкуванні.

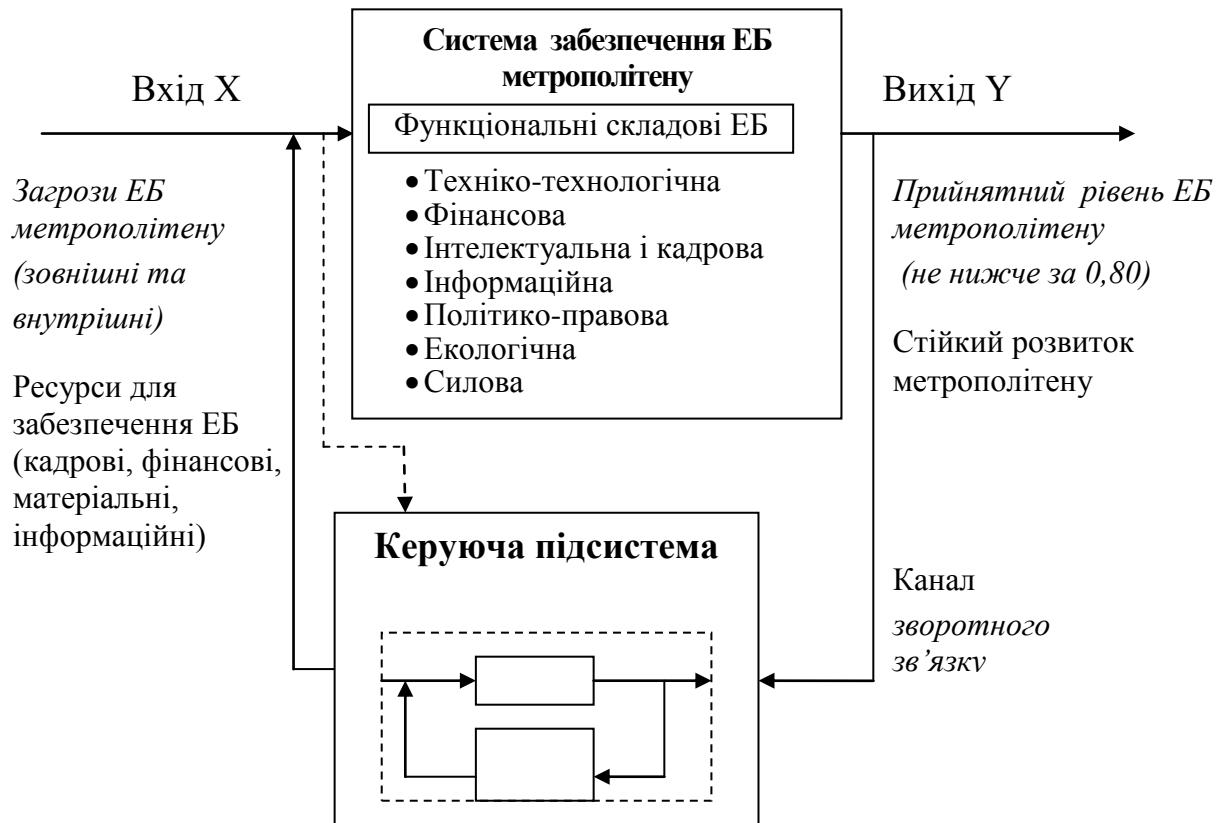


Рис. 3. Схема функціонування системи забезпечення ЕБ метрополітену (за моделлю «чорний ящик»)

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В статті визначено сутність, функціональні складові та основні функціональні цілі ЕБ метрополітену. Так, ЕБ метрополітену – це стан захищеності його діяльності від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток метрополітену, який досягається шляхом максимально ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюються. Функціональними складовими ЕБП є фінансова, інтелектуальна і кадрова, техніко-технологічна, правова, екологічна, інформаційна і силова.

Розроблено схему впливу найважливіших внутрішніх та зовнішніх загроз на функціональні складові ЕБ Харківського метрополітену в умовах

війни. Основними зовнішніми загрозами вважаємо воєнні дії, які тягнуть за собою загрози для усіх складових ЕБ, такі як пошкодження/руйнування основних фондів, евакуація, мобілізація, відтік кваліфікованих кадрів, збитки через використання метрополітену як укриття та безоплатне перевезення пасажирів, можливі перебої з енерго- водо-, теплопостачанням.

Основними внутрішніми загрозами є корупція, непрозорі схеми закупівель, недостатня професійність керівництва і фахівців, зношення основних фондів, відсутність програми розвитку інтелектуального потенціалу метрополітену.

Сформульовані завдання системи забезпечення ЕБ метрополітену. Розроблено схему функціонування системи забезпечення ЕБ метрополітену (за моделлю «чорний ящик»). Так, її керуюча підсистема повинна включати блок

діагностики рівня ЕБ; блок моніторингу загроз та блок організації, планування, мотивації і контролю, які повинні бути втілені в Службі економічної безпеки. Визначено, що начальник Служби економічної безпеки повинен підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору метрополітену й бути його заступником з ЕБ. Пропонуємо покласти цей обов'язок на заступника генерального директора Харківського метрополітену з економіки, обліку та фінансів. Першим завданням Служби є розрахунок рівня економічної безпеки для подальшого розроблення і контролю за впровадженням заходів.

Виконано розрахунки рівня економічної безпеки Харківського метрополітену у 2018 - 2022 рр. За допомогою інтегрального показника, який базується на 8-ми локальних показниках діяльності метрополітену. Протягом 2018 – 2021 років рівень ЕБ знаходився у зоні ризику (від 0,0 до 0,8), в основному під впливом низької продуктивності праці та фондовіддачі, поглиблення збитковості виробничо-фінансової діяльності. А з початком повномасштабної війни рівень ЕБ впав до зони загрози катастрофи (від 0,0 до -0,99) внаслідок колосального погіршення майже всіх показників і досяг від'ємного значення -0,638.

Напрямами подальших досліджень може бути деталізування структури та функцій СЗЕБ Харківського метрополітену.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Ейтутіс Г. Оцінка економічної безпеки залізничного транспорту / Г. Ейтутіс // Економіст. – 2009. - №1.– С. 56-59.
- 2 Ковалев Д.И. Экономическая безопасность предприятия / Д.И. Ковалев, Т.Г Сухорукова. // Экономика Украины. - 1998- Вип. 11.- С. 48-52.
- 3 Ковальов Д.І. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д.І. Ковальов, І.Л. Плетникова // Економіка України. – 2001. – Вип. 4. - С. 35 – 40.
- 4 Плетникова І.Л. (Назаренко І.Л.). Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці: дис. ... канд.екон. наук: спец. 08.07.04 – Економіка транспорту і зв'язку. Хар. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2001. — 234 с.
- 5 Тимофеева Т. О. Розробка механізму щодо забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту: автореф. дис. ... канд.екон. наук : спец. 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством"/ Т. О. Тимофеева; Укр. держ. акад. залізн. трансп. — Х., 2009. - 20 с.
- 6 Дикань В.Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємства: монографія / В.Л. Дикань, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 142 с.
- 7 Толстова А. В. Залізничний комплекс України як основа економічної безпеки країни / А.В. Толстова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Вип. 37.- 2012. — С. 75–78.
- 8 Костюк Ж.С. Сутність поняття «Економічна безпека підприємств залізничного транспорту» / Ж.С. Костюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 41. – С. 173-179.
- 9 Рекун І. І. Трансформація системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: монографія / Іван Іванович Рекун. – Дніпропетровськ: ДНУЗТ, Видаєник: Колор-принт, 2015. – 358 с.
10. Остапюк Б.Б. Управління економічною безпекою підприємств залізничного транспорту в умовах лібералізації ринку залізничних перевезень : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2019. 24 с
11. Марценюк Л.В. Економічна безпека на залізничному транспорті як ефективна складова стабільного розвитку

- залізничних перевезень [Електронний ресурс] / Л.В. Марценюк, О.В. Кокітко, Д.О. Скубченко // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. - 2021. - № 1. - С. 307-315. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2021\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_1_52)
- 12 Шинкар С. М. Система економічної безпеки підприємства: методичні засади формування / С. М. Шинкар // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 25. - С. 133-137.
- 13 Ткач В. О. Формування системи економічної безпеки транспортних підприємств в туризмі : монографія / В. О. Ткач, О. І. Почечун ; Запоріж. нац. техн. ун-т. – Д. : Акцент, 2013. – 199 с.
- 14 Павліченко В. М. Принципи функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства / В. М. Павліченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 51. - С. 39-44.
- 15 Павліченко В. М. Визначення основних властивостей системи забезпечення економічної безпеки підприємства / В. М. Павліченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 254-258.
- 16 Чередниченко А.Ю. Система економічної безпеки підприємств залізничного транспорту / А.Ю. Чередниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 51. – С. 67 – 72.
- 17 Назаренко І. Л. Система забезпечення економічної безпеки регіональної філії "Південна залізниця" / І. Л. Назаренко, Т. О. Голованова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. – Вип. 64. - С. 241-248.
18. Назаренко І. Л. Управління забезпеченням економічної безпеки регіональної філії АТ «Українська залізниця» / І. Л. Назаренко, А. К. Межанова, Ю. О. Отченаш // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2019. - № 67. - С. 131-139.
19. Плетникова І.Л. Визначення рівня економічної безпеки Харківського метрополітену / І.Л. Плетникова, К.А. Салтовець. // Вісник економіки транспорту і промисловості. - №5-6. – 2004. – С. 97 – 101.
- 20 Назаренко І.Л. Забезпечення економічної безпеки Харківського метрополітену у воєнний час / І. Л. Назаренко, А.М. Кисіль. // Матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків) // УкрДУЗТ. – 2023. - С. 394 – 397.
- 21 Чеховська М.М. Загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту у виробничій сфері / М.М. Чеховська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - Серія: Економічні науки. – Вип. 9-1. - Частина 3. - С. 119-122.
- 22 Лапін П. В. Виробничі загрози економічній безпеці підприємств залізничного транспорту / П. В. Лапін // Вісник економіки транспорту і промисловості. - Вип.55. - 2016. - С. 41-50
- 23 Назаренко І. Л. Забезпечення економічної безпеки локомотивного депо в умовах реформування галузі / І. Л. Назаренко, Т. Г. Сухорукова, Н. Кірія // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 52. - С. 114-120.
- 24 Шемаєв В.В. Управління розвитком транспортної інфраструктури в системі економічної безпеки держави дис. ... д-ра екон. наук: спец. 21.04.01. – економічна безпека держави (економічні науки)/ В.В. Шемаєв. Національний інститут стратегічних досліджень, Київ, 2018. – 494 с.
25. Балачук І., Тищенко К. 21.06.2022. Удар по об'єкту метро в Харкові: поранений співробітник і пошкоджені поїзди. Українська правда. // <https://www.pravda.com.ua/news/2022/06/21/7353791/>

REFERENCES

1. Ejtutis Gh. (2009) Ocinka ekonomichnoji bezpeky zaliznychnogho transportu. [Assessment of the economic security of railway transport]. *The Economist*, vol. 1, pp 56 – 59.
2. Kovalev D.I., Sukhorukova T.Gh. (1998) Ekonomicheskaiia bezopasnost predpriatiia. [Economic security of an enterprise]. *Economy of Ukraine*, vol. 11, pp. 48-52.
3. Kovaljov D.I., Plietnukova I.L. (2001). Kiljkisna ocinka rivnja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Quantitative assessment of the economic security level of an enterprise]. *Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 35-40.
4. Plietnukova I.L. (Nazarenko I.L.) (2001) Vyznachennja rivnja i zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky zaliznyci. [Determining the level and ensuring the economic security of the railway]. (PhD Thesis). Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport.
5. Tymofjejeva T. O. (2009) Rozrobka mekhanizmu shhodo zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky zaliznychnogho transportu. [Development of a mechanism for ensuring the economic safety of railway transport]. (PhD Thesis). Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport.
6. Dykan V.L., Nazarenko I.L. (2010) Kompleksna metodyka vyznachennja rivnja ekonomichnoji bezpeky, ocinky ryzykiv ta jmovirnosti bankrutstva pidpryjemstva. (Monograph) [Complex methodology for determining the level of economic security, risk assessment and bankruptcy probability of the enterprise]. Kharkiv, Ukrainian State University of Railway Transport. – P. 142.
7. Tolstova A. V. (2012) Zaliznychnyj kompleks Ukrainy jak osnova ekonomichnoji bezpeky krajiny. [Railway complex of Ukraine as the basis of economic security of the country]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 37, pp. 75-78.
8. Kostjuk Zh.S. (2013) Sutnistj ponjattja «Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv zaliznychnogho transportu». [The essence of the concept "Economic security of railway enterprises"]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 41, pp. 173-179.
9. Rekun I. (2015). Transformatsiia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryjemstv zaliznychnogho transportu. [Transformation of the economic security system of railway transport enterprises]. (Monograph) – Dnipropetrovsk: DNUZT, Publisher: Color Print.
10. Ostapiuk V. (2019). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryjemstv zaliznychnogho transportu v umovakh liberalizatsii rynku zaliznychnykh perevezen [Management of economic security of railway transport enterprises in the conditions of liberalization of the railway transport market] : PhD econ thesis abstract. Kharkiv, 24 p.
11. Martseniuk L., Kokitko O., Skubchenko D. (2021). Ekonomichna bezpeka na zaliznychnomu transporti yak efektyvna skladova stabilnoho rozvytku zaliznychnykh perevezen [Economic safety in railway transport as an effective component of stable development of railway transport ] // *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. Vol. 1. Pp. 307-315. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2021\\_1\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_1_52)
12. Shynkar S. M. (2018) Systema ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva: metodychni zasady formuvannja. [System of economic security of the enterprise: methodical principles of formation]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 25, pp. 133-137.
13. Tkach V., Pochechun O. (2013). Formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky transportnykh pidpryjemstv v turyzmi [Formation of the system of economic security of transport enterprises in tourism] (Monograph). Zaporizhzhya national technical University. - D.: Accent. 199 p.

14. Pavlichenko V. M. (2015). Pryncypy funkcionuvannja systemy zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Principles of functioning of the enterprise economic security system]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 51, pp. 39-44.
15. Pavlichenko V. M. (2015). Vyznachennja osnovnykh vlastyvostej systemy zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva. [Determination of the basic properties of the system of ensuring the economic security of the enterprise]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 50, pp. 254-258.
16. Cherednichenko A.Yu.(2015). Sistema ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiy zheleznodorozhnogo transporta [System of economic security of railway enterprises]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 51, pp. 67-72.
- 17 Nazarenko I.L., Golovanova T.O. (2018) Sistema zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky rehionalnoji filiji "Pivdenna zaliznycja". [System of economic security of the regional branch "Southern Railway"]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 64, pp. 241-248.
18. Nazarenko I.L., Mezhanova A.K., Otchenash Yu.O. (2019). Upravlinnia zabezpechenniam ekonomichnoi bezpeky rehionalnoi filii AT «Ukrainska zaliznytsia [Management of ensuring economic security of the regional branch of JSC "Ukrainian Railways"]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 67, pp. 131-139.
19. Plietnukova I.L., Saltovets K.A. (2004). Vyznachennia rivnia ekonomichnoi bezpeky Kharkivskoho metropolitenu [Determination of the level of economic security of the Kharkiv subway]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 5-6, pp. 97 – 101.
- 20 Nazarenko I.L., Kysil A. (2023). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Kharkivskoho metropolitenu u voiennyi chas [Ensuring the economic security of the Kharkiv Metro during wartime] // Materials of the 19th Scientific and Practical International Conference "International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics" (June 1, 2023, Kharkiv). UkrSURT.. Pp. 394 – 397.
- 21 Chekhovsjka M.M. (2014) Zaghrozy ekonomichnij bezpeci pidpryjemstv zaliznychnogho transportu u vyrobnychij. [Threats to the economic security of railway undertakings in the production sector]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 9-1, part 3, pp. 119-122.
- 22 Lapin P. V. (2016) Vyrobnychi zaghrozy ekonomichnij bezpeci pidpryjemstv zaliznychnogho transportu. [Production threats to the economic security of railway undertakings]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 55, pp. 41-50.
- 23 Nazarenko I. L., Sukhorukova T.H., Kiriya N. (2015) Zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky lokomotyvnogho depo v umovakh reformuvannja ghaluzi. [Ensuring the economic security of the locomotive depot in the context of industry reform]. *Bulletin of Economics of Transport and Industry*, vol. 52, pp. 114-120.
- 24 Shemaiev V.V. Upravlinnja rozvytkom transportnoji infrastruktury v systemi ekonomichnoji bezpeky derzhavy [Management of development of transport infrastructure in the system of economic security of the state]. (Doctor Thesis). Kyiv, Nacionalnyj instytut strategichnykh doslidzhenj.
25. Balachuk I., Tyshenko K. (2022). Udar po ob'ektu metro v Kharkovi: poranenyi spivrobotnyk i poshkodzheni poizdy [Strike on the metro facility in Kharkiv: injured employee and damaged trains]. *Ukrainska pravda*. Available at: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/06/21/7353791/>

УДК 338.47:656.2

## ВИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Пашинський С. А., здобувач вищої освіти  
Рудь А. І., здобувачка вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті встановлено виключне значення інноваційної діяльності в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України. Визначено фактори стимулювання інноваційної діяльності, а також виконано розподіл сучасних інструментів активізації за рівнями інноваційної діяльності (державним, регіональним та рівнем підприємства). Досліджено інноваційний процес та встановлено його ключові етапи. Доведено ключове значення участі працівників в інноваційній діяльності підприємств, що має підкріплюватися додатковою системою стимулів. Виконано систематизацію методів і стимулів за типами інноваційної активності працівників.*

*Ключові слова: інновація, інструменти активізації, підприємства, залізничний транспорт, розвиток, інноваційна діяльність.*

## DETERMINATION OF TOOLS FOR ACTIVATING INNOVATION ACTIVITY AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Ovchynnikova V.O., Doctor of Economics, Professor,  
Pashinsky S. A., Higher Education Student  
Rud A. I., Higher Education Student (USURT)*

*The article proves the exceptional importance of innovation in the process of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in Ukraine. Factors of stimulating innovative activity of railway transport enterprises are determined. The existing features of management of railway transport enterprises, as well as a large number of existing studies in this direction, allowed us to identify three levels and their corresponding modern tools for activating innovation activities (State, regional and enterprise level). At the state level, they are: the formation of conditions for the activation of innovative activities of railway transport enterprises, including macro-incentive levers, as part of innovation policy: the creation of large financial institutions, the use of PPPs for the implementation of innovative projects, the development of innovation infrastructure, technological platforms, share subsidies, the provision of budget grants, targeted programs, the formation of innovation clusters, reducing the time for writing off research and development costs, etc. At the regional level, they are: the formation of organizational incentives according to the implemented strategies, innovative goals and objectives of railway transport enterprises: increasing funding for various research projects, developing the competence level of human capital, using new systems of material and non-material incentives, creating research units at large enterprises, etc. At the enterprise level: includes motives for the development of competencies of railway transport personnel as unique carriers of abilities to innovate: neural network Education, accompanied by an increase in people's motivation to quickly update competencies,*



*development of organizational culture of innovation, improvement of the psychological climate in the team, etc. the key importance of employees' participation in innovative activities of enterprises is proved, which should be supported by an additional system of tangible incentives. Methods and incentives are distributed according to the types of innovation activity of employees.*

**Keywords:** *innovation, activation tools, enterprises, railway transport, development, innovation activity.*

**Постановка проблеми.** Домінування принципів інноваційної моделі господарювання в сучасній світовій економіці, що втілюється в підвищенні ролі освіти, знань та інновацій, як основи випереджаючого розвитку національних економік, сприяє формуванню стійких конкурентних переваг країн у створенні високої доданої вартості. Забезпечити в таких умовах конкурентоспроможність економіки України неможливо без активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту, що наразі відіграють вирішальне значення як з економічної, так і стратегічної точки зору в процесі формування конкурентних переваг країни на світовій арені. Актуалізується дане питання і наявністю на залізничному транспорті катастрофічно зношених основних фондів, застарілих методів та моделей забезпечення процесу надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів, а також техніко-технологічних засобів їх забезпечення. Саме тому визначення інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту є своєчасним та актуальним напрямом дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні положення інноваційного менеджменту досліджено в працях Диканя В. Л., Рогози М. Є., Вергал К. Ю., Князевич А. О., Крайчука О. В., Крайчука С. О., Стрільчука Р. М. та ін. [1-3]. Особливості забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту висвітлено науковцями: Дикань В. Л., Обруч Г. В., Овчиннікова

В.О. ., Корінь М. В., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. та ін. [4-6]. Зважаючи на вагомий внесок вчених у формування теоретичних положень інноваційної діяльності слід зазначити, що наразі потребує більш детального вивчення питання щодо розроблення інструментів активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту, що враховували б умови сьогодення.

**Метою наукової статті** є формування інструментів активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту відповідно до умов сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства залізничного транспорту України є драйверами економічного розвитку держави, її національної та економічної безпеки. Зважаючи на великі масштаби їх господарювання, а також значення для національного зростання, доцільним є здійснення перегляду як внутрішніх інструментів активізації інноваційної діяльності (в межах підприємства), так й зовнішніх, особливо держави (на всіх рівнях: державному, регіональному і місцевому) і в різних аспектах (організаційному, соціально-економічному, правовому, галузевому і науково-технологічному).

Обов'язково, при розробці системи інструментів активізації інноваційної діяльності, слід звернути увагу, що стимулювання, як процес, містить в собі одночасно три рівні прояву:

- стимули відображають минуле: тільки минулий досвід дає

впевненість/непевненість в дієвості використуваних інструментів;

- характеризують сьогодення: реалізовані і нереалізовані інструменти в теперішній час відображають існуючий резерв мотивації;

- спрямовані в майбутнє: в процесі реалізації інструментів стимулювання з'являються нові можливості впливу на працівників.

Тобто, наявні особливості господарювання підприємств залізничного транспорту, а також велика кількість існуючих наукових досліджень у даному напрямку [7-9] дозволяють говорити про багаторівневість системи інноваційної діяльності, в якій доцільно виділити три рівні і відповідні їм сучасні способи активізації інноваційної діяльності (рис. 1).



*Рис. 1. Розподіл сучасних інструментів активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту за рівнями управління (розробка авторів)*

Інноваційний процес є складним, суперечливим, багаторівневим, що підвищує значення кваліфікованих кадрів. У даному процесі науковці виділяють багато різних видів етапів [1-3, 5], наголошуючи, що дотримання цілісності інноваційного процесу з ефективним виконанням вимог до кожного етапу є запорукою успіху всієї інноваційної діяльності. Узагальнивши думки

науковців можна стверджувати, що у спрощеному вигляді інноваційний процес складається з трьох фаз: створення/розроблення, впровадження, дифузія.

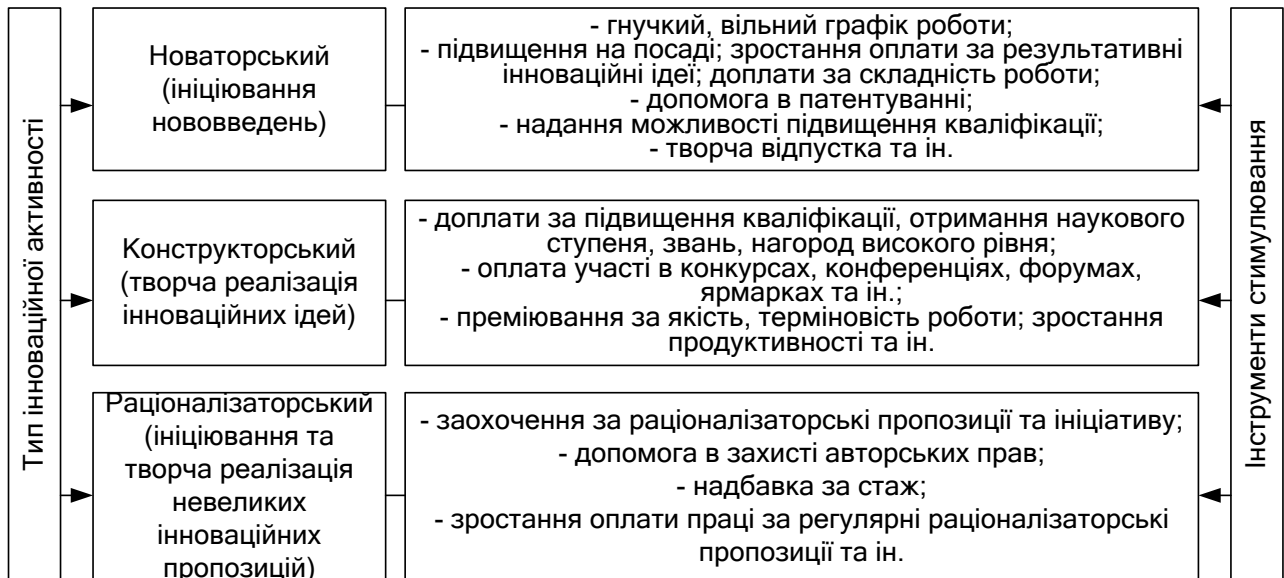
Методи стимулювання інноваційної активності персоналу залежать від типу цієї активності. Новаторський рівень, як вища форма інноваційної діяльності, мотивується

створенням більш сприятливих умов праці. Конструкторський тип інноваційної активності спирається на передовий досвід і самоаналіз діяльності, тому може бути мотивований інструментами, що забезпечують зростання компетенції співробітника. Раціоналізаторський тип інноваційної активності працівника носить ініціативний характер, заснований на накопиченому досвіді, тому пов'язаний з деякою формалізацією роботи, може стимулюватися модифікованими

відповідно до нових стратегічних завдань способами та інструментами.

Участь працівників в інноваційній діяльності підприємств має підкріплюватися додатковою системою відчутних стимулів крім тих, які безпосередньо відносяться до трудового процесу, в якому задіяний працівник.

Різновиди сучасних стимулів відносно до типів інноваційної активності наведені на рис. 2.



*Рис. 2. Розподіл методів і стимулів за типами інноваційної активності працівників (розробка авторів)*

З урахуванням дії стимулів, працівник буде перебувати в полі мотивації як учасник трудового процесу і як творча особистість (винахідник, раціоналізатор, автор цікавих ідей, що стосуються різних аспектів діяльності підприємства). У зв'язку з цим все більш актуальним стає компетентнісний підхід до стимулювання саморозвитку творчих особистостей.

Інструментами стимулювання інноваційної діяльності при цьому є способи розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, корпоративне навчання, наставництво та ін.).

Багато керівників зосереджують увагу переважно на вирішенні

великомасштабних інноваційних проблем, включаючи їх мотиваційну складову, виправдовуючи це зайнятістю терміновими, поточними завданнями.

Такого роду факт вимагає першочергової зміни системи стимулювання керівництва в напрямку концентрації зусиль на освоєнні перспективних нововведень у сфері техніки, технологій, виробництва, організації, маркетингу, причому найбільш затребуваними є зміни стратегічного характеру. У зв'язку з чим важливим фактором, що визначає побудову системи активізації інноваційної діяльності на підприємстві, є його інноваційна стратегія.

Процес розроблення інноваційної стратегії підприємства являє собою ряд послідовних етапів зі зворотними зв'язками, які дозволяють проводити коригування цілей, завдань, формувати підсумкові показники реалізації інноваційної стратегії.

У сучасних умовах вибір стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку передбачає розробку не лише обраної інноваційної стратегії, а набору стратегій у різних сферах і оптимальний набір інструментів з їх реалізації.

Реалізована на підприємстві система розробки інноваційної стратегії допомагає стимулювати ідеї, креативність, компетентність і здатність вирішувати проблеми, може стимулювати регулярні інновації, коли інноваційна діяльність вбудована в повсякденну практику роботи співробітників.

Потребують врахування на сучасному етапі і цифрові трансформації. Основною метою цифровізації разом з підвищенням рівня операційної діяльності, збільшенням конкурентоспроможності та ефективності господарювання також є спрощення організаційної структури, скорочення кількості проміжних ланок, що беруть участь в процесі прийняття рішень. Така особливість найбільш яскраво проявляється в інноваційній діяльності.

Інновації, реалізовані працівниками, стосуються створення та впровадження нових ідей, продуктів та процесів, що виникають внаслідок взаємодії працівників, а тому вони не пов'язані із цим завданням. Інновації можуть виникати спонтанно, неформально та незаплановано, але також можуть бути структуровані в межах формальної та організованої діяльності для успішного розвитку кадрового потенціалу.

Інтенсифікація виробництва і використання нових науково-технічних результатів зумовила різке скорочення інноваційного циклу, прискорення темпів оновлення продукції і технологій.

У сучасних ринкових умовах підприємства залізничного транспорту досягають успіху лише за допомогою чітко розробленої стратегії використання трудового потенціалу з метою побудови грамотної стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем, стратегії інноваційного розвитку підприємств, стратегії інтегрованого зростання, тим самим якісно покращуючи методи своєї роботи. При цьому важливо не лише знати сучасні цифрові технології і продукти, а й вміти грамотно визначати, які технології, засоби і продукти інформаційного ринку доцільно використовувати в межах конкретного підприємства, щоб отримати очікуваний результат. В існуючих умовах суттєву значимість має не лише можливість безпосереднього доступу до баз даних існуючих інноваційних продуктів і технологій, але й необхідність підбору ефективного інструментарію оцінки.

На сьогоднішній день процес впровадження цифрових інновацій стикається з рядом проблем, що гальмують процес. В якості однієї з таких проблем виступають високі ризики і страх невдалої реалізації такого роду проєктів. Ця особливість актуалізує і робить своєчасною розмову про взаємозв'язок інноваційної активності підприємств і ефективністю їх діяльності в сучасних умовах.

Вітчизняна нова продукція не витримує конкуренції не лише на світовому ринку транспортно-логістичних послуг, але й в межах країни. Такий стан справ є наслідком не низької якості продукції, що випускається або невідповідності запитам сучасного ринку. Навіть така продукція, яка багато років позиціонувалася як національне надбання, часто не витримує конкурентної боротьби з іноземною, яка вже сьогодні виводиться на ринок за нижчими цінами.

У сформованих умовах конкурентну боротьбу витримує лише та продукція, яка просуваються на ринок під

відомими «фірмовими» найменуваннями, як правило, в таких випадках, цінова конкуренція не має особливого значення.

Перехід підприємств залізничного транспорту до економіки інноваційного типу, в умовах цифровізації, виступає в якості основного способу відновлення і розвитку економічного потенціалу нашої країни. При цьому, як показує аналіз діяльності підприємств, інноваційна діяльність в реальній дійсності стикається з низкою перешкод, які поряд з відсутністю ефективних рішень щодо стимулювання інноваційної активності знижують економічний і виробничий потенціал економіки України.

Актуальним на сьогоднішній день залишається питання надання державної підтримки інновацій та високих технологій. Перспективними можна вважати заходи з підтримки підприємств ключових галузей національної економіки. Необхідно організувати забезпечення взаємодії бізнесу і влади, що дозволяє підприємцям отримати державну підтримку.

У сучасних умовах заходи з переорієнтації української економіки на інноваційний шлях розвитку необхідно здійснювати негайно, адже перелік проблем, що наразі мають підприємства залізничного транспорту (катастрофічна зношеність основних фондів, витік висококваліфікованих кадрів, зниження рівня високотехнологічної продукції, галопуюча переорієнтація української економіки на імпорتنу технологічну базу) значно знижують ефективність всієї економічної діяльності держави і створюють загрозу продовольчій безпеці країни.

Одним із головних шляхів виходу підприємств залізничного транспорту із зазначеної ситуації є державно-приватне партнерство. Перевагами державно-приватного партнерства (ДПП) є можливість залучення інвестиційних ресурсів приватного сектора економіки, виробничого досвіду, елементів

управління для реалізації важливих з точки зору суспільства і держави інноваційних проектів та отримання приватної вигоди.

Загалом привабливість державно-приватного партнерства для держави полягає у збільшенні ефективності обігу державних коштів, збільшенні інвестиційної та інноваційної частки в національній економіці, скороченні видатків бюджетних коштів та підвищенні дохідної частини бюджету, вирішенні низки проблем, що перешкоджають розвитку пріоритетних областей.

Відносно взаємодії держави з підприємствами залізничного транспорту в межах ДПП слід зазначити його двоаспектний характер в даних партнерських відносинах. З одного боку, державна є господарюючим суб'єктом і партнером приватного бізнесу і зацікавлена в отриманні економічного і соціального ефекту, а з іншого – є владним регулюючим і контролюючим суб'єктом.

Таким чином, незважаючи на рівність партнерів, передбачену законом, домінуюча роль в даних партнерських взаєминах належить державі. Як вважають закордонні експерти, на початковому етапі розвитку державно-приватного партнерства держава з метою подолання невпевненості приватних партнерів може приймати більшу частину ризиків на себе, а з набуттям необхідного досвіду ці пропорції поступово повинні вирівнюватися.

Це надає можливість реалізувати інноваційний прорив шляхом прийняття доктрин науково-технологічного розвитку та економічної безпеки і впровадження політики підвищення національної конкурентоспроможності. Державна інноваційна політика стає рушійною силою прогресу суспільства лише за умови її формування на передовій науковій базі із залученням верифікованого теоретико-методологічного та концептуального

обґрунтування елементів її наповнення, а також з урахуванням як тенденцій світового розвитку, так і національних особливостей.

Сьогодні стимулюючий вплив держави на процеси здійснення інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту характеризується такими тенденціями:

1) відбувається розвиток та диверсифікація форм, напрямів та механізмів стимулювання інноваційних змін на підприємствах галузі;

2) суттєво розширюється та поглиблюється участь держави як у фінансуванні, так і технічній реалізації інноваційних та суміжних з ними процесів;

3) збільшується роль державних інститутів у забезпеченні інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту.

**Висновки.** Дослідження результативності вивчених сучасних способів активізації інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту дозволило співставити їх з проблемами розвитку інновацій в українській економіці, визначивши можливості їх вирішення. Встановлено шляхи вирішення проблем в інноваційній сфері, що включають: поліпшення законодавчого (правового) забезпечення розвитку інноваційної діяльності; системне та послідовне закріплення пріоритетів інноваційного розвитку в національному менталітеті; створення єдиної, цілеспрямованої та ефективно функціонуючої національної інноваційної системи.

Відзначено, що активізація інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту є одним з найбільш дієвих механізмів соціально-економічних перетворень, способи активізації яких мають зовнішню (державну) і внутрішню (внутрішньоорганізаційну) форму здійснення. Доведено, що незважаючи на

різномісність таких механізмів стимулювання інноваційних змін, необхідно забезпечити їх узгодженість з метою забезпечення збалансованого управління інноваційною діяльністю. Лише в такому випадку може бути досягнута цільова результативність здійснюваних заходів стосовно забезпечення інтересів всіх стейкхолдерів щодо інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту в стратегічному аспекті.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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

2. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

3. Князевич А. О., Крайчук О. В., Крайчук С. О., Стрільчук Р. М. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі теорії синергетики. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943> (дата звернення: 14.10.2023).

4. Toropova V. Conceptual provisions of strategic management of innovative changes in railway transport enterprises. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 68. С.80 – 82.

5. Дикань В. Л., Зубенко В. О. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 194 с.

6. Дикань В. Л., Кірдіна О. Г., Назаренко І. Л., Уткіна Ю. М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2014. 225 с.

7. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного

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

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

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

## REFERENCES

1. Dykan V.L. (2015) Kontsepsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. Herald of the economy of transport and industry. No. 51. P. 9-20.

2. Rogoza M. E., Vergal K. Yu. (2011) Stratehichnyy innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: modeli ta mekhanizmy : monohrafiya [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms: monograph]. Poltava: RVV PUET. 136 p.

3. Knyazevich A. O., Kraychuk O. V., Kraychuk S. O., Strilchuk R. M. (2019) Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv na osnovi teoriiy synerhetyky [Management of innovative development of enterprises based on the theory of synergy]. Efficient economy. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943> (access date: 14.10.2023).

4. Toropova V. (2022) Conceptual provisions of strategic management of

innovative changes in railway transport enterprises. Business navigator. No. 68. P.80-82.

5. Dykan V. L., Zubenko V. O. (2008) Zabezpechennya efektyvnosti innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryye zaliznychnoho transportu : monohrafiya [Ensuring the effectiveness of innovative activity of the enterprise of Railway Transport: monograph]. Kharkiv: UkrDAZT. 194 p.

6. Dykan V. L., Kirdina O. G., Nazarenko I. L., Utkina Yu. M. (2014) Ekonomika i orhanizatsiya innovatsiynoyi diyal'nosti na zaliznychnomu transporti : navch. posib [Economics and organization of innovative activity in railway transport: training]. manual Kharkiv: UkrDAZT. 225 p.

7. Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnya rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine]. Kharkiv: UkrDUZT. 427 p.

8. Korin M. V. (2019) Rozvytok infrastruktury zaliznychnoho transportu v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva : monohrafiya [Development of railway transport infrastructure in conditions of cross-border cooperation: monograph]. Kharkiv: UkrDUZT. 401 p.

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

УДК 330.131.7

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,  
Усатий О. М., здобувач вищої освіти,  
Усатий Д. О., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*У статті доведено, що вітчизняний приватний бізнес має недостатній економічний потенціал для створення і комерціалізації інноваційних продуктів, що негативно впливає на розвиток приватних підприємств, а також на економічний стан держави. Досліджено особливості інноваційної діяльності великих та малих приватних підприємств. Обґрунтовано основні напрямки інноваційного розвитку малого приватного підприємства. Встановлено проблеми приватного бізнесу у сфері інноваційної діяльності та окреслено напрямки їх подолання в умовах сьогодення.*

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, підприємство, приватний бізнес, розвиток, стратегічні пріоритети.*

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF PRIVATE ENTERPRISES

*Ovchynnikova V., Doctor of Economics, Professor,  
Usatiy O., Higher Education Student,  
Usatiy D., Higher Education Student (USURT)*

*The article proves that domestic private business has insufficient economic potential for creating and commercializing innovative products, which negatively affects the development of private enterprises, as well as the economic state of the state. The features of innovation activity of large and small private enterprises are studied. The main directions of an innovative small private enterprise are substantiated: Independent Business launch (startup, product creation or service offer with new, previously unknown functions); creation of small innovative enterprises in higher educational institutions and research institutes by separating them from large research and production associations and research institutes, spin-off or spin-out companies; creation of small innovative enterprises based on technoparks (in an optimal environment for development in a business incubator with preferential terms for renting premises and providing consulting, accounting and legal services); cooperation in the field of innovation and technology transfer (creation of a joint venture or strategic alliance with another small or large enterprise, with a number of enterprises, with international partners). The problems of private business in the field of innovation activity are identified: search for new customers and customers, including among large enterprises; search for New Sales Channels for innovative products; private business often lacks resources and is forced to actively look for additional sources of financing for the commercialization of innovations; insufficient awareness of managers of private enterprises about state support measures in the field of innovation. Strategic priorities of support for innovative development of private business are identified: commercialization of innovations beyond national borders; development of additional professional economic and managerial competencies of private enterprise personnel, especially in the field of innovative entrepreneurship, strategic use of intellectual property objects and mechanisms of its*



*commercialization (with a focus on national and foreign markets); formation of an effective system of awareness of private enterprises about the existing mechanisms of state support: financial, infrastructure, consulting and others.*

**Keywords:** *innovation, innovation activity, enterprise, private business, development, strategic priorities.*

**Постановка проблеми.** В умовах цифрової економіки швидкість трансформацій факторів макро- та мікросередовища є колосальною. Змін зазнає вся державна політика, економіка, відносини між партнерами, конкурентами, а також між підприємством та споживачами, які ще на додаток істотно змінили свої потреби. У таких умовах саме приватні підприємства володіють найбільшою гнучкістю і швидкістю пристосування до зовнішньої нестабільності. Однак приватний бізнес, як правило, має низький рівень інвестицій у напрямку інноваційних досліджень і розробок, недостатній економічний потенціал для створення і комерціалізації інноваційних продуктів, що в цілому перешкоджає їх перетворенню в драйвери інноваційного розвитку. У багатьох країнах приватний бізнес знаходиться в центрі державної політики, спрямованої на підвищення швидкості створення інновацій і процесів комерціалізації, а також на стимулювання прихильності приватного бізнесу до інноваційної діяльності, як джерела їх економічного зростання. Отже інтенсифікація процесів розвитку інноваційної діяльності приватних підприємств в середньостроковій і довгостроковій перспективі може виступити одним з джерел підвищення добробуту країни. У зв'язку з вищевикладеним, можна сміливо стверджувати про актуальність такого напрямку досліджень як розвиток інноваційної діяльності приватних підприємств. З'ясування причин, що стримують процес комерціалізації інновацій малих підприємств і формування підходів для його вдосконалення набувають особливої актуальності та практичної

значущості в сучасних високоризикових умовах функціонування бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні основи управління приватним бізнесом висвітлено в роботах Диканя В. Л., Обруч Г. В., Токмакової І. В., Овчиннікової В. О., Толстої А. В., Корінь М. В., Маковоз О. В., Шраменко О. В. та ін. [1-4]. Щодо інноваційної діяльності, то теоретичні положення даного напрямку наукових досліджень відображено в працях Диканя В. Л., Рогози М. Є., Вергал К. Ю., Князевич А. О., Крайчука О. В., Крайчука С. О., Стрільчука Р. М. та ін. [5-7]. Проте поза увагою науковців залишається питання щодо забезпечення ефективності інноваційної діяльності приватного бізнесу в умовах сьогодення, саме тому дослідження, що будуть присвячені визначенню проблем та перспектив розвитку інноваційної діяльності приватних підприємств є своєчасними та актуальними.

**Метою наукової статті** є визначення проблем і перспектив розвитку інноваційної діяльності приватних підприємств відповідно до умов сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах господарювання, що характеризуються становленням цифрової економіки та докорінними трансформаційними процесами, які пронизують майже всі сфери та напрямки діяльності приватного підприємства інноваційна діяльність стає джерелом стійкої конкурентної переваги і запорукою довгострокового існування на ринку.

В Україні протягом 2018-2020 р. частка інноваційно активних підприємств у загальній сукупності підприємств

української економіки складала 8,5 %, зокрема найбільш високою інноваційна активність є в галузях переробної промисловості (13,1 %), а саме фармацевтичній сфері – 38,3 %, секторі наукових досліджень та розробок – 27,4 %. Щодо малих та середніх підприємств, то вони генерують близько 20 % новацій, хоча їх витрати на інновації є вкрай низькими (4-5 %) порівняно з великими корпораціями.

Не можна недооцінювати приватний бізнес, адже багато винаходів, які змінили життя людства, такі як: персональний комп'ютер, аудіомагнітофон, літак, гелікоптер, дефібрилятор, інтегральна схема, штучний серцевий клапан, конвеєрна лінія, кондиціонування повітря, мікропроцесор, твердопаливний ракетний двигун та багато інших піонерських винаходів були створені саме зусиллями творчих колективів дрібних компаній [8].

Унікальність малих та середніх компаній, в контексті інновацій, полягає в їх гнучкості, мобільності, швидкості прийняття рішень, вмінні ефективно пристосовуватися до зміни умов, у можливості легко створювати творчу атмосферу за рахунок невеликих колективів. Завдяки цьому весь цикл «винахід – інноваційний продукт» значно скорочується. До приватних підприємств промисловості, що здійснюють інноваційну діяльність найбільш активно, належать виробники ліків, комп'ютерів, оптичних виробів, електронних виробів, електричного обладнання, хімічних речовин і продуктів [8]. Однак, через обмеженість інвестиційних можливостей, інноваційна діяльність приватного бізнесу є не завжди досконалою, а тому потребує додаткових досліджень.

Зважаючи на особливості господарювання сучасного бізнесу, що було розкрито в роботах [1-4] можна зробити висновки, що великий приватний бізнес є замовником інновацій, інноваційним транслятором. Малі підприємства з успіхом можуть формувати

інноваційний потенціал за допомогою великих компаній. Серед ключових функцій малого підприємства можна виділити: науково-дослідну, виробничо-збутову діяльність (у тому числі можливість дифузії інновацій у суміжні сфери), реалізацію політики стимулювання інноваційного розвитку (маючи на увазі нові методи в організації та управлінні інноваційною діяльністю). У роботах [5-7] автори звертають увагу на те, що тип інновацій і підприємств, які займаються комерціалізацією, взаємопов'язані (інноваційні технології реалізують високотехнологічні підприємства). Отже, можна зробити висновок, що малі підприємства в меншому ступені зайняті комерціалізацією технологічних інновацій, а орієнтуються на продуктові, маркетингові, організаційні нововведення.

Крім того підприємства, що реалізують інновації в конкурентному середовищі, як правило, реалізують нерадикальні інновації. До таких підприємств, на наш погляд, якраз відносяться малі та середні компанії. У цьому випадку впровадження нововведень відбувається локально з орієнтиром на невелику кількість замовників, що сприяє зростанню інноваційного потенціалу підприємства, але не призводить до дифузії інновацій, як однієї зі складових забезпечення зростання економічного ефекту.

Проте малий і середній бізнес являють собою досить неоднорідну групу. Його інноваційний потенціал та спроможність розробляти нові та інноваційні продукти, процеси та послуги суттєво різняться залежно від сфери діяльності, розміру, напрямку, ресурсів та навколишнього бізнес-середовища.

Ще однією специфічною особливістю реалізації інновацій приватними малими підприємствами є наявність серед них підприємств – «нішевиків», що працюють для невеликої групи споживачів, під запити яких товар підходить ідеально. Як правило, вони не

відчувають конкуренції через розмір свого ринку. Найчастіше мале підприємство не має ресурсів для створення безлічі інноваційних продуктів і, як правило, здійснює свою діяльність протягом тривалого періоду на основі однієї інновації, створеної на початку відкриття бізнесу. Тобто життєвий цикл такого малого підприємства приблизно дорівнює періоду комерціалізації інновації. Чим унікальніше інновація і чим більш компактна ринкова ніша малого підприємства, тим менш імовірна конкуренція.

Малі підприємства, які обслуговують замовлення великої компанії, є досить життєздатною формою ринкового існування. Партнерство знижує ризики нестачі інвестиційних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності.

У цілому інноваційно активні і стійкі в розвитку приватні підприємства є важливою вимогою для технологічного розвитку сучасної економіки. Інноваційно орієнтоване функціонування малих промислових підприємств полегшує процеси переходу до неоіндустріальної моделі економіки. Інноваційно активні малі підприємства інших сфер економічної діяльності сприяють підвищенню якості життя та економічного добробуту населення.

Основні напрямки інноваційного малого приватного підприємства в цілому можна описати наступними сценаріями:

- самостійний запуск бізнесу (стартап, створення продукту або пропозиція послуг з новими, раніше невідомими функціями);

- створення шляхом виділення з великих науково-виробничих об'єднань і науково-дослідних інститутів малих інноваційних підприємств у закладах вищої освіти і науково-дослідних інститутах, спін-офф або спін-аут компанії;

- створення малих інноваційних підприємств на базі технопарків (в оптимальному для розвитку середовищі – у бізнес-інкубаторі з пільговими умовами

оренди приміщень та надання консультаційних, бухгалтерських та юридичних послуг);

- співпраця у сфері інновацій та трансферу технологій (створення спільного підприємства або стратегічного альянсу з іншим малим або великим підприємством, з низкою підприємств, з міжнародними партнерами).

Необхідно підкреслити, що підприємство повинно бути готовим провести внутрішній аудит для визначення шляхів комерціалізації. В ході внутрішнього аудиту для комерціалізації, необхідно враховувати майбутнє інноваційної діяльності підприємства, готовність розділити контроль над підприємством, як з внутрішніми, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами, безпосередньо майбутнє самого підприємства, будь то ліцензія або франшиза, – все це повинно бути ретельно вивчено в даному процесі.

Саме в цьому світлі дослідники [1, 5-7] ретельно обговорюють процеси, які допоможуть приватним суб'єктам господарювання розробити інноваційні стратегії, щоб забезпечити економічний успіх і реалізувати переваги інновації.

Крім того, слід згадати про важливість сьогодні дотримання принципу відкритості в прагненні приватних підприємств до реалізації інноваційної діяльності. Відкриті інновації означають, що малі підприємства можуть досліджувати свої мережі, співпрацюючи з іншими фірмами, організаціями та навіть державними установами, щоб комерціалізувати свою продукцію. Таким чином, співпраця з іншими організаціями, підприємствами або установами може допомогти приватному бізнесу вийти на ринок найбільш ефективним способом.

Для підвищення конкурентоспроможності приватному бізнесу необхідно надавати всебічну підтримку. Нинішні умови і потенціал для стимулювання приватного бізнесу вимагають поліпшення та підтримки,

особливо в таких сферах як експортна діяльність, вдосконалення інноваційної інфраструктури, у тому числі і розвиток венчурних фондів, усунення недоліків в законодавстві, підвищення інноваційної грамотності.

Основні проблеми приватного бізнесу у сфері інноваційної діяльності можна звести до наступних:

- складність пошуку нових клієнтів і замовників, у тому числі серед великих підприємств;

- зосередженість їх діяльності на реалізації традиційної продукції та послуг і потреба пошуку нових каналів збуту інноваційної продукції;

- брак ресурсів і, відповідно, активний пошук додаткових джерел фінансування для комерціалізації інновацій;

- недостатня обізнаність керівників приватних підприємств щодо заходів державної підтримки у сфері інновацій.

Специфіка інноваційної діяльності приватного підприємства в загальному випадку проявляється в таких аспектах, як:

1) приватне підприємство зацікавлене в інноваціях з відносно низькою капіталомісткістю, адже не володіє масштабними економічними ресурсами;

2) важливою властивістю проривних інновацій для них є тривалий життєвий цикл;

3) приватні малі підприємства більшою мірою, ніж великі суб'єкти ринку, орієнтовані на облік запитів покупців і споживачів.

Стратегічними пріоритетами підтримки інноваційного розвитку приватного бізнесу можуть стати наступні:

1. Комерціалізація інновацій за межі національних кордонів. Багато успішних підприємств обирають за основу експортну стратегію комерціалізації інтелектуальної власності та інноваційної діяльності.

2. Розвиток додаткових професійних економіко-управлінських компетенцій персоналу приватних підприємств,

особливо у сфері інноваційного підприємництва, стратегічного використання об'єктів інтелектуальної власності та механізмів її комерціалізації (з орієнтацією на національний та зовнішні ринки).

3. Формування ефективної системи обізнаності приватних підприємств щодо існуючих механізмів державної підтримки: фінансової, інфраструктурної, консультаційної та інших.

Проаналізувавши особливості інноваційної діяльності приватних підприємств, необхідно виділити важливість системного підходу до вивчення інновацій, в якому повинні поєднуватися такі елементи, як: лідерство і стратегічне бачення; фінансові, людські і матеріальні ресурси; практика управління людськими ресурсами, розробка продуктів, маркетинг і продажі, фінансування, міжорганізаційне співробітництво; виробниче і комунікаційне обладнання і технології та ін.

Враховуючи сучасні економічні та технологічні виклики, можна відзначити, що поява нових технологічних і організаційних парадигм веде до перетворень в організації виробництва, які істотно впливають на інноваційну діяльність. Зростаюче значення таких факторів, як якість, адаптація до клієнтів, сегментація ринку і скорочення життєвого циклу продукту, підштовхує до глобального осмислення інноваційного процесу. Компанії змушені постійно пропонувати нові продукти та послуги споживачам і, отже, доводиться розробляти і нові процеси у все більш короткі терміни через сильну конкуренцію.

Для стимулювання розвитку інноваційних процесів, важливо просувати створення і заохочувати реалізацію стратегії співпраці (університети, центри обслуговування бізнесу, дослідницькі центри та ін.). Здатність компаній співпрацювати з клієнтами та постачальниками є найважливішим

елементом зростання інноваційного потенціалу приватного бізнесу.

**Висновки.** Дослідження специфіки інноваційної діяльності в приватному бізнесі дозволяє резюмувати наступне.

1. У вітчизняній економіці основними видами економічної діяльності, в яких активно функціонує мале підприємство, є торгівля, будівництво, обробні виробництва, транспортування і зберігання. Порівняння частки інноваційно активних підприємств у загальній сукупності підприємств української економіки та частки інноваційно активних компаній у структурі малих підприємств показало, що в обох сукупностях обробні виробництва лідирують за часткою підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність. В останнє десятиліття відзначається значно менша частка інноваційно активних підприємств у складі малого бізнесу, ніж у загальній сукупності підприємств. Позитивною тенденцією є зростання частки інноваційно активних підприємств обробної промисловості в групі малих компаній.

2. До приватних підприємств промисловості, що здійснюють інноваційну діяльність найбільш активно, належать виробники ліків, комп'ютерів, оптичних виробів, електронних виробів, електричного обладнання, хімічних речовин і продуктів.

3. Приватний бізнес являє собою досить неоднорідну групу. Його інноваційний потенціал та здатність розробляти інноваційні продукти, процеси та послуги суттєво різняться залежно від галузі діяльності, розміру, напрямку, ресурсів та навколишнього ділового середовища.

4. До основних проблем малого підприємництва в сфері інноваційної діяльності віднесені складність пошуку нових клієнтів і замовників, зосередженість їх діяльності на реалізації традиційної продукції та послуг і потреба пошуку каналів збуту інноваційної продукції, нестача ресурсів для комерціалізації

інновацій, недостатня обізнаність керівників приватних підприємств відносно заходів державної підтримки у сфері інновацій.

5. Специфіка інноваційної діяльності приватного підприємства проявляється в таких аспектах, як: приватне підприємство зацікавлене в інноваціях з відносно низькою капіталомісткістю, адже воно не володіє масштабними економічними ресурсами; важливою властивістю проривних інновацій для них є тривалий життєвий цикл; малі приватні підприємства більшою мірою, ніж великі суб'єкти ринку, орієнтовані на облік запитів покупців і споживачів; у малих підприємств менш виражена схильність до диверсифікації інноваційної діяльності, тому інновації розробляються ними в межах місії.

6. Як стратегічні пріоритети підтримки інноваційного розвитку приватних підприємств слід виділити: комерціалізація інновацій за межі національних кордонів; розвиток додаткових професійних економіко-управлінських компетенцій персоналу таких підприємств; формування ефективної системи обізнаності приватних підприємств про існуючі механізми державної підтримки: фінансової, інфраструктурної, консультаційної та інших.

#### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Обруч Г. В., Дикань В. Л. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22). URL : <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350> (дата звернення: 25.10.2023)

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

3. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко

О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

4. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Економічна діагностика: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

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

6. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

7. Князевич А. О., Крайчук О. В., Крайчук С. О., Стрільчук Р. М. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі теорії синергетики. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943> (дата звернення: 14.10.2023).

8. Роль мали та середні х підприємств в розвитку інноваційної економіки. ДП «Український інститут інтелектуальної власності». URL: <http://iii.ua/uk/rol-malih-ta-serednih-pidpriemstv-v-rozvitku-innovaciynoyi-ekonomiki> (дата звернення: 14.10.2023).

## REFERENCES

1. Dykan V. L., Obruch G. V. (2021) Formuvannya biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Formation of a business model of balanced development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Adaptive management: theory and practice. "Economy" series. Issue 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>. (access date: 25.10.2023)

2. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchinnikova V. O., Tolstova A. V. (2018)

Osnovy biznesu: navch. posibnyk [Basics of business: education. manual]. Kharkiv: UkrDUZT. 290 p.

3. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnya : navch. posib. [Strategic management: academic. manual]. Kyiv: "Center for Educational Literature". 272 p.

4. Dykan V. L., Tokmakova I. V., Ovchinnikova V. O. and others. (2022) Ekonomichna diahnostyka: pidruchnyk [Economic diagnostics: a textbook]. Kharkiv: UkrDUZT. 284 p.

5. Dykan V.L. (2015) Kontseptsiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [The concept of innovative development of the economy of Ukraine]. Herald of the economy of transport and industry. No. 51. P. 9-20.

6. Rogoza M. E., Vergal K. Yu. (2011) Stratehichnyy innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: modeli ta mekhanizmy : monohrafiya [Strategic innovative development of enterprises: models and mechanisms: monograph]. Poltava: RVV PUET. 136 p.

7. Knyazevich A. O., Kraychuk O. V., Kraychuk S. O., Strilchuk R. M. (2019) Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv na osnovi teoriiy synerhetyky [Management of innovative development of enterprises based on the theory of synergy]. Efficient economy. No. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6943> (access date: 27.10.2023).

8. Rol' малы та середні х підприємств в розвитку інноваційної економіки. [Medium-sized enterprises also played a role in the development of the innovative economy]. SE "Ukrainian Institute of Intellectual Property". URL: <http://iii.ua/uk/rol-malih-ta-serednih-pidpriemstv-v-rozvitku-innovaciynoyi-ekonomiki> (access date: 27.10.2023).

УДК 336.72

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

*Воловельська І.В., к.е.н., доцент,  
Ветров Е., магістр,  
Утемсинова Ж., магістр (УКРДУЗТ)*

*В умовах, коли Українські підприємства змушені розвиватися в умовах політичної, соціальної та економічної нестабільності, агресивної конкурентної боротьби на ринках та не мають практично ніякої підтримки з боку держави, повинні досить швидко і мобільно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах, але при цьому мають досить розвинений кадровий і ресурсний потенціал, єдиним виходом, на наш погляд є створення інноваційної системи економічної безпеки, за допомогою якої стало б можливо скористатися наявними перевагами для вирішення існуючих проблем.*

*Сучасний стан світової економіки та великі соціальні та політичні зміни у суспільстві створюють достатню кількість важко вирішуваних і практично непрогнозованих ризиків та загроз.*

*Наслідки таких ситуацій призводять до виявлення абсолютно нового сенсу поняття ризику та економічної безпеки як на глобальному, так і на локальному рівнях. Актуальними стають розгляд таких факторів економічної безпеки підприємства як психологічний, екологічний, іміджевий, антикорупційний і др.*

*У таких умовах виникає необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства не за допомогою адаптації до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, але за допомогою ідентифікації та подальшої нейтралізації загроз та ризиків.*

*Комплексна система забезпечення економічної безпеки підприємства має на увазі не тільки забезпечення безпеки того, що вони мають фактом у реальному часі, а й те, що підприємства мають на увазі як свою генеральну стратегію у довгостроковій перспективі.*

*У таких умовах побудова інноваційної комплексної системи економічної безпеки на підприємстві стає необхідною.*

*Для створення такої системи необхідно не тільки розглянути існуючі підходи до поняття економічної безпеки підприємства, але й сучасні моделі та методи з урахуванням новітніх розробок.*

**Ключові слова.** *Економічна безпека, методи економічної безпеки, ризики, цифровізація*

## ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE: MODERN METHODS OF MANAGEMENT

*Volovelska I.V., Ph.D., Associate Professor,  
Vetrov E., master,  
Utensinova Zh., master (UKRDUZT)*

*In the conditions when Ukrainian enterprises are forced to develop in conditions of political, social and economic instability, aggressive competition on the markets and have practically no support from the state, they must respond quickly and mobilely to changes in the internal and external environment, but at the same time have sufficiently developed personnel and resource potential, the only way out, in our opinion, is the creation of an innovative system of economic security, with the help of which it would be possible to take advantage of the existing advantages to solve existing problems.*

*The current state of the world economy and major social and political changes in society create a sufficient number of difficult to solve and practically unpredictable risks and threats.*

*The consequences of such situations lead to the discovery of a completely new meaning of the concept of risk and economic security both at the global and local levels. Consideration of such factors as economic security of the enterprise, such as psychological, ecological, image, anti-corruption, etc., are becoming relevant.*

*In such conditions, there is a need to ensure the economic security of the enterprise not by adapting to the external environment, which is constantly changing, but by identifying and further neutralizing threats and risks.*

*In the classical theory, the economic security of the enterprise is characterized as its protection against risks and threats of the external and internal environment, and its main goal is to ensure sustainable and maximally effective development in accordance with the strategic goals of the enterprise*

*A comprehensive system for ensuring the economic security of an enterprise means not only ensuring the security of what they have as a fact in real time, but also what enterprises have in mind as their general strategy in the long term.*

*In such conditions, the construction of an innovative complex system of economic security at the enterprise becomes necessary.*

*To create such a system, it is necessary not only to consider existing approaches to the concept of economic security of the enterprise, but also modern models and methods taking into account the latest developments.*

**Keywords.** *Economic security, methods of economic security, risks, digitalization*

**Постановка проблеми:** у сучасному стані світового розвитку, який характеризується світовими катаклізмами, військовими діями та високими темпами зростання інноваційної діяльності, на перший план виходять цінності не матеріального, але морального характеру.

Методики управління економічною безпекою, які використовувались раніш, у більшості своєї орієнтовані на залученні високих прибутків без огляду на сучасні потреби суспільства, такі, як: антикорупційна

політика, екологія, комунікативні зв'язки, лояльність співробітників та клієнтів, кібербезпека, репутації компанії, і др.

А для цього необхідне створення інноваційної комплексної системи економічної безпеки підприємства, яка з одного боку враховувала основну мету самого підприємства, а з іншого базувалася на сучасних потребах суспільства.

Для створення такої системи необхідно розглянути не тільки класичні



системи економічної безпеки підприємства, но і сучасні тенденції.

У статті розглянуто основні класичні та сучасні підходи до економічної безпеки підприємства для їх подальшого аналізу та розроблення нової інноваційної системи економічної безпеки підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий внесок у вивчення поняття економічної безпеки підприємства внесли такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслова В.О., Маковоз О.В., та інші [1, 3, 4, 5, 7, 9].

Питання стосовно розробки сучасних систем економічної безпеки досліджували такі вчені, як Дикань В.Л., Воловельська І.В та інші [2, 3, 6, 8].

Однак, слід зазначити відсутність комплексного підходу до розгляду, аналізу та розробок сучасних систем економічної безпеки на підприємстві.

**Мета статті** полягає в комплексному розгляді систем економічної безпеки підприємства для подальшого її удосконаленні на основі існуючих методів та підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

В умовах постійного зростання загроз та появи нових ризиків, а також глибокої кризи світової економіки слід зазначити, що економічна безпека вітчизняних підприємств перебуває у стані дестабілізації, якій сприяють такі фактори, як наростаючий конфлікт життєвих пріоритетів соціуму, корупція, майнова диференціація, зниження доступності матеріальних благ та ін.

Таким чином, виникає необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства не за допомогою адаптації до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, але за допомогою ідентифікації та подальшої нейтралізації загроз та ризиків.

Для створення такої системи необхідно не лише розглянути існуючі теорії, а й новітні моделі та методи.

У класичній теорії економічна безпека підприємства характеризується як його захищеність від ризиків та загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, та її основна мета забезпечити сталий та максимально ефективний розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства [9].

Основні характеристики економічної безпеки підприємства згідно такої методики, це:

- забезпечення фінансової стійкості, та фінансової незалежності від стороннього капіталу;
- підвищення ефективності діяльності підприємства;
- інноваційні впровадження та охорона комерческої таємниці;
- захист від конкурентів;
- мінімізація внутрішніх ризиків;
- слідкування за екологічністю власного виробництва;
- постійний моніторинг зовнішньої і внутрішньої середи;
- забезпечення високого рівня захисту комунікативних та інформаційних потоків на підприємстві і др..

Так, одним із сучасних методів забезпечення економічної безпеки вважають цифровізацію методології її забезпечення.

Такий похід передбачає відстеження даних з їх подальшою цифровізацією, що дозволяє використовувати сучасні інформаційні технології та продукти. Також це від похід передбачає обмін даними, досвідом і знаннями між співробітниками підприємства. І тому створюються спеціальні платформи, у яких відбувається спілкування. Такий похід дозволяє:

- коригувати стратегію діяльності підприємства на будь-якому рівні та етапі;
- ідентифікувати ризики та загрози на початковому етапі;
- деталізувати ризики та загрози з метою подальшої їх нейтралізації;

- відобразити отримані результати у формі, зручній для ухвалення управлінських рішень.

Ще одна сучасна методика заснована на оцінці застосування факторів психологічного впливу на співробітників і клієнтів підприємства [6].

У цьому підході стверджується, що на будь-якому підприємстві основний вид діяльності, це робота в форматі «людина-людина». Причому маються на увазі не тільки співробітники підприємства, але і клієнти, постачальники, державні органи, партнери, ЗМІ і др..

Згідно такого підхода, «економічна безпека підприємств розглядається як сукупність комплексної системи психологічного впливу на всі складові підприємства, а також моніторингу, діагностики кількісних і якісних показників ефективності прийнятих заходів для спонукання співробітників і клієнтів підприємства до досягнення їм поставлених цілей». Данна система має два елемента оцінки:

- Внутрішня-оцінка методів впливу на кадровий потенціал
- Зовнішня-оцінка методів впливу на споживачів.

При оцінці внутрішніх факторів, має в виду кадровий потенціал, с помощью определенных мотиваторов, подведенных под определенный психотип сотрудника производится коммуникация с ним с целью получения определенного результата. Поведінкові психотипи діляться на:

- матеріальний;
- справедливий;
- нематеріальний;
- прогресивний;
- престижний;
- креативний;
- ідейний;
- азартний;
- інтроверт;
- екстраверт;
- егоїст ;
- боягуз.

Усі ці психотипи мають характеристику та свій метод мотивації. Також психотипи можуть бути як цілісні так і змішані. Далі іде оцінка кадрового потенціалу за допомогою інтегрального показника. Цей показник покаже ступінь забезпечення системи економічної безпеки підприємства елементами психологічного впливу (мотивації) та активізації творчого мислення співробітників.

Далі пропонується зробити оцінку другої складової. Вона описує види психологічного впливу (мотивації) на суб'єкта. Тобто поєднати можливості і потреби або бажання. Зараз основа мотивації-в забезпеченні тих переживань, на які налаштований споживач. Підхід виділяє наступні психотипи споживачів:

- гедоніст;
- індивідуаліст;
- матеріаліст;
- традиціоналіст;
- мораліст;
- інспірований;
- трудоголік.

Для залучення інформації о клієнтах, пропонується створити клієнтську базу. Далі оцінюється ефективність застосовуваних методик впливу, після чого визначається інтегральні показники економічної безпеки.

У розвинених країнах світу держава законодавчо підтримує підприємця, страхуючи або гарантуючи основні конкурентні та підприємницькі ризики. Основний наголос держава робить на розвиток малого підприємництва. У так званої американської моделі економічна безпека залежить від наступних чинників [1]:

- зниження витрат за розглядом внутрішніх ризиків;
- оптимальна організація виробництва,
- оптимальний метод використання всіх ресурсів,
- інтенсивне зростання випуску продукції;

- підприємство не адаптується до змін зовнішньої середовища - замкнута система;
- поглиблення спеціалізації виробництва;
- функціональна структура управління;
- контроль – основна ознака служби економічної безпеки.

Японська модель управління економічною безпекою, природно, пов'язана з їхньою багатовіковою культурою, тобто [7]:

- забезпечення гармонійного розвитку підприємства, зокрема усіх його співробітників;
- підприємство- велика родина, усі сили для її розвитку;
- бистра адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища;
- довічний найм на роботу;
- основна ціль-зниження операційних ризиків;
- підприємство не має жорсткої структури керування.

Щодо країн Європи, на перші міста по формуванню систем економічної безпеки виходять Франція та Німеччина [8].

На думку фахівців, тільки ці країни можуть бути конкурентами Америки та Японії.

У Франції система економічної безпеки має наступні ознаки:

- захист майна підприємств та його інтелектуальної власності на рівні держави;
- безперервний моніторинг зовнішньої середовища;
- страхування з боку держави від кризових явищ у економіці країни;
- відкриті інформаційні платформи;
- дворівнева система економічної безпеки: захист та поінформованість з боку держави та посилення внутрішньої безпеки з боку підприємства;
- основна ціль підприємства не отримання прибутку, але задоволення споживання, усі ризики бере на себе держава.

Щодо Німеччини, то її структура економічної безпеки базується на наступних принципах:

- з боку держави – це система соціально-економічного страхування та гарантія прав підприємств;
- створені державні охоронні агентства, які тісно співпрацюють зі службами федеральної розвідки щодо питань економічної безпеки підприємств;
- основна мета підприємств-забезпечення добробуту громадян країни, інноваційні ризики під протекторатом держави.

Як видно з вище наведеного аналізу класичних та сучасних методик управління економічною безпекою підприємства, для його ефективного та гармонійного розвитку необхідне досягнення ним стану стабільності та конкурентоспроможності. Особливо актуальним це стає сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку та невизначеності зовнішнього середовища, пов'язаного зі світовими катаклізмами, військовими діями та високими темпами зростання інноваційної діяльності.

Таким чином виникає необхідність у створенні інноваційної системи економічної безпеки підприємства, враховуючи специфіку кожного з них, для виявлення її найбільш критичних елементів та їхнього подальшого коригування.

**Висновки:** сучасні системи управління економічною безпекою підприємств розуміють зараз не тільки боротьбу з ризиками та загрозами зовнішньої середовища з метою досягнення високих прибутків та конкурентоспроможності. Зараз підприємства на основі інноваційних технологій цифровізації та комунікації та у тісному контакті з державою та її підтримкою, прагнуть досягнути балансу між своїми цілями та потребами сучасного суспільства.

Таким чином, зараз система економічної безпеки повинна розглядати не тільки власні фінансові показники, але й

психологічні, іміджеві, екологічні, антикорупційні, інформаційні та інші нематеріальні фактори розвитку суспільства.

Розгляд усіх цих факторів та методів управління ними необхіден для подальшого створення комплексної системи управління економічною безпекою підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Милка А. С. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279679>);

2. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами // Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 2 (24), 2018. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_10116\\_202.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_10116_202.pdf)

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

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

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

6. Воловельська І.В., Мазіашвілі А. Методика застосування психологічного елемента в системі економічної безпеки підприємств залізничного транспорту// Вісник економіки транспорту і промисловості.-2023.-№80.-С.236-247

7. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. - 341 с

8. Лекарь С.І. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави:

адміністративно-правовий аспект / С.І. Лекарь // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. — 2012. — № 4 (2). — С. 103—111. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs\\_2012\\_4\(2\)\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2012_4(2)_1)

9. Полозова Т.В. Розвиток систем економічної безпеки: теоретичні аспекти. Кол. монографія. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 355-362

10. Україна переходить на «цифрову економіку». Що це означає? Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-nacifrovu-ekonomiku-so-ce-oznaca.html>

### REFERENCES

1. Artemenko L.P., Milka A. S. Svitovoy dosvid sabespechennya ekonomichnoi bespeky URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279679>

2. Guds O.V. (2018) Zifrova ekonomika: smina zinnostey ta orientirov upravlinnya pidpryemstvamy . Economica. Menedgment.Bisnes. № 2 (24), 2018. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_10116\\_202.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_10116_202.pdf)

3. Dykan', V.L., Volovel's'ka I.V., Makovoz O.V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: navch. posibnyk. – KH.: UkrHAZHT, 243 p.

4. Dykan', V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovel's'ka I.V. (2017) Upravlinnya biznesom: pidruchnyk.- KH.: UkrDAZT, 315 p.

5. Dykan', V.L., Volovel's'ka I.V. (2018). Kontseptualny pidhody do sabespechennya ekonomichnoi bespeki pidpryemstva . Visnyk ekonomiki transportu i promislivosti. №64. С.1-18

6. Volovel's'ka I.V. , Masiashvili A.(2023). Metodika zastosuvannya psihologichnogo elementa v sistemi ekonomichnoi bespeki pidpryemstv

zalisnichnogo transportu. Visnyk ekonomiki transportu i promislovosti. №80. С.236-247

7. Danilova E. I. (2020). Kontsepsiya sistemnogo pidhodu do upravlinnya ekonomichnoyu bespekoyu pidpriyemstva. Monohrafiya. Kiiv : Evropeyska naukova platforma. 341 c

8. Lekar S.I. (2012)/ Sarubigniy dosvid sabespechennya ekonomichnoi bespeki dergavi: administrativno-pravoviy aspekt. Visnyk Harkivskogo natsionalnogo universitetu vnutrishnih sprav. № 4 (2). С.

103—111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs\\_2012\\_4\(2\)\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2012_4(2)_1)

9. Polozova T.V., Nicola Jennifer John Elia.(2020). Enterprise economic security system: theoretical aspects. Kol. Monohrafiya. Harkiv: HNURE. С. 355-362.

10. Ukraina perehudit na zifrovu ekonomiku. Sho ze osnachae? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehudit-nacifrovu-ekonomiku-so-ce-oznachae.html>

УДК 65.011.3:658

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

*Воловельська І.В., к.е.н., доцент,  
Пріхода А., магістр,  
Ліпейко І., магістр (УКРДУЗТ)*

*Останнім часом підприємства всього світу змушені працювати в агресивному зовнішньому середовищі, яке спричиняє все більше нових ризиків та загроз.*

*Сучасний стан світової соціально-економічної системи піднімає достатню кількість важко вирішуваних і практично непрогнозованих ситуацій. Наслідки розвитку таких сценаріїв призводять до виявлення абсолютно нового сенсу поняття ризиків як на глобальному, так і на локальному рівнях.*

*Це пов'язано не лише з кризами багатьох економічних, політичних та соціальних систем країн, але й з безпрецедентним інноваційним зростанням.*

*У зв'язку з цим багато завдань, які були актуальні ще вчора і з якими навчилися справлятися сучасні топ-менеджери, стають сьогодні не актуальними.*

*На перший план виходять завдання, пов'язані не стільки зі зниженням та нейтралізацією ризиків з метою збереження активів підприємства та його доходів, скільки соціальні, комунікативні, екологічні, іміджеві, антикорупційні та ін.*

*Система управління ризиками на підприємстві зараз це не тільки діяльність, спрямована на виявлення економічних ризиків, визначення їх допустимого рівня та певними діями щодо зменшення або нейтралізації негативних явищ та їх наслідків. Це система, яка пов'язана також з соціальними, політичними, екологічними ризиками.*

*Також не можна забувати і про ризики безперервності діяльності підприємства, оскільки вони стають все більш ймовірними та непереборними, якщо мова заходить про кібербезпеку чи постачання, а компанії планують свою діяльність лише на короткостроковий період.*

*Цілісне управління ризиками підприємств має на увазі не тільки забезпечення безпеки того, що вони роблять за фактом у реальному часі, а й те, що вони позиціонують як свої пріоритети.*

*У таких умовах побудова інноваційної комплексної системи управління ризиками на підприємстві стає необхідною.*

*Ключові слова. Ризик, система управління ризиками, ідентифікація, імідж, екологія.*

### MODERN TRENDS IN RISK MANAGEMENT

*Volovelska I.V., Ph.D., Associate Professor,  
Prihoda A., master,  
Lipeyko I., master (UKRDUZT)*

*Recently, enterprises around the world are forced to work in an aggressive external environment, which causes more and more new risks and threats.*

*The current state of the world socio-economic system raises a sufficient number of difficult to solve and practically unpredictable situations. The consequences of the development of such scenarios lead to the discovery of a completely new meaning of the concept of risks both at the global and local levels.*

*This is connected not only with the crises of many economic, political and social systems of countries, but also with unprecedented innovative growth.*

*In this connection, many tasks that were relevant yesterday and with which modern top managers have learned to cope, are no longer relevant today.*

*Tasks related not so much to the reduction and neutralization of risks in order to preserve the company's assets and its income, but social, communicative, environmental, image, anti-corruption, etc., come to the fore.*

*The risk management system at the enterprise is not only an activity aimed at identifying economic risks, determining their acceptable level and taking certain actions to reduce or neutralize negative phenomena and their consequences. This is a system that is also associated with social, political, and environmental risks.*

*All classic methods of risk management can be divided into the following groups: risk prevention; risk transfer; risk localization; reducing the level of risk.*

*However, today these methods are not enough.*

*Business continuity risks should also not be forgotten, as they become more likely and insurmountable when it comes to cyber security or supply, and companies only plan their operations for the short term.*

*Under these conditions, the development of risk identification and management methods becomes possible only for specialized units capable of professionally performing this work.*

*Specialists of this level define scenarios of risk management methods. They identify, analyze, assess the possibility of occurrence and the level of losses from risks, as well as create tools to neutralize or reduce the consequences of risks.*

*Holistic enterprise risk management means not only ensuring the security of what they actually do in real time, but also what they position as their priorities.*

*In such conditions, the construction of an innovative comprehensive risk management system at the enterprise becomes necessary.*

*Keywords. Risk, risk management system, identification, image, ecology.*

**Постановка проблеми:** створення нової системи безпеки та  
Сьогодні основними пріоритетіями ефективного розвитку в умовах агресивного  
будь-якого підприємства є забезпечення зовнішнього оточення, яка також  
його сталого розвитку, що неможливо без відповідала би цінностям морального

характеру, принципам екології, антикорупційної політики, та інш.

А для цього необхідне створення інноваційної комплексної системи управління ризиками на підприємстві, яка з одного боку враховувала потреби самого підприємства, а з іншого базувалася на сучасних принципах розвитку суспільства.

Для створення такої системи необхідно розглянути не тільки класичні системи управління ризиками, но і сучасні тренди.

У статті розглянуто основні фундаментальні та інноваційні методи управління ризиками для їх подальшої класифікації та розроблення нової комплексної системи керування ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий внесок у вивчення поняття ризиків внесли такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслово В.О., Маковоз О.В., В Бремер, [1, 2, 3, 4, 6] та ін.

Питання стосовно поняття управління ризиками досліджували такі вчені, як Дикань В.Л., Воловельська І.В., Семенова К.Д.; Тарасова К.І., Шаховская Л.С. [1, 2, 8, 10] і ін.

Сучасні розробки систем управління ризиком аналізуються у таких роботах, як [2, 5, 9,]

Однак, слід зазначити відсутність комплексного підходу до аналізу та розробки комплексної системи управління ризиками на підприємстві.

Мета статті полягає в комплексному розгляді систем управління ризиками для подальшої розробці інноваційної комплексної системи на основі існуючих підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах невизначеного і агресивного зовнішнього середовища, що характеризується гострою конкуренцією і постійно з'являються нові загрози, питання управління ризиками стає все більш актуальним. Понад те, зміну класичним методам управління приходять нове,

інноваційні підходи, саме інтелектуальне управління ризиками.

У цих умовах розробка методів ідентифікації та управління ризиками стає під силу лише спеціалізованим підрозділам, здатним професійно виконувати цю роботу.

Фахівці такого рівня визначають сценарії методів управління ризиками. Вони ідентифікують, аналізують, оцінюють можливість настання та рівень втрат від ризиків, а також створюють інструменти нейтралізації або зниження наслідків від ризиків.

Система управління ризиками на підприємстві зараз це не тільки діяльність, спрямована на виявлення економічних ризиків, визначення їх допустимого рівня та певними діями щодо зменшення або нейтралізації негативних явищ та їх наслідків. Це система, яка пов'язана також з соціальними, політичними, екологічними ризиками.

Всі класичні методи управління ризиками можна розділити на такі групи:

- запобігання ризику;
- передача ризику;
- локалізація ризику;
- зниження рівня ризику.

Запобігання ризику передбачає таке:

• уникнення ризику – можливе лише при ліквідації бізнесу. При виборі такого способу необхідно тверезо оцінити співвідношення ймовірності втрат при виконанні загрози та ліквідації бізнесу;

• ухиляння від ризику – коли створюється система резервних фондів підприємства. Такі резерви створюються із засобів виробництва та предметів споживання, тимчасово вилучених із виробничого процесу, тобто, резервуючи тимчасово вільні ресурси підприємство використовує їх у кризових ситуаціях;

• запобігання ризику передбачає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей метод полягає у збиранні та аналізі поточної інформації, зіставлення її з аналогічними періодами розвитку та визначення можливих змін у майбутньому.

Передача ризику. Це найбільш використовуваний метод на ризик. Однак ці методи можуть застосовуватися не завжди. Наприклад, ці методи не можуть використовуватися у разі випуску підприємством інноваційної продукції чи технологій. Такі ситуації страхові компанії не беруть до розгляду. У разі неможливості застрахувати ризики слід використовувати інший метод управління. Передача ризику передбачає:

- передачу ризику стороннім організаціям як гарантам угод. У цьому ролі можуть виступати промислові підприємства, банки, інвестиційні підприємства, які несуть відповідальність за вчинення правочину;

- передачу ризику страховим компаніям, тобто: страхування підприємства чи певного проекту від можливих втрат неотримання передбачуваного доходу, страхування інвестицій, страхування змін курсів валют тощо.

Локалізація ризику. Такі методи управління ризиком використовують лише у випадках, коли є можливість конкретизувати джерела ризиків та загроз. Після виділення найбільш небезпечного етапу проекту необхідно контролювати його жорсткіше і, таким чином, знизити чи нейтралізувати наслідки його впливу. Для цього використовуються:

- створення венчурних підприємств чи спеціальних структурних підрозділів виконання ризикових проектів. Такі підприємства створюються щодо інноваційних розробок, є як найбільш прибутковими у разі успіху, і найбільш проблемними у разі провалу. Тоді на цих підприємствах локалізуються найбільш ризиковані частини проекту, контроль та необхідну допомогу якої надає гарант інвестор чи компанія загалом;

- лімітування полягає у встановленні ліміту на певні ділянки проекту чи весь проект цілком.

- Зниження ступеня ризику – найбільш гнучкі інструменти на ризик. До

них належать різні методи розподілу чи диверсифікації ризику:

- зниження рівня ризику передбачає розподіл ризику між його учасниками. Це можливо у сфері взаємодії між постачальниками чи партнерами. Наприклад, диверсифікація інвестицій передбачає процес розподілу коштів, що інвестуються, між різними об'єктами вкладення капіталу, які не пов'язані між собою; диверсифікація структури споживачів означає взаємодію Космосу з різними споживачами і кількох товарних ринках;

- відсув ризику передбачає вибір партнера, для якого така загроза не існує або мінімальна;

- хеджування (від англ. hedge - страховка, гарантія) позиція по термінових угодах, що встановлюється на одному ринку, для компенсації впливу цінових ризиків рівною, але протилежною термівовою позицією (позицією по термінових угодах), на іншому ринку. Хеджування здійснюється з метою страхування ризиків зміни цін.

Якщо раніше управління ризиками зводилося лише до їх зниження та нейтралізації з метою збереження активів підприємства та його доходів, то в даний час акцент робиться на наступні фактори:

- збереження іміджу компанії;
- уникнення загроз інформаційному простору як внутрішньо компанії, і поза нею;

- забезпечення якісного ухвалення оптимальних управлінських рішень з урахуванням потенційних ризиків;

- забезпечення комплексної системи ідентифікації ризиків всіх рівнях ведення проекту;

- удосконалення систем звітності щодо ризиків, з урахуванням створення нових показників ідентифікації;

- створення систем неприривного внутрішнього аудиту;

- діагностика стратегічних речень;

- створення персоналу, що здійснює моніторингову та консультуючу



систему супроводу осіб, які приймають рішення та ін.

На думку вчених, на сьогоднішній день найбільш використовуються методи управління ризиками фінансовій сфері, де вже досить довго використовуються методи вимірювання та оцінки фінансового ризику – наприклад, статистична методика оцінки інвестицій з урахуванням ризику (Value At Risk, VAR), яка дозволяє виміряти ринковий ризик стосовно до різних фінансових інструментів, портфелів та фондів загалом з урахуванням різних рівнів активів та цінних паперів.

VAR - показник, що оцінює максимально можливий абсолютний розмір втрат протягом певного часу за заданого рівня ймовірності (довірчого інтервалу). Статистичні методи вимірювання ризику типу VAR дають об'єктивну незалежну оцінку ризику, який бере компанія.

Ще один метод управління ризиками, який використовується досить успішно, це стрес-тестинг. Його суть полягає в аналізі того, яким чином вартість торгового портфеля компанії позначаються песимістичні сценарії розвитку подій на ринку.

Такі сценарії розглядаються за двома параметрами:

- перший параметр - це відтворення умов ризиків, що вже сталися;
- другий параметр – це аналіз спеціально відібраних сценаріїв в окремих країнах із несприятливою економічною чи політичною ситуацією, які призводять до переходу інвестицій у країни зі стабільною економікою.

Стрес-тестинг має таку саму систему дій, як і у визначенні VAR.

Відмінність цих систем полягає в тому, що стрес-тестинг не має прямого відношення до минулого, ситуації, що розглядаються, повинні бути одночасно реальними, але погано передбачуваними, а також відповідати профілю ризиків компанії.(( Современные тенденции в управлении рисками, <https://studme.org/126504286558/menedzhme>

nt/sovremennyye\_tendentsii\_upravlenii\_riskami) )

Прикладом нових сьогодні системи управління ризиками, може бути дотримання принципів ESG (.Environment, Social, Governance). У перекладі це означає: довкілля, суспільство, управління.

Навколишнє середовище - це поняття пов'язане з усіма значеннями слова «екологія». Мета - охорона навколишнього середовища та екологічно чисті продукти. Цель: відмова від пластику у компанії та її роботі; безвідходне виробництво, причому з відходів виготовляються часом зовсім не пов'язані з основним виробництвом продукти.

Суспільство - тут йдеться про комунікативні зв'язки не тільки між співробітниками, але і з клієнтами, компаньйонами і т.д. Причому йдеться не лише про спілкування або передачу інформації, а й різноманітних мотивацій, таких, як акції, преміювання, подарунки та ін.

Управління. Цю складову називають «нефінансовою». Це так звані приховані ризики, на яку насамперед звертають увагу кредитори та інвестори. Це лояльність співробітників та клієнтів; невідкупність персоналу; прозорість звітності та своєчасна сплата податків. А також дотримання законів.

Система ESG з'явилася в 2004 році, але ризики, пов'язані з нею, почали оцінювати зовсім недавно. І як систему управління ризиками з метою залучення інвесторів та клієнтів, а також підвищення іміджу компанії, пропонується дотримання принципів цієї системи.

Передбачається, що необхідно виконувати ці принципи компаніям, які цінують свій імідж для:

- залучення інвестицій та збереження наявних інвесторів. Це відбувається через те, що з'явився рейтинг ESG, який використовують провідні країни світу для оцінки стандартів управління бізнесом, ризиків забруднення навколишнього середовища, виконання

соціальних зобов'язань та кредитної історії потенційних вкладів;

- покращення якості інформації, оскільки порушення будь-яких правил політики ESG може послужити потужною антирекламою компанії;

- підвищення привабливості бізнесу для клієнтів. Виконання принципів ESG залучає покупців та інвесторів, приклад: екологічно чисте виробництво чи продукт;

- просування підприємства як роботодавця. Судячи з останніх публікацій, на ринку праці претенденти віддають перевагу підприємствам, які йдуть за принципами ESG. Для залучення співробітників підприємства намагаються забезпечити їх усіма соціальними благами, які лише можна уявити: спортзали та СПА, харчування, соцпакети, спальні місця та кімнати відпочинку.

Дотримання цих принципів допоможе уникнути багатьох ризиків, а також сприяє залученню клієнтів, інвесторів та кваліфікованих кадрів.

Приклади таких ризиків:

- ризики безперервності - це ризики діяльності підприємства, які стають все більш вагомими та непереборними, якщо мова заходить про кібербезпеку чи постачання, а компанії планують свою діяльність лише на короткостроковий період;

- іміджеві ризики. Проблеми в самій компанії, такі як корупція, витік інформації або погані умови праці можуть призвести до втрати репутації компанії, яку відновити практично неможливо. За цим слідує втрата клієнтів та інвесторів, а також кваліфікованих кадрів;

- недостатня реклама та поінформованість клієнтів інвесторів та співробітників. Для конкурентної боротьби це загрожує втратою своєї частки ринку;

- відсутність у рейтингу ESG викликає сумніви у інвесторів. На сьогоднішній день це одна з повсюдних вимог учасників ринку.

Таким чином, ми бачимо, що для того, щоб вести бізнес успішно та довго, потрібно не забувати про зовнішні та внутрішні чинники, які можна віднести до ризиків. Таких ризиків безліч, як і методів керування ними. Єдине, що необхідно прийняти як основний закон життєдіяльності будь-якого підприємства, це те, що для його успішного функціонування необхідно створити таку систему управління ризиками, яка з одного боку базувалася на сучасних принципах розвитку суспільства, а з іншого враховувала потреби самого підприємства.

**Висновки:** як ми бачимо з наявних визначень, при характеристиці сучасних систем управління ризиком розуміється не тільки їх зниження та нейтралізація з метою збереження активів підприємства та його доходів, але у даний час акцент робиться на наступних факторах: збереження іміджу компанії; уникнення загроз інформаційному; забезпечення якісного ухвалення оптимальних управлінських рішень з урахуванням потенційних ризиків; забезпечення комплексної системи ідентифікації ризиків всіх рівнях ведення проекту; удосконалення систем звітності щодо ризиків, з урахуванням створення нових показників ідентифікації; створення систем неприривного внутрішнього аудиту; діагностика стратегічних речень; створення персоналу, що здійснює моніторингову та консультуючу систему супроводу осіб, які приймають рішення та ін. Розгляд усіх ризиків та методів управління ними необхідне для подальшого створення комплексної системи управління ризиками.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В.Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками [Текст] / В.Л. Дикань, І.М. Посохов. – Бізнес-інформ. - №1. – 2014. – С. 314-318.
2. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства // Вісник

економіки транспорту і промисловості.- 2018.-№64.-С.1-18

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

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

5. Методы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>

6. 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.

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

8. Семенова К. Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К. Д. Семенова, К. І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337-352.

9. Современные тенденции в управлении рисками, [https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami))

10. Шаховская Л.С. Общественные ресурсы экономического развития: потенциал общества или потенциал бизнеса? / Л.С. Шаховская, И.В. Аракелова // Известия ВолгГТУ. Серия "Актуальные проблемы реформирования российской экономики (теория, практика, перспектива)". Вып. 12 : межвуз. сб. науч. ст. / ВолгГТУ. - Волгоград, 2011. - № 14.)

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

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

13. The Global Competitiveness Report 2021-2022[Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.weforum.org>

## REFERENCES

1. Dikan V.L. Follow-up of international standards for risk management– Business-inform. - No. 1. - 2014. - S. 314-318.

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

3. Dykan', V.L., Volovel's'ka I.V., Makovoz O.V. (2011) Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: navch. posibnyk. – KH.: UkrHAZHT, 243 p.

4. Dykan', V.L., Panchenko S.V., Maslova V.O., Volovel's'ka I.V. (2017) Upravlinnya biznesom: pidruchnyk.- KH.: UkrDAZT, 315 p.

5. Methods of personnel management [Electronic resource]. - Access mode:– : <http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/>

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

7. Raizberg B. A. Modern economic dictionary / B. A. Raizberg, L. Sh. Lozovsky, E. B. Starodubtseva-M.: INFRA-M, 2004. - 480s.

8. Semionova K. D., Tarasova K.I. (2013) Viyavlennya ta ozinka risikiv yak element sablespechennya konkurentospromosnosty pidpryyemstva. Odesa, Atlant.

9. Sovremenniye tendenzii v upravlenii riskami, UNWTO. URL:

[https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye\\_tendentsii\\_upravlenii\\_riskami](https://studme.org/126504286558/menedzhment/sovremennye_tendentsii_upravlenii_riskami).

10. Shakhovskaya L.S. Public resources of economic development: the potential of society or the potential of business? / L.S. Shakhovskaya, I.V. Arakelova // Proceedings of VolgGTU. Series "Actual Problems of Reforming the Russian Economy (Theory, Practice, Perspective)". Issue. 12: intercollegiate. Sat. scientific Art. / VolgGTU. - Volgograd, 2011. - No. 14.)

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

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

13. The Global Competitiveness Report 2021-2022[Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.weforum.org>

УДК: 65:331.108

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Жернова Є. В., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Досліджено вплив цифрових змін в економіці та суспільстві на розвиток галузі управління персоналом. Встановлено, що цифрова трансформація в системі управління персоналом передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів співробітників. Обґрунтовано концептуальні положення управління персоналом підприємств в умовах цифровізації економіки. З'ясовано, що головною метою впровадження digital-інструментів в систему управління персоналом є підвищення результативності реалізації трудового потенціалу підприємства шляхом забезпечення синергії талантів і цифрових технологій. Аргументовано, що об'єктом цифрової трансформації в процесі управління персоналом підприємств виступає трудовий потенціал підприємств, результативність реалізації якого залежить від змін у таких сферах, як: індивідуальний трудовий потенціал; цінності та культура; трудові процеси; робоче середовище; процеси управління персоналом. Визначено основні завдання управління персоналом в умовах цифровізації, серед яких: оновлення цінностей і трансформація корпоративної культури; впровадження цифрових робочих місць, цифровізація робочого середовища, організація гібридних офісів; стимулювання цифрової сприйнятливості працівників і підвищення на цій основі їх залученості; підвищення рівня цифрової компетентності працівників і розвиток талантів; утворення нових організаційних структур; формування суперкоманд; діджиталізація процесів управління. Розкрито технології, принципи і методи діджиталізованого управління персоналом підприємств, що в цілому сприятиме підвищенню ефективності праці і забезпеченню конкурентоспроможності підприємств.*

*Ключові слова: концепція, управління, персонал, підприємство, принципи, цифровізація, digital-інструменти.*

## CONCEPTUAL PROVISIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

*Zhernova E. V., post-graduate student (USURT)*

*The article examines the impact digital changes in the economy and society on the development the HR management industry. It is established that digital transformation in the Personnel Management System enterprises involves the formation a proactive information and digital space for the effective use labor, experience and talents employees. The conceptual provisions digitalized personnel management enterprises are substantiated. Modern digital technologies that have significant potential for use in the HR management system, namely: information and communication systems and platforms, are revealed; mobile devices and mobile applications; social media; big database systems and their analysis; artificial intelligence; robotization and automation; cloud technologies; blockchain technology; virtual and augmented reality technologies and devices; machine learning; aggregation and uberization. It is found out that the main goal implementing digital tools in the HR management system is to increase the effectiveness realizing the Labor potential the enterprise by ensuring the synergy talents and digital technologies. The objects digital transformation in the process Personnel Management enterprises are: individual labor potential; values and culture; labor processes; working environment; personnel management processes. The main tasks Personnel Management in the context digitalization are identified: updating values and transforming corporate culture; introducing digital workplaces, digitalizing the work environment, organizing hybrid fices; stimulating digital receptivity employees and increasing their engagement on this basis; improving the level digital competence employees and developing talents; creating new organizational structures; forming super teams; digitalization management processes. Specific principles digitalized Personnel Management are revealed and it is stated that under the influence digitalization, methods Personnel Management are developing. Directions for implementing digital tools in HR management processes are established.*

**Keywords:** *concept, management, personnel, enterprises, principles, digitalization, digital tools.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні спостерігається стрімкий розвиток цифровізації, яка представляє собою широке впровадження цифрових технологій в усі сфери життя суспільства. Цифрові зміни суспільних і економічних структур, в тому числі виробництва, змінюють і технології управління персоналом підприємств. Ще кілька років тому цифровізація у сфері персонал-менеджменту була представлена в основному процесами автоматизації і зачіпала тільки розрахунок зарплати і кадрове діловодство. Нині ж програмні продукти для управління персоналом вийшли на новий якісний рівень і

включають не тільки засоби збору та обліку даних по персоналу, а й функції сучасного персонал-менеджменту: управління результативністю і компетенціями; навчання і розвиток; підбір і найм співробітників; розроблення систем пільг і компенсацій; забезпечення лояльності; реалізацію організаційних змін; роботу з резервом і планування кар'єри; ведення архівів. У нових системах, крім засобів складання типової звітності та доступу до кадрової інформації, є також інструменти оперативного аналізу даних, підтримки прийняття рішень, тощо. З'явився навіть новий термін – HR-Digital, під яким розуміються заходи, що об'єднують ряд сучасних підходів у сфері управління

персоналом і HR-брендингу. Зміна системи праці прискорюється з появою технологій, використанням альтернативних моделей зайнятості та переходом до плоских емерджентних організаційних структур. Інструменти цифрової інформації, що включають датафікацію, платформізацію, управління алгоритмами, а також завдання забезпечення приватності змінюють не тільки сферу управління персоналом – техніки, способи, системи, а й сам персонал, його функції.

Процес цифрових трансформацій у сфері управління персоналом стає пріоритетним завданням для підприємств, так як у забезпеченні їх конкурентоспроможності провідна роль відводиться саме персоналу як основному джерелу і генератору ідей, а також як носію здатності сприйняття нововведень, пов'язаних з цифровими змінами. Якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом суттєво впливає на результати діяльності підприємства, стверджуючи особливу значимість встановлення концептуальних положень діджиталізованого управління кадрами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Різні аспекти проблеми управління персоналом в умовах цифровізації економіки вирішуються у наукових працях вітчизняних вчених, зокрема Бей Г., Середа Г. [1] досліджують зміни HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів, Дикань В., Обруч Г. [3] запропонували гнучкий підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, Васьків О., Стадник Ю. [2], Писаревська Г. [4], Длугопольська Т., Гук Ю. [5], Жуковська В. [6], Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. [11] розкривають популярні цифрові системи в управлінні персоналом, Махмудов Х., Чухліб В. [7] визначають вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом, Рудакова С., Данилевич Н.,

Щетініна Л., Касяненко Я. [8], Станіславів О., Коваленко О. [9] встановлюють особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації, Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Остапюк Б. [10] з'ясовують перспективні напрями розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації, Ставицький А., Длугопольський О., Харламова Г., Карпук А., Осецький В. [12] обґрунтовують вектори трансформації функцій управління персоналом і визначають ключові можливості, що надаються цифровою трансформацією для HR.

Утім, наукові праці, присвячені управлінню персоналом в умовах цифровізації носять фрагментарний характер і потребують подальших досліджень.

**Мета статті** полягає в визначенні і розкритті концептуальних положень управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом в епоху цифрових трансформацій спирається на результат багаторічний зусиль. У 1960-х і 1970-х роках HR зосередився на кадрових операціях, автоматизації транзакцій та підтримці надійної системи обліку працівників. У 1980-х роках відділ кадрів був перетворений на «сервісну організацію»; центри експертизи почали керувати основними кадровими практиками, сервісні центри обробляли індивідуальні потреби, а партнери по бізнесу HR стали впроваджуватися в бізнес. У 1990-х-на початку 2000-х років управління персоналом було відновлено навколо інтегрованого управління талантами, що часто супроводжувалося впровадженням нових систем рекрутингу, навчання, управління ефективністю та компенсацією. Все більше digital-інструментів використовується для того, щоб підвищити ефективність і швидкість вирішення завдань найму, утримання та розвитку персоналу. Отже, нині цифрова

трансформація стає природним етапом розвитку галузі управління персоналом, яка пройшла певні еволюційні етапи – від *personnel management* із переважаючою обліковою функцією до *human capital management* з акцентом на створенні конкурентної переваги (рис. 1).

Personnel management	Human resource (HR) management	Human capital (HC) management
1990-ті роки	2000-ті роки	2020-ті роки
- кадровий облік - розрахунок зарплати - допомога в роботі з персоналом	- зручні HR-інструменти - оптимізація витрат на персонал	- digital-процеси - HR-аналітика - інтеграція HR-процесів - management self-service
облікова функція	ефективність HR-процесів	створення конкурентної переваги

*Рис. 1. Еволюція HR-функції на основі digital-інструментів [12]*

Цифрову трансформацію в системі управління персоналом можна визначити як процес впровадження і застосування цифрових технологій у сфері управління трудовими ресурсами організації з метою підвищення продуктивності праці. При цьому зростання продуктивності праці є результатом успішності таких процесів, як рекрутмент (пошук) і адаптація співробітників, навчання і розвиток, управління і організація діяльності.

Вчені Станіслав О. В. і Коваленко О. М. [9] під діджиталізованим управлінням персоналом розуміють парадигму управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів співробітників.

Формування проактивного інформаційно-цифрового простору передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, які мають суттєвий потенціал для використання в системі управління персоналом – це: інформаційно-комунікативні системи та платформи; мобільні пристрої та мобільні додатки; соціальні медіа; системи великих баз даних та їх аналіз; штучний інтелект; роботизація і

автоматизація; хмарні технології; технологія «Блокчейн»; технології та пристрої віртуальної та доповненої реальності; машинне навчання; агрегація і уберизація.

Хрестоматійними прикладами використання digital-інструментів у сфері управління персоналом вже стали [1]:

1) аналіз резюме претендентів на роботу через спеціальні системи (applicant tracking system – ATS), які дають змогу автоматично відфільтрувати кандидатів, які не підходять на ту чи іншу вакансію, використовуючи ключові слова та дані про високоєфективних співробітників компанії;

2) автоматизація та цифровізація процесів найму працівників;

3) планування на основі Big Data кар'єрного зростання, преміювання працівників, а також виявлення прогалів в їхніх навичках та освіті з метою оперативного проходження необхідних тренінгів.

Загалом цифровий HR органічно поєднує цифрові технології для створення сприятливих умов поліпшення роботи працівників, рекрутингу та звільнення персоналу тощо (табл. 1).

*Можливості, які надає цифрова трансформація для HR  
(складено автором на основі джерел [2, 4-6, 11])*

Цифрові технології	Характеристика
1	2
Цифрова інтеграція з хмарними сервісами	За допомогою хмарних сервісів у HR долаються комунікаційні бар'єри, зростає рівень залученості персоналу, автоматизується рутинна робота, економиться час, підвищується безпека зберігання HR-інформації та зростає продуктивність
Прогнозна HR-аналітика та Big Data	Використання HR-аналітики дає змогу візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати сценарії розвитку та більш об'єктивно приймати управлінські рішення
Віртуальна реальність	Технології доповненої реальності дають змогу розширювати можливості залучення талантів, навчання та розвитку, оцінювати корпоративну культуру компанії перед безпосереднім працевлаштуванням
Штучний інтелект	Штучний інтелект як технологія надає можливість виконувати інтелектуальні операції за аналогією людського мозку. Інтегровані програмні продукти дають змогу створювати «образ людини», що здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, HR-менеджерами тощо. Технологізовані чат-боти також допомагають ефективно надавати послуги
Комунікаційні платформи	Сучасні комунікаційні платформи дозволяють збирати міждержавні команди і команди, що складаються з персоналу різних компаній. Доповнені штучним інтелектом, робототехнікою і когнітивними інструментами, мережеві системи дозволяють гнучко працювати, а гнучкі моделі робочого часу і формати робочого простору змінюють спосіб спільної роботи людей.
Агрегація і уберизація	Агрегатор резюме дозволяє об'єднати кандидатів, які розміщують резюме на сайтах пошуку роботи, і кандидатів, що мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах, в єдину базу даних. Варто відзначити, що тенденція взаємодії роботодавців зі сторонніми рекрутерами також цікава, їх портфоліо зібрані на цифрових платформах, – цей тренд отримав назву уберизації. HR space / біржі - це послуга, яка взаємодіє між роботодавцями та експертами з найму, аналогічна моделі Uber, коли роботодавці публікують вакансії, а рекрутери представляють свої пропозиції

Слід констатувати, що управління персоналом відноситься до сфер управління, в яких можна в тій чи іншій мірі «оцифрувати» практично всі функції аж до життєвого циклу співробітника.

Ґрунтуючись на вище розкритих положеннях, головною метою впровадження digital-інструментів у систему управління персоналом слід визначити підвищення результативності реалізації трудового потенціалу підприємства шляхом забезпечення синергії талантів і цифрових технологій.

В якості об'єкту цифрової трансформації в процесі управління персоналом підприємств виступає трудовий потенціал підприємств, результативність реалізації якого залежить від змін в таких

сферах, як: індивідуальний трудовий потенціал; цінності та культура; трудові процеси; робоче середовище; процеси управління персоналом.

Суб'єктами діджиталізованого управління персоналом є керівники різних рівнів управління.

Варто відзначити, що впровадження цифрових технологій на підприємстві в кінцевому рахунку зводиться до змін в людських відносинах. Трансформація базується на цифровому мисленні, яке є унікальною взаємодією людських технологій та процесів, а нові технології можуть бути використані для значного вдосконалення процесів управління персоналом. Сприяючи трансформації та цифровізації управління персоналом, можна



побачити, наскільки технології можуть покращити робочий процес та звільнити час, який можна присвятити основній діяльності. Також, робоча сила повинна прийняти нові парадигми, такі як співпраця, розширення прав і можливостей, розвиток культури, а не старі ієрархічні, ізольовані структури. Отже, формування цифрової сприйнятливості є необхідною умовою цифровізації, яке свідчить про зміну у відносинах між підприємством і персоналом.

До основних завдань діджиталізованого управління персоналом слід віднести:

- оновлення цінностей і трансформація корпоративної культури;
- впровадження цифрових робочих місць, цифровізація робочого середовища, організація гібридних офісів;
- стимулювання цифрової сприйнятливості працівників і підвищення на цій основі їх залученості;
- підвищення рівня цифрової компетентності працівників і розвиток талантів;
- утворення нових організаційних структур;
- формування суперкоманд;
- діджиталізація процесів управління.

Необхідність організувати діяльність сучасних підприємств з урахуванням цифрових технологій, застосування яких, безсумнівно, дозволить забезпечити істотну конкурентну перевагу, актуалізує питання, пов'язані з особливостями принципів і методів управління персоналом в умовах цифровізації.

Принципи управління персоналом – це сукупність правил, положень і норм, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління персоналом. У процесі вивчення принципів дослідники визначили, що принципи управління персоналом, безпосередньо відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, а значить, у свою

чергу, також є об'єктивними. Прийнято виділяти загальні й специфічні принципи управління персоналом. Традиційно управління ґрунтується на наступних принципах: науковості; демократичного централізму; плановості; єдності розпорядливості; першої особи; відбору, підбору і розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації; контролю виконання рішень; лінійного, функціонального і цільового управління. Отже, загальними принципами управління персоналом є відповідність трудовому законодавству та стратегічним цілям і завданням розвитку, системність, ефективність, науковість, комплексність, послідовність, справедливість, тощо.

Діджиталізоване управління персоналом характеризується наступними специфічними принципами: гнучкість і адаптованість; орієнтація на працівника, його залученість і продуктивність; впровадження холакратії, цифрова самореалізація; зворотній зв'язок; переважання робочих груп та проектних команд перед традиційними структурними підрозділами; безперервний розвиток цифрового потенціалу; відкритість і прозорість; проактивна інноваційна функція; стимулювання змін; випереджальна мотивація; визнання заслуг; доцільність; ефективні комунікації; інформаційна безпека.

Під впливом цифрової трансформації розвиваються методи управління персоналом, які традиційно представлені трьома групами: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи вимагають більш ретельного опрацювання завдань керівництва, їх формалізації в локальні акти, що в умовах застосування відповідного програмного забезпечення дає можливість оперативного контролю виконання роботи. Наприклад, в умовах необхідності організації роботи у віддаленому режимі необхідно вирішувати

завдання управління працівниками на відстані, їх адаптації, навчання, тощо.

Економічні методи розкривають можливість моделювання економічної оцінки роботи персоналу, що підвищує точність прийняття відповідних управлінських рішень. Наприклад, швидкість адаптації персоналу до цифрових умов функціонування підприємств може стати економічним стимулом для працівника.

Соціально-психологічні методи спрямовані на вдосконалення управління бізнес-комунікаціями та психологічної адаптації персоналу до «прийняття» нових технологій. Наприклад, з точки зору працівника необхідна готовність до навчання і реалізації нових цифрових технологій, що використовуються у функціонуванні і розвитку системи управління персоналом.

Реалізація груп методів управління персоналом в умовах цифрової економіки ставить перед керівництвом підприємства завдання готовності реалізувати методи на новому якісному рівні – з позиції керівника потрібно переглянути процеси, що функціонують в системі управління персоналом з точки зору необхідності їх цифровізації.

Варто вказати, що нині ринок налічує понад 1400 постачальників цифрових HR-технологій. Для полегшення роботи більшість із них використовують штучний інтелект, когнітивні інтерфейси, глибинну аналітику, аналіз настроїв працівників та інші новітні технології. Така стрімка поява нових інструментів охопила практично всі сфери HR.

Загалом на сьогоднішній день можна визначити такі напрямки впровадження digital-інструментів в процеси управління персоналом:

- планування, прогнозування – використання прогнозової HR-аналітики та Big Data дає змогу аналізувати великі обсяги даних, моделювати сценарії розвитку трудового потенціалу та більш об'єктивно приймати управлінські рішення;

- рекрутмент – використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій;

- адаптація – використання гейміфікації та єдиної платформи;

- мотивування – акумулювання інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.

- розвиток персоналу – проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання;

- оцінювання персоналу – проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн;

- контролювання – використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві.

Розкриті концептуальні положення діджиталізованого управління персоналом подано на рис. 2.

Слід зазначити, що існують загрози при впровадженні діджиталізованого управління персоналом, серед яких доцільно виділити такі, як висока вартість впровадження digital-інструментів, можливий опір з боку працівників, проблема розмежування особистого і робочого простору працівника, доступ до особистих даних, цифровий розрив у навичках працівників старшого і молодшого віку. Поряд з цим, очевидними перевагами діджиталізації управління персоналом виступають значне підвищення продуктивності праці через зменшення затрат часу і сил, удосконалення процесу збору та аналізу даних щодо роботи персоналу, постійний зворотній зв'язок з працівниками, консолідація й індивідуалізація HR-інформації на підприємстві, скорочення витрат і підвищення ефективності HR-процесів, підвищення HR-бренду підприємства та його іміджу.

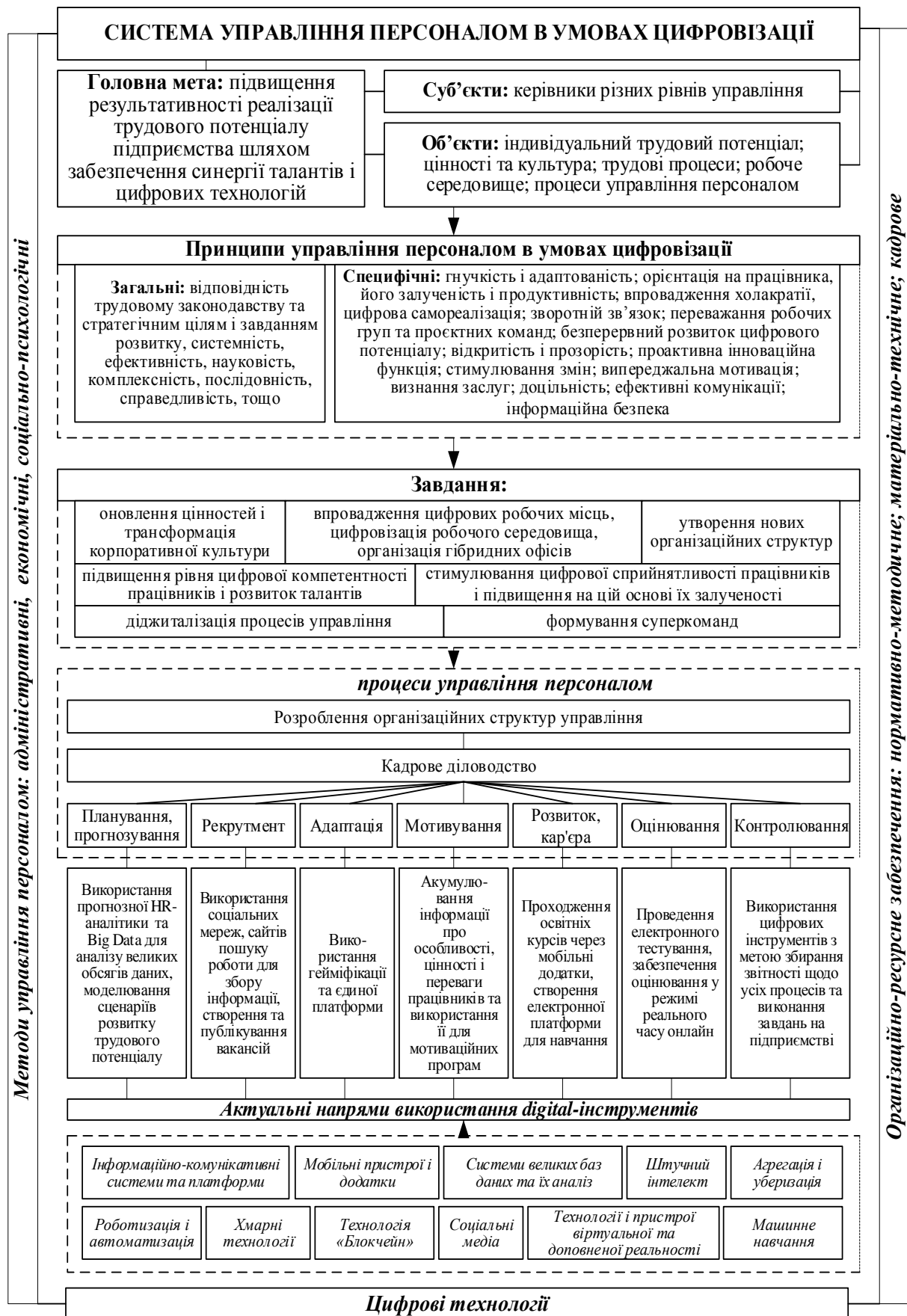


Рис. 2. Концептуальні положення управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки (розробка автора)

**Висновки.** Таким чином, цифровізація економіки створює нові умови функціонування підприємств і обумовлює необхідність формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду й талантів співробітників. З метою забезпечення результативності діджиталізації трудової сфери підприємств розроблено концептуальні положення реалізації управління персоналом в умовах цифровізації. Розкриваючи сучасні цифрові технології і їх можливості щодо покращення процесів управління персоналом встановлено, що головною метою впровадження HR-digital-інструментів є підвищення результативності реалізації трудового потенціалу підприємства шляхом забезпечення синергії талантів і цифрових технологій. Визначено об'єкти, суб'єкти, завдання і специфічні принципи діджиталізованого управління персоналом, а також напрямки впровадження digital-інструментів в процеси управління персоналом. Розроблені концептуальні положення щодо діджиталізованого управління персоналом створюють підґрунтя для формування дієвих і адекватних умовам функціонування підприємств HR-систем.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
- 2 Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
- 3 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.
- 4 Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.
- 5 Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18.
- 6 Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 17. С. 68–70.
- 7 Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 17–26.
- 8 Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.
- 9 Станіславів О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24.
- 10 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
- 11 Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. №12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) (дата звернення: 07.09.2023).
- 12 Stavutskyu A., Dluhopolskyi O., Kharlamova G., Karpuk A., Osetskyi V. Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of

innovative-entrepreneurial universities in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17, Issue 4, pp. 274-288.

## REFERENCES

1. Bei H. V., Sereda H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Economics and organization of management*. № 2 (34). P. 93–101.

2. Vaskiv O. M., Stadnyk Yu. A. (2022) Suchasni HR-tekhnologii dlia biznesu. [Modern HR technologies for business]. *Biznes Inform*. №1. P. 114–122.

3. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii pratsivnykiv pidpriumstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. № 1 (69). P. 96 – 107.

4. Pysarevska H. I. (2021) Tendentsii rozvytku vykorystannia Digital tekhnologii v upravlinni personalom. [Trends in the development of the use of Digital technologies in HR management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. № 41. P. 54–60.

5. Dluhopolska, T. I., and Huk, Yu. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital Transformation in HR Sphere: Directions, Problems and Opportunities]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. № 65. P.13-18.

6. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovii tehnologii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvitok [Digital technologies in

personnel management: definition, tendencies, development]. *Scientific Herald of International Humanitarian University*, № 2, P. 13–17.

7. Makhmudov Kh., Chukhlib V. (2023) Vplyv tsyfrovyykh tekhnologii na efektyvnist upravlinnia personalom. [The impact of digital technologies on the effectiveness of HR management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. №4 (32). P. 17–26.

8. Rudakova S. H., Danylevych N. S., Shchetinina L. V., Kasianenko Ya. A. (2020) Digital HR – maibutnie kadrovoho administruvannia. [Digital HR-the future of HR administration]. *Biznes Inform*. № 1. P. 265–270.

9. Stanilavik O. V., Kovalenko O. M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriumstv na zasadakh didzhytalizatsii. [Features of Personnel Management of enterprises based on digitalization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 3. P. 20-24.

10. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriumstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 74. P.139-149.

11. Fedorova Yu., Miriushchenko M., Ivchenko V. (2021) Tsyfrovii tehnologii v upravlinni personalom. [Digital technologies in HR management]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*. № 12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) (last accessed: 07.09.2023).

12. Stavyt'skyi A., Dluhopolskyi O., Kharlamova G., Karpuk A., Oset'skyi V. (2019) Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17, Issue 4, pp. 274–288.

УДК 385:330:658

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: ОПЛАТА ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,  
Лубенцова Л.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*Досліджено особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що системі оплати праці та мотивації працівників підприємств галузі притаманна низка недоліків, викликаних ігноруванням потреб та цінностей персоналу і реалізацією протягом багатьох років неефективної кадрової політики. Вказано на ускладнення, викликані дистанційним форматом роботи працівників підприємств залізничного транспорту, що призвели до загострення кадрових проблем. Сформовано підхід до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту, що розкриває напрями та інструменти її удосконалення. Розкрито традиційні та прогресивні інструменти мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Доведено, що використання запропонованого підходу дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника, створити умови для генерації та реалізації інноваційних ідей і професійного особистісного зростання персоналу.*

*Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, управління персоналом, оплата праці, мотивація, традиційні та прогресивні інструменти мотивації.*

## PERSONNEL MANAGEMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: REMUNERATION AND MOTIVATION OF LABOR

*Kirdina O., Doctor of Economics, professor,  
Lubencova L. V., master's degree (USURT)*

*The features of remuneration and motivation of personnel of railway transport enterprises are studied. It is established that the system of remuneration and motivation of employees of industry enterprises is characterized by a number of shortcomings caused by ignoring the needs and values of personnel and the implementation of inefficient personnel policy for many years. It points out the complications caused by the remote format of work of employees of railway transport enterprises, which led to an aggravation of personnel problems. An approach to the formation of a system of remuneration and motivation of personnel of railway transport enterprises is formed, which reveals the directions and tools for its improvement. Traditional and progressive tools for motivating employees of railway transport enterprises are revealed. Among the traditional tools, it should be noted: salary increases; bonuses and bonuses for the work performed; creating opportunities for professional and career growth of employees; social benefits in the form of compensation for transportation costs, free food and medical care, provision of official housing and preferential housing loans, etc.; flexible working hours; encouragement of employees with commendations, certificates and certificates, etc. Progressive tools for staff motivation include: reorganization of the working office space; awards for assistance in achieving strategic goals for the development of enterprises; awards for the implementation of social*

*and environmental projects for the development of enterprises; technological solutions for gamification; a system of personalized motivational tools for employees; encouraging employees to participate in courses and webinars related to personal growth and the development of competencies, including digital ones; a developed system of mentoring and mentoring for the adaptation of new employees, etc. It is proved that the use of the proposed approach will allow to realize the potential of each employee, create conditions for the generation and implementation of innovative ideas and professional personal growth of personnel of railway industry enterprises.*

**Keywords:** *railway transport enterprises, personnel management, remuneration, motivation, traditional and progressive motivation tools.*

**Постановка проблеми.** Наростання негативного впливу зовнішніх факторів як глобального, так і національного рівня, суттєво ускладнює роботу вітчизняних бізнес-суб'єктів, змушуючи останніх вдаватися до оптимізації витрат і скорочення персоналу. Поряд з цим підприємства залізничного транспорту протягом багатьох років реалізують політику, орієнтовану на досягнення короткострокових цілей і отримання локальних тимчасових ефектів. Як результат, підприємства залізничного транспорту втрачають потенціал, розпорошуючи власні активи, інфраструктуру, співробітників. Оптимізація витрат на персонал і скорочення кадрового ресурсу призвело до ситуації низької вмотивованості працівників як до продуктивної праці, так і творчої раціоналізаторської активності. У таких умовах забезпечити реалізацію якісних трансформаційних змін і досягнення стратегічних цілей підприємств залізничного транспорту можливо лише шляхом перегляду принципів, важелів та інструментів оплати праці і мотивації працівників підприємств галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем і перспективних напрямів та інструментів удосконалення системи управління персоналом підприємств залізничного транспорту, у т. ч. особливостей оплати

праці та мотивації працівників, приділяється увага таких вчених як В. Дикань, Г. Гребенюк, М. Корінь, Ж. Костюк, В. Маслова, Г. Обруч, В. Овчиннікова, Н. Панченко, І. Токмакова, Л. Шило та ін. [1-7]. Однак, поряд з цим, загострення проблем у кадровій сфері, посилення невдоволеності працівників розміром оплати праці та низький рівень їх мотивації потребує детальнішого дослідження даного питання і пошуку ефективних інструментів забезпечення нарощення кадрового потенціалу підприємств залізничного транспорту.

**Метою наукової статті** є дослідження проблем підприємств залізничного транспорту у сфері оплати праці та мотивації працівників і розроблення дієвого інструментарію управління персоналом підприємств залізничної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день витрати на оплату праці є однією з ключових статей витрат на підприємствах, у т. ч. і залізничного транспорту. Динаміка витрат на оплату праці та їх питомої ваги в загальному розмірі витрат підприємств залізничного транспорту підтверджує сказане і дозволяє вказати на поступове зростання частки даних витрат в їх загальному обсязі, значення якої у 2020 р. досягло рівня 52,7 % (41,12 млрд грн). Відповідна динаміка витрат та їх питомої частки наведена на рис. 1.

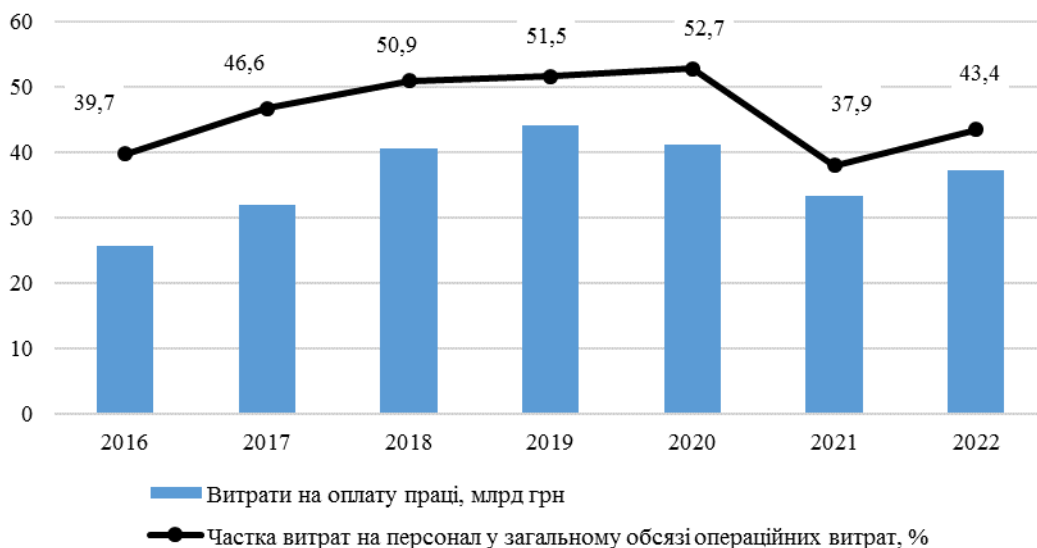


Рис. 1. Динаміка витрат на оплату праці працівників і їх частки в загальному обсязі операційних витрат підприємств залізничного транспорту (побудовано на основі даних [8-11])

Окремої уваги заслуговує і середньомісячний рівень оплати праці. За даними серпня 2023 р. середньомісячна заробітна плата склала 16865 грн (за аналогічний період 2022 р. 12757 грн), у т. ч. у регіональних філіях – 16633 грн (12469 грн), філіях – 17370 грн (13377 грн), приватних акціонерних товариствах – 22575 грн (15969 грн відповідно) [12]. Незважаючи на поступове зростання заробітної плати в цілому по підприємству, слід акцентувати увагу на тому, що зберігається суттєвий розрив в оплаті праці працівників операційної діяльності та адміністративно-управлінського персоналу: у 2020 р. середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника адміністративно-управлінського персоналу в 7,5 разів перевищували відповідні витрати на одного працівника операційної діяльності – 83633 грн проти 11151 грн, у 2021 р. – у 7,4 рази, за планом на 2022 р. – у 5,9 рази [13].

Слід відзначити і перехід до нової корпоративної системи оплати праці, якою передбачено єдиний та чіткий підхід до диференціації тарифних ставок і посадових окладів. Завдяки її впровадженню з 1 грудня 2017 р. було

підвищено заробітну плату майже для 50 % працівників, зокрема для робітників, які задіяні в перевезеннях, розмір збільшення склав 19-38 % залежно від розряду, у сфері ремонту рухомого складу – 21-39 %, на роботах з управління особливо потужними та складними машинами – 31-44 %, інших роботах – 17-20 %. Підвищення заробітної плати інших працівників було реалізовано в декілька етапів: якщо з грудня 2017 р. підвищення заробітної плати стосувалося робітників основних професій, то, наприклад, з 1 квітня 2018 р., – працівників апаратів управління товариства, його регіональних філій та філій, їх виробничих підрозділів. Зокрема, керівникам, професіоналам, фахівцям, технічним службовцям було передбачено збільшення окладів до 20 %, а працівникам підрозділів філій із професійного навчання, випуску поліграфічної продукції, торгівлі та харчування, підрозділів соціальної сфери – до 30 % [14].

У свою чергу, у подальшому процеси перегляду рівня оплати праці було призупинено. Крім того зафіксовано збільшення кількості годин роботи в надурочний час і залучення працівників до роботи у вихідні і святкові дні, які не



передбачені графіком роботи. Профспілкою було виявлено непоодинокі випадки, коли працівники локомотивних бригад, провідники пасажирських вагонів мали 2-3-разове перевищення надурочних годин [15]. Незадоволеність працівників підприємств залізничного транспорту як неналежним рівнем оплати, так і незадовільними умовами праці, обумовило відповідні акції протесту. Зокрема у травні 2019 р. завдяки такій акції і активній роботі профспілки залізничників вдалося досягти 10-відсоткового підвищення заробітної плати для працівників з 1 липня 2019 р. [15]. Аналогічні акції протесту було проведено і в лютому та листопаді 2021 р. Завдяки цьому вдалося досягти підвищення заробітної плати в червні – на 10 % та грудні – на 10 % [16]. Слід відзначити, що такого роду акції протесту характерні і для інших країн. Зокрема в листопаді 2022 р. близько 40 тис. членів профспілки залізничного і морського транспорту RMT страйкували у Великобританії з приводу забезпечення гідного підвищення зарплати, гарантії збереження робочих місць та гарних умов праці [17]. У квітні 2023 р. акції протесту залізничників відбулися і в Німеччині, а у травні мав пройти 50-годинний страйк, але завдяки досягненню компромісу між залізничною компанією та профспілкою вдалося уникнути його проведення [18].

Профспілкою було ініційовано підвищення рівня оплати праці і у 2022 р. на 25 % [16]. Однак, тяжкі події 2022 р. обмежили фінансові можливості залізничної компанії і підвищення заробітної плати було відкладено. У свою чергу, з 1 липня 2023 р. додатково на 5 % підвищили годинні тарифні ставки та посадові оклади персоналу, який постійно працює на відкритому повітрі та тих працівників, робота яких безпосередньо пов'язана з рухом поїздів [19].

Серед основних гарантій, доплат і компенсацій, які входять до складу соціального пакета, як інструмент

мотивації можна розглядати винагороду за підсумками роботи за рік. Однак, характер її виплати має несистематичний та неповноцінний характер протягом останніх років. Інші пільги та заохочення не виконують мотиваційну функцію, що вказує на потребу їх суттєвого перегляду. Цікавим нематеріальним інструментом мотивації, що реалізується на підприємствах залізничного транспорту, є проєкт «Залізничні агенти змін», що передбачає пошук цікавих ідей та лідерів для реалізації майбутніх реформ. Так, наприклад, у напрямі удосконалення системи оплати та мотивації праці персоналом запропоновано такі ключові заходи як: створення та впровадження системи оплати праці за грейдами (фіксована ставка) та за ключовими показниками ефективності (змінна частина); розроблення програми пільгового кредитування для працівників залізничного транспорту; розширення сфери відпочинку та дозвілля для працівників; формування програми популяризації робітничих професій; розроблення та впровадження програми стажування і навчання молодих спеціалістів терміном на три роки з подальшим переведенням на вищу посаду; створення об'єктивної та відкритої системи формування кадрового резерву; модернізація програми наставництва та навчання, у тому числі за кордоном; удосконалення автоматизованих систем управління: АСУ Кадри, МС, ПК, небезпечні вантажі, Фобос тощо [20]. Попри позитивний зміст такого проєкту, суттєвим недоліком залишається відсутність практичного впровадження запропонованих інноваційних рішень.

Загалом на залізничному транспорті в основі оплати праці знаходиться тарифна система, що включає тарифні сітки та ставки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні довідники. Процеси управління персоналом здійснюються згідно Стратегії розвитку персоналу АТ «Укрзалізниця» на

2019-2023 роки, Положення про оплату праці працівників АТ «Укрзалізниця», моделі корпоративних компетенцій АТ «Укрзалізниця». Програмно-інформаційним базисом управління персоналом є автоматизована система АСУ «Кадри». Зокрема стратегією розвитку персоналу передбачено реалізацію 24 стратегічних ініціатив за чотирма цілями: забезпечення наявності достатньої кількості кваліфікованого персоналу для задоволення потреб країни в перевезеннях залізничним транспортом пасажирів та вантажів, забезпечення зростання продуктивності праці персоналу для покращення фінансово-економічної стабільності АТ «Укрзалізниця», підвищення його привабливості як роботодавця і покращення якості управління ним. Слід відзначити і галузеву угоду, укладену між Державною адміністрацією залізничного транспорту України та профспілками, що продовжує діяти і сьогодні, якою визначено мінімальні та обов'язкові соціальні гарантії, пільги та умови праці для працівників підприємств залізничного транспорту. Відповідальними за управління персоналом АТ «Укрзалізниця» є такі структурні підрозділи як Департамент розвитку персоналу та кадрової політики, Департамент оплати праці та мотивації персоналу і Управління соціальної політики [8].

В аспекті дослідження процесів управління персоналом на залізничному транспорті слід вказати і на створення віртуального співробітника Департаменту сталого розвитку та внутрішніх комунікацій – чат-боту Букса. Такий корпоративний цифровий інструмент інформує працівників про новини компанії, сприяє відкритій комунікації між співробітниками та керівництвом, надає корпоративні знижки на товари і послуги від торговельних мереж, розважальних закладів, проводить опитування тощо [21].

Особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту висвітлено в багатьох наукових працях. Зокрема В. Маслова та О. Лісна відзначають, що на залізничному транспорті застосовується погодинно-преміальна та відрядно-преміальна форми оплати. Оплата праці основних груп працівників залізничного транспорту здійснюється за різними формами (наприклад, оплата праці локомотивних бригад всіх видів пасажирського руху здійснюється за погодинно-преміальною системою, у вантажному русі – за відрядно-преміальною системою за локомотиво-кілометри). Встановлення форми оплати праці на залізничному транспорті залежить від об'єктивних показників таких як умови праці, технічний прогрес, характер та обсяг роботи. Колективом авторів запропоновано використання грейдингової системи оплати праці, зокрема враховуючи багаточисленний контингент галузі, складність праці та необхідність забезпечення безпеки руху пасажирів та вантажів шляхом грейдерування посад [4]. На доцільності впровадження системи грейдів наполягають і автори наукової публікації [7]. Працівники окрім отримання посадового окладу та надбавок та доплат, визначених законодавством, зможуть отримати, наприклад, премії за якість роботи та результативність індивідуальних показників, за підсумками роботи структурного підрозділу, за підсумками роботи всієї компанії за звітний період, за особисту участь у процесах тощо [7]. Незважаючи на те, що на підприємствах залізничного транспорту використовується такий механізм як премії за підсумками роботи за звітний період, відповідні виплати мають нерегулярний і неналежний характер практичного нарахування.

У свою чергу, В. Дикань та Г. Обруч розкрито домінуючі мотиваційні та демотиваційні чинники у сфері

матеріального заохочення та стимулювання співробітників і запропоновано підхід до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту, в основі якого врахування домінуючих цінностей персоналу [2]. На важливості врахування цінностей у процесі забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту наголошує і Г. Гребенюк. Автором виділено корпоративні цінності, морально-етичні цінності та норми поведінки працівників, цінності та норми, що визначають стиль керівництва, форми і методи управління. Виявлені цінності покладено в основу культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. Як інструменти корпоративної мотивації визначено: проведення змагань «Кращий співробітник місяця (року)», «Краща бригада» і спортивних турнірів, подарунки до святкових дат загалом або до знаменних дат у житті співробітника зокрема, згадка імені співробітника на продукті, послугі чи обладнанні як автора поліпшень або кращого працівника, розміщення фотографії в корпоративній газеті або інформаційному листку, пріоритет під час планування графіків робочого часу й часу відпочинку, видання буклетів про підприємство за результатами його трудової діяльності з включенням фотографій, інтерв'ю кращих співробітників, підписка на дорогі журнали, оплата членства в клубах або асоціаціях за вибором працівника тощо [1].

У дослідженні [3] мотивація розглядається як один із інструментів забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Автором запропоновано впровадження такого додаткового методу матеріальної мотивації персоналу як виплата премії за підвищення рівня економічної безпеки підприємства, що буде відображати

узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу структурного підрозділу в загальні результати по підвищенню рівня економічної безпеки підприємства залізничного транспорту.

Цікавою є пропозиція Н. Панченко щодо екологічної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Актуальність такої розробки зумовлена впровадженням принципів сталого господарювання в діяльність бізнес-суб'єктів і підтримкою соціальних та екологічних проектів. Поряд з традиційними інструментами мотивації на підприємствах залізничного транспорту (преміювання співробітників за економію ресурсів та працівників екологічних відділів за виконання планових завдань, премії за раціоналізаторство в екологічній сфері) слід використовувати такі прогресивні важелі мотивації працівників як екологічна освіта. Така освіта створює фундамент екологічної компетентності, що дозволяє не тільки покращувати екологічні результати власної діяльності, а також за рахунок набутих знань, навиків і вмінь отримувати додаткові доходи від екологічного підприємництва. Останнє стає додатковим джерелом коштів для формування фондів екологічної мотивації, адже працівники залізничного транспорту, що приймають участь в екологічному підприємстві, будуть отримувати заробітну плату і премії [5].

Приділяють вчені увагу і питанню управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Так, колективом вчених [6] відзначено, що для реалізації цифрових перетворень на залізничному транспорті першочергово необхідно забезпечити формування якісного кадрового складу, що відзначався розвинутими цифровими компетенціями та здібностями у користування цифрових рішень. При цьому удосконалення процесу формування кадрового резерву підприємств залізничного транспорту має відбуватися на основі вирішення завдань розроблення

моделей, оцінювання і розвитку цифрових компетенцій працівників, обраних до резерву. Як ключові цифрові компетенції працівників підприємств залізничного транспорту виділено: навички роботи з цифровими технологіями; мислення і поведінка, необхідні для досягнення успіху в цифровій економіці, включно з навичками міжособистісних і міжкультурних комунікацій; професійноорієнтовані навички. Розвивати цифрові компетенції у працівників запропоновано за рахунок впровадження таких прогресивних інструментів навчання персоналу, як коучинг; адаптивне навчання; learning; ситуаційний аналіз; віртуальний інструктаж; ротація; тренінг; навчання дією та ін. [6].

Отже, на сучасному етапі системі оплати праці та мотивації працівників підприємств залізничного транспорту притаманна низка недоліків, основними з яких є (рис. 2): суттєвий розрив між рівнем заробітної плати працівників і вищого керівництва; непрозорий та необ'єктивний процес відбору та ротації кадрів на підприємствах; незадовільні умови праці і низький рівень матеріально-технічного забезпечення; непрозорий характер оплати праці та преміювання співробітників підприємств; недосконалість комунікації працівників і керівництва, низький рівень залученості персоналу до процесу прийняття стратегічних рішень; відсутність заохочення до ініціативної творчої діяльності та генерування інноваційних ідей; часта формальна зміна керівництва і відсутність реальних реформаційних змін та ін. Поряд з цим слід відзначити ускладнення, викликані дистанційним форматом роботи працівників підприємств залізничного транспорту, пов'язані з почуттям відчуження, втрати підтримки команди, ускладненням неформальних відносин між співробітниками, ускладненням процесів навчання та

адаптації нового співробітника в команді, зниженням або втратою синергії командної роботи.

Наявність такого роду недоліків та перешкод вказує на потребу перегляду принципів, напрямів та інструментів оплати праці і мотивації працівників підприємств залізничного транспорту, зокрема шляхом забезпечення гнучкості системи оплати праці та мотивації персоналу до вимог ринку і змін у зовнішньому середовищі, врахування рівня компетентності персоналу та його підвищення, врахування цінностей персоналу. Зазначене можливо реалізувати шляхом використання як традиційних, так і прогресивних інструментів мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Серед традиційних інструментів слід відзначити: підвищення заробітної плати; премії та бонуси за виконану роботу; створення можливостей для професійного та кар'єрного зростання працівників; соціальні пільги у вигляді компенсації транспортних витрат, безкоштовного харчування та медичного обслуговування, надання службового житла та пільгових кредитів на житло тощо; гнучкий графік роботи; заохочення працівників подяками, грамотами і сертифікатами та ін. У свою чергу, прогресивні інструменти мотивації персоналу включають: реорганізацію робочого офісного простору; премії за сприяння в досягненні стратегічних цілей розвитку підприємств; премії за реалізацію соціальних та екологічних проєктів розвитку підприємств; технологічні рішення гейміфікації; систему персоніфікованих мотиваційних інструментів для співробітників; заохочення участі працівників у курсах та вебінарах, пов'язаних з особистісним зростанням і освоєнням компетенцій, у т. ч. цифрових; розвинену систему наставництва та менторства для адаптації нових співробітників тощо.



*Рис. 2. Підхід до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту (розробка авторів)*

Використання такого підходу до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника, створити умови для генерації та реалізації інноваційних ідей і професійного особистісного зростання персоналу підприємств залізничної галузі.

Такого роду зміни сформуєть основу для активізації інноваційних зрушень та підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту на ринку транспортних послуг.

**Висновки.** Досліджено особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що системі оплати праці та

мотивації працівників підприємств галузі притаманна низка недоліків, викликаних ігноруванням потреб та цінностей персоналу і реалізацією протягом багатьох років неефективної кадрової політики. Вказано на ускладнення, викликані дистанційним форматом роботи працівників підприємств залізничного транспорту, що призвели до загострення кадрових проблем. Сформовано підхід до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту, що розкриває напрями та інструменти її удосконалення. Розкрито традиційні та прогресивні інструменти мотивації працівників підприємств залізничного транспорту. Доведено, що використання такого підходу до формування системи оплати праці та мотивації персоналу підприємств залізничного транспорту дозволить реалізувати потенціал кожного співробітника, створити умови для генерації та реалізації інноваційних ідей і професійного особистісного зростання персоналу підприємств залізничної галузі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 4. С. 80-85.

2. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96 – 107.

3. Костюк Ж. С. Мотивація як засіб підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. URL :

<http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).

4. Маслова В. О., Лісна О. О. Удосконалення системи оплати праці на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 161-166.

5. Панченко Н. Г. Екологічна мотивація персоналу в системі соціальної відповідальності залізничного транспорту. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 25-30.

6. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. Вип. 74. С. 139-149.

7. Шило Л. А., Кіржа К. Ю., Пятак Ю. С. Удосконалення системи оплати праці на залізниці в умовах корпоративізації. *Modern Economics*. 2019. № 17. URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56fc0754-9dbc-481d-b724-f4b859523d71/content> (дата звернення: 12.09.2023).

8. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» (Звіт про управління) 2020 р. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://uz.gov.ua/> (дата звернення: 17.09.2023).

9. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2017. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 17.09.2023).

10. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2018. АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 17.09.2023).

11. Фінансова звітність за 2022 рік. *clarity-project.info* : веб-сайт. URL : [https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2022) (дата звернення: 17.09.2023).

12. Середня заробітна плата. *Професійна спілка залізничників і*

транспортних будівельників України : веб-сайт. URL : <https://zalp.org.ua/salary/> (дата звернення: 18.09.2023).

13. Фінансовий план на 2022 рік. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : веб-сайт. URL : [https://mtu.gov.ua/files/\\_FP\\_2022%20.pdf](https://mtu.gov.ua/files/_FP_2022%20.pdf) (дата звернення: 18.09.2023).

14. Вперше за останнє десятиліття Укрзалізниця вийшла на восьме місце в загальному рейтингу роботодавців України. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vpershe-za-ostannye-desyatilittya-ukrzeliznytsya-vijshla-na-vosme-misce-v-zagalnomu-rejtingu-robotodavciv-ukrayini> (дата звернення: 15.09.2023).

15. Звіт Ради профспілки залізничників і транспортних будівельників України за період з грудня 2016 по грудень 2021 року. Професійна спілка залізничників і транспортних будівельників України : веб-сайт. URL : <https://zalp.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Zvit-2017-2021.pdf> (дата звернення: 18.09.2023).

16. УЗ підвищила зарплати працівникам на 10 %. *railinsider.com.ua* : веб-сайт. URL: <https://www.railinsider.com.ua/uz-pidvyshhyala-zarplaty-praczivnykiv-na-10/> (дата звернення: 17.09.2023).

17. У Британії триває масштабний страйк залізничників. *ua.korrespondent.net* : веб-сайт. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/4499422-u-brytanii-tryvaie-masshtabnyi-straik-zaliznychnykyv> (дата звернення: 12.09.2023).

18. У Німеччині скасували 50-годинний страйк, який міг паралізувати залізницю. *Європейська правда* : веб-сайт. URL : <https://www.euointegration.com.ua/news/2023/05/13/7161632/> (дата звернення: 20.09.2023).

19. УЗ додатково підвищила

зарплати працівників ряду професій. *railinsider.com.ua* : веб-сайт. URL : <https://www.railinsider.com.ua/uz-dodatkov-pidvyshhyala-zarplaty-praczivnykiv-ryadu-profesij/> (дата звернення: 20.09.2023).

20. Проекти ідей учасників форуму «Залізничні агенти змін» (м. Харків). АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL : [https://uz.gov.ua/work\\_on\\_the\\_railway/agent\\_y\\_zmin/agenty\\_kharkiv/](https://uz.gov.ua/work_on_the_railway/agent_y_zmin/agenty_kharkiv/) (дата звернення: 22.09.2023).

21. Букса – особистий помічник залізничника. *portal.uz.gov.ua* : веб-сайт. URL : <https://portal.uz.gov.ua/buksa/> (дата звернення: 20.09.2023).

## REFERENCES

1. Hrebenuk H. M. (2018) Formuvannia kulturno-motyvatsiinoho mekhanizmu rozvytku trudovoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Formation of a cultural and motivational mechanism for the development of Labor potential of railway transport enterprises]. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky tnu. Series: Economics and management*. Vol. 29 (68), no. 4. P. 80-85.

2. Dykan V. L., Obruch H. V. (2020) Rozroblennia pidkhodu do formuvannia systemy nematerialnoi motyvatsii praczivnykiv pidpryemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Development of an approach to the formation of a system of non-material motivation of employees of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Economic Bulletin of the National Mining University*. Vol. 1 (69). P. 96 – 107.

3. Kostiuk Zh. S. (2015) Motyvatsiia yak zasib pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Motivation as a means of improving the economic security of railway transport enterprises]. *Global and national economic problemsy*. Vol. 4, available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/92.pdf>

(accessed: 20.09.2023).

4. Maslova V. O., Lisna O. O. (2016) Udoskonalennia systemy opłaty pratsi na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Improving the system of remuneration for railway transport in Ukraine]. *Bulletin of transport and industry economics*. Vol. 55. P. 161-166.

5. Panchenko N. G. (2018) Ekolohichna motyvatsiia personalu v systemi sotsialnoi vidpovidalnosti zaliznychnoho transportu [Environmental motivation of personnel in the system of social responsibility of railway transport]. *Agrosvit*. Vol. 23. P. 25-30.

6. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidprijemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of personnel development of railway transport enterprises in the context of digitalization]. *Bulletin of transport and industry economics*. Vol. 74. P. 139-149.

7. Shylo L. A., Kirzha K. Yu., Piatak Yu. S. (2019) Udoskonalennia systemy opłaty pratsi na zaliznytsi v umovakh korporatyvatsii [Improvement of the railway remuneration system in the context of corporatization]. *Modern Economics*. Vol. 17, available at: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56fc0754-9dbc-481d-b724-f4b859523d71/content> (accessed: 12.09.2023).

8. JSC “Ukrzaliznytsia” : website (2021), “Integrated Report of JSC “Ukrzaliznytsia” (Management Report) 2020”, available at: <https://uz.gov.ua/> (accessed: 17.09.2023).

9. JSC “Ukrzaliznytsia” : website (2018), “Integrated Report of JSC “Ukrzaliznytsia” 2017”, available at: <https://uz.gov.ua/> (accessed: 17.09.2023).

10. JSC “Ukrzaliznytsia” : website (2019), “Integrated Report of JSC “Ukrzaliznytsia” 2018”, available at: <https://uz.gov.ua/> (accessed: 17.09.2023).

11. *Clarity-project.info* : website

(2023), “Financial statements for 2022”, available at: [https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/40075815/finances?current_year=2022) (accessed: 17.09.2023).

12. *Trade union of railway workers and transport builders of Ukraine : website* (2023), “Average salary”, available at: <https://zalp.org.ua/salary/> (accessed: 18.09.2023).

13. *Ministry of community, territory and infrastructure development of Ukraine : website* (2023), “Financial plan for 2022”, available at: [https://mtu.gov.ua/files/\\_FP\\_2022%20.pdf](https://mtu.gov.ua/files/_FP_2022%20.pdf) (accessed: 18.09.2023).

14. *Government portal : website* (2018), “For the first time in the last decade, Ukrzaliznytsia has taken the eighth place in the overall rating of employers in Ukraine”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/vpershe-zastannye-desyatilittya-ukrzaliznytsia-vijshla-na-vosme-misce-v-zagalnomu-rejtingu-robotodavciv-ukrayini> (accessed: 15.09.2023).

15. *Trade union of railway workers and transport builders of Ukraine : website* (2023), “Report of the Council of the trade union of railway workers and transport builders of Ukraine for the period from December 2016 to December 2021”, available at: <https://zalp.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Zvit-2017-2021.pdf> (accessed: 18.09.2023).

16. *Railinsider.com.ua : website* (2021), “UZ raised employees’ salaries by 10 %”, available at: <https://www.railinsider.com.ua/uz-pidvyshhyla-zarplaty-pracivnykiv-na-10/> (accessed: 17.09.2023).

17. *Ua.korrespondent.net : website* (2022), “A large-scale strike of railway workers continues in Britain”, available at: <https://ua.korrespondent.net/world/4499422-u-brytanii-tryvaie-masshtabnyi-straik-zaliznychnykyv> (accessed: 12.09.2023).

18. *European truth : website* (2023), “In Germany, a 50-hour strike was canceled, which could paralyze the railway”, available



- at: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/05/13/7161632/> (accessed: 20.09.2023).
19. *Railinsider.com.ua* : website (2023), “UZ additionally increased salaries of employees of a number of professions”, available at: <https://www.railinsider.com.ua/uz-dodatково-pidvyshhyla-zarplaty-pracivnykiv-ryadu-profesij/> (accessed: 20.09.2023).
20. JSC “Ukrzaliznytsia” : website (2021), “Projects of ideas of participants of the forum “Railway agents of change” (Kharkiv)”, available at: [https://uz.gov.ua/work\\_on\\_the\\_railway/agent\\_y\\_zmin/agency\\_kharkiv/](https://uz.gov.ua/work_on_the_railway/agent_y_zmin/agency_kharkiv/) (accessed: 22.09.2023).
21. *Portal.uz.gov.ua* : website (2022), “Buxa – personal assistant of the railway worker”, available at: <https://portal.uz.gov.ua/buksa/> (accessed: 20.09.2023).

УДК 658:656.2

## ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Лановий О. А., аспірант,  
Пихтін В. В., здобувач вищої освіти,  
Маслій Д. Є., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*Доведено, що в умовах наростання кризових явищ саме формування та використання дієвого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволить згенерувати стійкі конкурентні переваги на ринку і закумуляувати резерви для сталого зростання. Досліджено наукові підходи до трактування змісту управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничної галузі. Проаналізовано інструменти формування, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Зважаючи на значну кількість автоматизованих систем та програмних рішень, що використовуються на підприємствах для управління ресурсами, доведено доцільність застосування уніфікованих цифрових платформ, які дозволять об'єднати розрізнені локальні та «хмарні» технологічні рішення, забезпечуючи безшовний потік даних і надаючи можливість приймати рішення в режимі реального часу. З огляду на значний потенціал такого роду інтеграційних рішень, запропоновано забезпечити трансформацію підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту шляхом впровадження іPaaS-рішень, використання яких дозволить подолати існуючу розрізненість програмних технологій і сформуванню цифрової екосистему управління ресурсним потенціалом підприємств галузі.*

*Ключові слова: підприємства залізничного транспорту, управління, ресурсний потенціал, цифровізація, цифрові платформи.*

## FEATURES OF MANAGEMENT TRANSFORMATION RESOURCE POTENTIAL OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Lanovyy O., Postgraduate,  
Pykhtin V., Student of Higher Education,  
Maslii D., Student of Higher Education (USURT)*

*It is proved that in difficult crisis conditions, it is extremely important to concentrate and efficiently use their key competencies and resources for the effective development and functioning of railway transport enterprises. It is noted that the formation and use of an optimal approach to managing the resource potential of railway transport enterprises will allow forming stable competitive advantages in the market and will contribute to the accumulation of their reserves for sustainable competitive growth. Scientific approaches to the interpretation of the content of resource potential management of economic entities, in particular enterprises of the railway industry, are studied. Taking into account the scale of the activities of railway transport enterprises and the difficult situation in the field of resource support for their functioning, the developed effective tools for forming, building up and optimizing the resource potential of industry enterprises are analyzed. Taking into account the significant number of automated systems and software solutions used in enterprises for resource management, the feasibility of using unified digital platforms that will allow combining a variety of on-premises and “cloud” technological solutions is proved, providing a seamless data flow and providing the ability to make decisions in real time. In this sense, the revolutionary digital technology iPaaS – Integration-Platform-as-a-Service is becoming widespread, which efficiently implements this task and contributes to the formation of a flexible approach to managing enterprise resources. Taking into account the significant potential of such integration solutions, it is proposed to transform the approach to managing the resource potential of railway transport enterprises by implementing iPaaS solutions, which will overcome the existing disparity of software solutions and form a digital ecosystem for managing the resource potential of industry enterprises. The implementation of the proposed approach to resource potential management at railway transport enterprises will help save time for performing routine operations related, in particular, to the introduction and systematization of data, digitalization and optimization of business processes, minimization of information asymmetries, making qualitative informed decisions and improving the efficiency of processes, which in general will contribute to ensuring the sustainable development and competitiveness of railway industry enterprises.*

**Keywords:** *railway transport enterprises, management, resource potential, digitalization, digital platforms.*

**Постановка проблеми.** Останні роки стали суттєвим випробуванням для світової економіки. Пандемія коронавірусу та поширення міждержавних воєнно-політичних конфліктів призвели до поглиблення кризових явищ і наростання глобальної економічної кризи. Згідно економічних прогнозів ОЕСР зростання світової економіки уповільниться з 3,3 % у 2022 р. до 2,7 % у

2023 р. і 2,9 % у 2024 р. Експерти прогнозують, що найбільш прискореними темпами будуть зростати економіки Індії (у 2023-2024 рр. на 6 % та 7 %), Китаю (5,4 % та 5,1 % відповідно), Індонезії (4,7 % та 5,1 %), Туреччини (3,6 % та 3,7 %) [1].

У свою чергу, для України 2022 р. виявився найскладнішим періодом в історії, що ознаменувався скороченням

реального ВВП на 29,1 %. Початок воєнних дій, окупація окремих територій, критичне руйнування інфраструктури та виробничих потужностей підприємств, блокада морських портів і розірвання усталених логістичних зв'язків, процеси масштабного відтоку населення призвели до скорочення споживчого попиту, зниження ділової та інвестиційної активності, скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, зокрема експорту, зниження доходних потоків до бюджету країни. У першому кварталі 2023 р. ВВП скоротився на 10,5 % порівняно з першим кварталом 2022 р. [2].

У таких надзвичайно складних кризових умовах для ефективного розвитку та функціонування підприємств залізничного транспорту вкрай важливо концентрувати та раціонально використовувати їх ключові компетенції та ресурси. Формування та використання дієвого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволить згенерувати стійкі конкурентні переваги на ринку і закумуляувати резерви для сталого конкурентного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Формуванню теоретично-методологічних положень щодо управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничного транспорту присвятили дослідження такі вітчизняні вчені, як Буняк Н., Вовк О., Дикань В., Довгаль О., Кірдіна О., Кузьменко О., Лаврук О., Приступа В., Токмакова І., Фесенко І., Цибульська Е., Чупир О., Шаманська О. та ін. [3-15]. Віддаючи належне науковій і практичній значущості розглянутих праць, слід відзначити, що процеси цифрової трансформації середовища функціонування підприємств залізничного транспорту вимагають формування якісно нового підходу до управління їх ресурсним потенціалом, здатного забезпечити інтегрованість та

гармонійність використання розрізнених технічних та технологічних рішень.

**Метою статті** є дослідження теоретичних підходів та інструментарію управління ресурсним забезпеченням процесів розвитку підприємств залізничного транспорту і обґрунтування доцільності трансформації підходу до управління їх ресурсним потенціалом в умовах цифровізації середовища функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Динаміка обсягу перевезень залізничним транспортом у 2022 р. демонструє загальнонаціональну тенденцію скорочення економічної активності вітчизняних підприємств. Протягом 2022 р. було перевезено 150,6 млн т вантажів, що на 52,1 % нижче значення 2021 р. [16]. Подальше скорочення обсягів роботи залізничного транспорту характерне і для першого півріччя 2023 р. За вказаний період компанією перевезено 70,5 млн т, що на 14,5 млн т або 12,4 % менше порівняно з аналогічним періодом 2022 р. При цьому слід відзначити, що 40,1 % продукції спрямовано на експорт. В експортному сполученні перевезено 28,2 млн т вантажів, що на 5,2 млн т або 15,4 % менше рівня 2022 р. Зокрема зазнав скорочень обсяг перевезення одного з ключових видів вантажів – залізних та марганцевих руд – на 7 млн т або 44,7 % – до 8,67 млн т. У свою чергу, обсяг експорту чорних металів знизився на 1,41 млн т або 37,8 % – до 2,32 млн т. Скоротився за підсумками першого півріччя 2023 р. і обсяг експорту мінбудматеріалів – на 924,3 тис. т або 56,9 % – до 701 тис. т. Поряд з цим зросли обсяги перевезення зернових – на 44,5% або 4,0 млн т, – до 13,1 млн т. Для виконання експортних перевезень на сьогодні використовується 19 залізничних прикордонних переходів з країнами ЄС та Молдовою, з яких 14 основних функціонують та забезпечують вантажні перевезення у напрямку Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини, Молдови [17].

У зв'язку з такими негативними подіями та скороченням обсягів роботи підприємства залізничного транспорту і надалі продовжують реалізацію політики максимальної оптимізації витрат за ключовими статтями. Вкрай критичному в цьому сенсі є скорочення інвестиційних витрат, що призводить до зниження обсягів ремонту основних фондів і погіршення стану залізничної інфраструктури та рухомого складу. Стимується і підвищення заробітної плати працівників експлуатаційної діяльності підприємств залізничного

транспорту, що впливає на вмотивованість та продуктивність праці, підвищує відтік професіоналів із залізничної галузі, скорочує її кадровий потенціал.

Вчені протягом останніх років активно досліджують процеси управління ресурсним потенціалом та забезпеченням діяльності підприємств, у т. ч. і залізничного транспорту. Завдяки цьому сформувалася значна кількість підходів до трактування змісту управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничної галузі (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Систематизація підходів до визначення змісту категорії  
«управління ресурсним потенціалом підприємства»*

Автор підходу	Особливості трактування змісту
О. Шаманська [15]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства</i> – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.
І. Фесенко [12]	З позиції системного підходу <i>управління ресурсним потенціалом</i> – це систематична, динамічна, планова і комплексна діяльність щодо забезпечення життєздатності підприємства, а також сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, яка орієнтована на нарощення конкурентних переваг підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку задля гарантування подальшого розвитку.
О. Лаврук [9]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства</i> – це специфічна та складна діяльність, що є чинником раціонального використання ресурсів й забезпечення ефективного функціонування підприємства.
Е. Цибульська [13]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства</i> – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення раціонального використання, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей та гарантування його стійкого функціонування та розвитку.
Н. Буняк, О. Тимошук [3]	<i>Управління ресурсним потенціалом підприємства</i> – це цілеспрямований вплив за допомогою управлінських важелів на процес формування, раціонального використання, трансформації та відновлення ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.
О. Чупир, Є. Бурлака, О. Бутенко [14]	<i>Управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту</i> розглядається з точки зору реалізації функцій управління з метою забезпечення процесу накопичення, удосконалення та трансформації ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін зовнішнього середовища, що призведе до загального прогресу залізничного транспорту, сприятиме його вдосконаленню та поліпшенню.

Вивчення розглянутих трактувань дозволяє дійти висновку щодо домінування системного та процесного підходів до розуміння змісту поняття управління ресурсним потенціалом підприємств, комплексності даної категорії, її багатоелементного складу та інструментів керівного впливу на даний об'єкт.

Зважаючи на масштабність діяльності підприємств залізничного транспорту і скрутну ситуацію у сфері ресурсного забезпечення їх функціонування слід детальніше розглянути дієві інструменти формування, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств галузі. Оскільки саме управління ресурсним потенціалом на сьогодні розглядається як ключовий стратегічний та антикризовий інструмент реалізації якісних трансформацій.

Вченими на сьогодні розроблено та апробовано значну кількість підходів до управління ресурсним потенціалом підприємств, зокрема залізничного транспорту. Такі пропозиції наочно представлено в вигляді як безпосередньо підходів, так і систем, механізмів, моделей тощо. Зокрема О. Шаманською як дієвий інструмент активізації ресурсних можливостей розглядається формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом. Автор зазначає, що першочерговим етапом в побудові такої системи є встановлення місії – глобальної мети діяльності підприємства, яка відбиває призначення підприємства, його роль у суспільстві та забезпечення власних конкретних інтересів. Після встановлення місії необхідно встановити конкретні цілі діяльності. При цьому важливо враховувати той факт, що ефективне управління ресурсним потенціалом повинно бути спрямоване на виконання не тільки основної місії підприємства, але і його цілей, які виходять з місії [15].

Доцільність побудови механізму управління ресурсним потенціалом

підприємств відображено в науковій праці [6]. Розроблений автором механізм включає інструменти управлінської діяльності суб'єкта господарської взаємодії, які розподілені між фінансовою, матеріальною, трудовою підсистемами, що являють єдине ціле та взаємодіють між собою через реалізацію функцій використання, розподілу, наявності та поновлення ресурсів підприємства в умовах конкурентного середовища [6]. У свою чергу, у дослідженні [10] механізм презентується як організована управлінська підсистема, що складається з таких елементів, як об'єкти та суб'єкти управління, мета, цілі та завдання, принципи, функції, стратегія, інституційно-організаційні, економічні, технологічні, інформативні та інші інструменти. Впровадження такого механізму дозволить на системній основі досягати результату, пов'язаного з належним формуванням, відтворенням та ефективною реалізацією ресурсного потенціалу підприємства [10].

О. Кузьменко, у свою чергу, організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом підприємства представлено як комплекс компонентів, які забезпечують ефективність управління. Найбільш вагомим із них виділено оцінку ресурсного потенціалу, що складається із системи комплексних та одиничних показників оцінки складників ресурсного потенціалу, а також аналізу інтегрального показника ресурсного потенціалу. Перевагою такого підходу є комплексність оцінки ресурсного потенціалу. Проте недостатньо обґрунтованим залишається питання формування, використання та джерел відновлення ресурсного потенціалу [8].

У контексті даного дослідження викликає зацікавлення і розроблений В. Дикань та Г. Заєць організаційно-економічний механізм управління такою складовою ресурсного потенціалу як логістичне забезпечення підприємств [5].

Вченими відзначено, що досягти гармонійного розвитку логістичної системи можливо шляхом вибору організаційної структури управління, що володіє найбільш високим рівнем інноваційної сприйнятливості, використання адаптивних інструментів розвитку логістичної системи в умовах нестабільності зовнішнього середовища, забезпечення міжфункціональної координації всіх елементів системи і орієнтації підприємства на активне формування попиту на вироблену продукцію, надані послуги, впровадження ефективної системи контролінгу, бюджетування і управлінського менеджменту та створення нової моделі управління персоналом, орієнтованої на колективну участь працівників в інноваційному логістичному процесі, подолання «опору змінам» [5].

Комплексним є дослідження і колективу авторів О. Чупир, Є. Бурлаки, О. Бутенко [14]. Вченими сформовано підхід до управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту, реалізацію якого запропоновано здійснювати послідовно: встановлення цілей управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту; аналіз наявних ресурсів та існуючих можливостей; аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту і її реалізація; оцінка рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств галузі; вибір шляхів оптимізації ресурсного потенціалу, обрання та реалізація найкращого варіанту плану його розвитку, контроль результатів [14].

Цікава пропозиція щодо управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту вноситься й І. Токмаковою. Зокрема науковцем з огляду на кризові тенденції функціонування підприємств залізничної галузі сформовано підхід до антикризового управління їх ресурсним потенціалом.

Особливістю даного підходу є включення пропозицій щодо оцінки диспропорцій ресурсного потенціалу і впровадження технологій ощадливого виробництва. Основним результатом застосування даного механізму визначено розробку дієвих програм антикризового управління ресурсним потенціалом підприємств, спрямованих не тільки на локалізацію й усунення виявлених кризових явищ, а й на запобігання їх повторному прояву [11].

Відображено вченими і особливості впливу цифрових трансформацій на зміну принципів управління ресурсним потенціалом підприємств. Зокрема О. Вовк досліджено особливості управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах цифровізації і зазначено, що його ефективне використання можливе за умови гармонійного розвитку всіх складових потенціалу підприємства з урахуванням ефективної інтеграції в екосистему інновацій. При цьому прискоренню темпів залучення інструментів цифрової трансформації у діяльність підприємств та зміцненню їх інноваційного потенціалу сприятиме інтегроване управління ресурсами та поглиблення інноваційного співробітництва зі стейкхолдерами [4].

Доволі ґрунтовно питання управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації досліджено О. Кірдіною та А. Ямпольською. Зокрема ключовою пропозицією вчених є формування прогнозно-адаптивного підходу до управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту, що включає систему аналітико-прогнозного забезпечення, адаптивну систему прийняття рішень і систему наскрізного контролю та моніторингу, і передбачає активне застосування цифрових технологій у процесі управління ресурсним потенціалом. Використання цифрових рішень передбачено як на етапі прогнозування, так і в процесі адаптації,

контролю та моніторингу діяльності залізничного транспорту [7].

Поряд з цим слід звернути увагу і на традиційні автоматизовані системи управління ресурсами підприємств, серед яких ключове місце належить ERP (Enterprise Resource Planning System) – системі планування ресурсів. На етапі, коли звичайних електронних таблиць для обліку та контролю ресурсів недостатньо, потребує впровадження програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства, використання якого сприяє автоматизації бізнес-процесів і якісному аналітично-інформаційному забезпеченню для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, генеруючи інформацію бухгалтерії, виробництва, логістики, продажів, маркетингу, кадрів. Поряд з цим слід вказати і на використання підприємствами системи управління продуктивністю або ефективністю підприємства (EPM – Enterprise Performance Management), що охоплює всі бізнес-процеси та сфери діяльності підприємства. Такі процеси сприяють якісному безперервному управлінню бізнесом і дозволяють вказувати цілі розвитку, прогнозувати фактори, що сприятимуть чи перешкоджатимуть досягненню визначених цілей, планувати стратегічні та тактичні дії, відстежувати стан ключових показників ефективності, аналізувати результати та призначати коригувальні дії, формувати фінансову та управлінську звітність для прийняття економічно обґрунтованих та якісних рішень.

Зважаючи на значну кількість автоматизованих систем та програмних рішень, що використовуються на підприємствах для управління ресурсами, набуває актуальності застосування уніфікованих цифрових платформ, які дозволять об'єднувати різноманітні програми та додатки незалежно від того, чи це локальні чи «хмарні» технологічні рішення, забезпечуючи безшовний потік

даних на підприємствах і надаючи можливість приймати рішення в реальному часі. У цьому сенсі набуває поширення революційна цифрова технологія iPaaS – Integration-Platform-as-a-Service, яка якісно реалізує вказане завдання і сприяє формуванню гнучкого підходу до управління ресурсами підприємства.

Завдяки використанню сучасного покоління інтеграційних рішень «Платформа як послуга» iPaaS 2.0 стає можливою інтеграція та автоматизація різних функцій та процесів на одній платформі, що значно скорочує час і ресурси, необхідні для створення та підтримки цих операцій. З огляду на значний потенціал такого роду інтеграційних рішень доцільно забезпечити трансформацію підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту шляхом впровадження iPaaS-рішень, що дозволить подолати існуючу розрізненість програмних рішень і сформувати цифрову екосистему управління ресурсним потенціалом підприємств галузі (рис. 1).

Важливою при цьому є можливість забезпечення як технологічної та технічної гнучкості шляхом інтеграції власних автоматизованих систем та інших програмних рішень підприємств залізничного транспорту, так і комунікаційної гнучкості за рахунок інтеграції власних автоматизованих систем та інших програмних рішень підприємств галузі і цифрових технологій ключових для них стейкхолдерів.

Здійснювати формування та впровадження цифрової екосистеми управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту на основі впровадження інтеграційних рішень iPaaS 2.0 слід поетапно:

- на першому етапі варто діагностувати рівень розрізненості технічних та технологічних рішень підприємств залізничного транспорту і оцінити ефективність їх бізнес-процесів за

бізнес-напрямами: вантажні перевезення та логістика; пасажирські перевезення; виробництво та сервіс; інфраструктура; управління непрофільними активами;

- на другому етапі слід приділити увагу встановленню технічних та технологічних рішень, що потребують комплексної інтеграції в єдину цифрову екосистему управління за відповідними бізнес-напрямами;

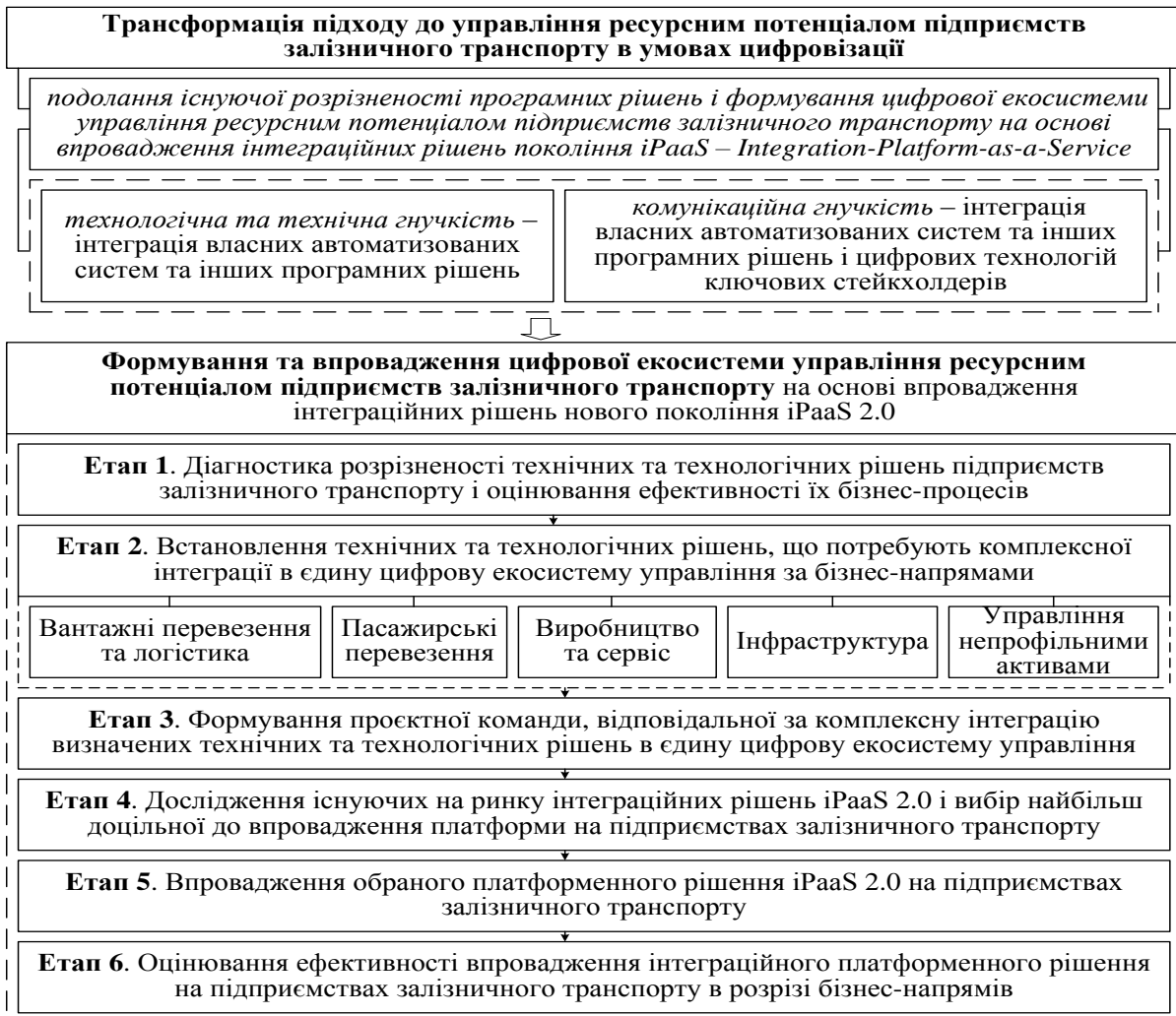
- третій етап передбачає формування проектної команди, відповідальної за комплексну інтеграцію визначених технічних та технологічних рішень в єдину цифрову екосистему управління;

- на четвертому етапі слід провести

дослідження існуючих на ринку інтеграційних рішень іPaaS 2.0 і обрати найбільш доцільну до впровадження платформу на підприємствах залізничного транспорту;

- п'ятий етап зосереджений на впровадженні обраного платформеного рішення іPaaS 2.0 на підприємствах залізничного транспорту;

- шостий завершальний етап зорієнтований на оцінювання ефективності впровадження інтеграційного платформеного рішення на підприємствах залізничного транспорту в розрізі бізнес-напрямів.



*Рис. 1. Особливості трансформації підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації (розробка авторів)*



Впровадження запропонованого підходу до управління ресурсним потенціалом на підприємствах залізничного транспорту сприятиме економії часу на виконання рутинних операцій, пов'язаних зокрема з введенням та систематизацією даних, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів, мінімізації інформаційних асиметрій, прийняттю якісних обґрунтованих рішень і підвищенню ефективності процесів, що в цілому сприятиме забезпеченню сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств залізничного галузі.

**Висновки.** Таким чином, доведено, що в умовах наростання кризових явищ формування та використання дієвого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту дозволить згенерувати стійкі конкурентні переваги на ринку і накопичувати резерви для сталого зростання. Досліджено наукові підходи до трактування змісту управління ресурсним потенціалом суб'єктів економічної діяльності, зокрема підприємств залізничної галузі. Проаналізовано розроблені дієві інструменти формування, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Зважаючи на значну кількість автоматизованих систем та програмних рішень, що використовуються підприємствами для управління ресурсами, доведено доцільність застосування уніфікованих цифрових платформ, які дозволять об'єднувати розрізнені локальні та «хмарні» технологічні рішення, забезпечуючи безшовний потік даних і надаючи можливість приймати рішення в реальному часі. З огляду на значний потенціал такого роду інтеграційних рішень запропоновано забезпечити трансформацію підходу до управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту шляхом впровадження іPaaS-рішень, використання яких дозволить подолати існуючу

розрізненість програмних рішень і сформувати цифрову екосистему управління ресурсним потенціалом підприємств галузі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global economic outlook improving, albeit to a low growth recovery. *oecd.org* : *website*. URL: <https://www.oecd.org/newsroom/global-economic-outlook-improving-albeit-to-a-low-growth-recovery.htm> (last accessed: 10.10.2023).
2. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. *Національний банк України* : *веб-сайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 10.10.2023).
3. Буняк Н. М., Тимощук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 28-33.
4. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Т. 21. Вип. 3 (52). С. 65-79.
5. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.
6. Довгаль О. В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-22.
7. Кірдіна О. Г., Ямпольська А. С. Управління ресурсним забезпеченням розвитку залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75.

С. 15-25.

8. Кузьменко О. В. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 21 с.

9. Лаврук О. С. Управління ресурсним потенціалом підприємств. *Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції* : збірник наукових праць міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (30 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). Тернопіль : Крок, 2015. С. 225-227.

10. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/26.pdf) (дата звернення: 14.10.2023).

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

12. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1 (17). С. 138-142.

13. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2011. 384 с.

14. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Х.: ХНУБА, 2022. 178 с.

15. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2303> (дата звернення: 12.10.2023).

16. Залізниця України у 2022 році перевезла понад 150 млн т вантажів.

*usm.media* : веб-сайт. URL: <https://usm.media/zalizniczya-ukra%1%97ni-u-2022-rocz-perevezla-ponad-150-mln-t-vantazhiv/> (дата звернення: 12.10.2023).

17. «Укрзалізниця» за пів року зменшила перевезення вантажів на 12,4%. *biz.censor.net* : веб-сайт. URL: <https://biz.censor.net/n3430199> (дата звернення: 12.10.2023).

## REFERENCES:

1. *Oecd.org* : website. Global economic outlook improving, albeit to a low growth recovery. URL: <https://www.oecd.org/newsroom/global-economic-outlook-improving-albeit-to-a-low-growth-recovery.htm> (last accessed: 10.10.2023).

2. *National Bank of Ukraine* : website. National Bank's comment on changes in real GDP in 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (last accessed: 10.10.2023).

3. Buniak N. M., Tymoshchuk O. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia resursnym potentsialom pidpryiemstva v umovakh kryzovykh yavyshch [Features of managing the resource potential of an enterprise in the context of crisis phenomena]. *Scientific View: Economics and Management*. № 2 (82). P. 28-33.

4. Vovk O. M. (2022) Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Formation of innovative potential of enterprises in the context of digitalization of regional economic systems]. *Market economy: modern theory and practice of management*. Vol. 21. Issue 3 (52). P. 65-79.

5. Dykan V. L., Zaiets H. P. (2019) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpryiemstv: lohystychnyi pidkhid [Organizational and economic support of effective operation of

- enterprises: logistics approach]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 65. P. 9-18.
6. Dovhal O. V. (2016) Mekhanizm efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom ahrarnykh pidpryemstv [Mechanism for effective management of the resource potential of agricultural enterprises]. *Agrosvit*. № 5. P. 20-22.
7. Kirdina O. H., Yampolska A. S. (2021) Upravlinnia resursnym zabezpechenniam rozvytku zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Management of resource support for the development of railway transport in the context of digitalization]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 75. P. 15-25.
8. Kuzmenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva [Strategic management of the enterprise's resource potential]: PhD Thesis, Economics and Enterprise Management (by type of economic activity). Dnipropetrovsk, 2013. 21 p.
9. Lavruk O. S. (2015) Upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstv [Managing the resource potential of enterprises]. *National production and economy in the context of reform: state and prospects of innovative development and interregional integration: scientific papers of the international scientific and practical internet conference*. Ternopil : Krok. P. 225-227.
10. Prystupa V. I. (2021) Teoretyko-metodychnyi pidkhid do formuvannia mekhanizmu upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva [Theoretical and methodological approach to the formation of a mechanism for managing the resource potential of an enterprise]. *Economy and state*. № 1. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2021/26.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/26.pdf) (last accessed: 14.10.2023).
11. Tokmakova I.V. Zabezpechennia harmonijnoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine]. Kharkiv: USURT, 2015. 403 p.
12. Fesenko I. A. (2010) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia resursnym potentsialom vuhledobuvnykh pidpryemstv [Organizational and economic mechanism for managing the resource potential of coal mining enterprises]. *Bulletin of economic science of Ukraine*. № 1 (17). P. 138-142.
13. Tsybulska E. I. Upravlinnia potentsialom pidpryemstva [Enterprise potential management]. Kharkiv : Vyd-vo NUA, 2011. 384 p.
14. Chupyr O. M., Burlaka Ye. O., Butenko O. P. Upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu pidpryemstv (na prykladi pidpryemstv zaliznychnoho transportu) [Managing the development of resource potential of enterprises (on the example of railway transport enterprises)]. Kharkiv : KhNUBA, 2012. 178 p.
15. Shamanska O. I. (2013) Systema efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom pidpryemstva [System of effective management of resource potential of the enterprise]. *Efficient economy*. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303> (last accessed: 12.10.2023).
16. *Usm.media* : website. The Ukrainian railway transported more than 150 million tons of cargo in 2022. URL: <https://usm.media/zalizniczya-ukra%20ni-u-2022-roczy-perevezla-ponad-150-mln-t-vantazhiv/> (last accessed: 12.10.2023).
17. *Biz.censor.net* : website. Ukrzaliznytsia has reduced cargo transportation by 12.4% in six months.. URL: <https://biz.censor.net/n3430199> (last accessed: 12.10.2023).

УДК 338.47

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

*Обруч Г. В., д-р екон. наук, доцент (УкрДУЗТ),  
Фролова Н. Л., канд. екон. наук (ННІ «Каразінська школа бізнесу»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна),  
Пихтін А. В., здобувач вищої освіти (УкрДУЗТ)*

*Дослідження глобальних витрат компаній на цифрову трансформацію логістичних процесів і темпів впровадження ними цифрових технологій дозволило встановити суттєвий попит на цифрові рішення у транспортно-логістичній сфері і перспективу його подальшого суттєвого зростання. Розкрито перелік ключових трендів, що визначатимуть напрями та інструменти трансформації логістичних процесів. Досліджено особливості та переваги використання цифрових технологій у транспортно-логістичній діяльності. Встановлено, що використання інтернету речей, штучного інтелекту та машинного навчання, технологій автоматизації та робототехніки, методів прогнозування та предикативної аналітики дозволить транспортно-логістичним компаніям досягти операційної ефективності, покращити конкурентні позиції і забезпечити їх сталий розвиток. Зважаючи на вагомий потенціал застосування технологій інтернету речей, що революціонізували складські та логістичні операції, спряючи цифровій трансформації транспортної галузі, детальніше досліджено переваги їх використання в діяльності транспортно-логістичних компаній.*

*Ключові слова: транспортно-логістичні підприємства, сталий розвиток, цифровізація, цифрова трансформація, оптимізація, технології інтернету речей.*

## ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS PROCESSES

*Obruch H., Doctor of Economics, Associate Professor (USURT),  
Frolova N., PhD in Economics (Karazin Business School, VN Karazin Kharkiv  
National University),  
Pykhtin A., higher education student (USURT)*

*The study of global costs of companies for digital transformation of logistics processes and the pace of their introduction of digital technologies allowed us to establish a significant demand for digital solutions in the transport and logistics sector and the prospect of its further significant growth. The list of key trends that will determine the directions and tools for transforming logistics processes is revealed. The features and advantages of using digital technologies in transport and logistics activities are studied. It is established that the use of the Internet of Things, artificial intelligence and machine learning, automation and robotics technologies, methods of predictive predictive analytics will allow transport and logistics companies to achieve operational efficiency, improve competitive positions and ensure their sustainable development. Taking into account the significant potential of using the Internet of Things technologies that revolutionized warehouse and logistics operations, contributing to the digital transformation of the transport industry, the advantages of their use in the*

*activities of transport and logistics companies are studied in more detail. It is noted that now both individual technological solutions and complex systems built on the basis of IoT are being implemented: devices for tracking and transmitting data on the location of objects in real time; "smart" sensors for tracking temperature, humidity, light, pressure, etc.; comprehensive software solutions for managing the fleet of vehicles (tracking and monitoring traffic in real time; dynamic route optimization; fuel usage monitoring; maintenance planning; efficient use of vehicles; calculation of expected arrival time and notifying customers of time; automatic deviation notifications; security control; emission reduction); warehouse management systems (smart shelves, robotic collectors and scanners, inventory tracking automation, environmental sensors, predictive maintenance sensors; security and access control; dynamic inventory optimization; data analysis and analytics, etc.).*

**Keywords:** *transport and logistics enterprises, sustainable development, digitalization, digital transformation, optimization, Internet of Things technologies*

**Постановка проблеми.** В умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг і кардинальної перебудови бізнес-процесів під впливом цифрових трансформацій ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємств виступають цифрові технології, що сприяють оптимізації управління логістичними процесами і покращенню якості транспортно-логістичних послуг за рахунок передбачення та задоволення вимог клієнтів.

З огляду на зазначене актуалізується питання дослідження процесів цифрової трансформації логістичних процесів і перегляду концепцій, механізмів та інструментів управління розвитком транспортно-логістичних підприємств на основі цифрової трансформації їх бізнес-процесів, що і зумовило вибір даної теми та напрямку наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню трансформації діяльності транспортно-логістичних підприємств і впливу цифрових технологій на протікання даних процесів присвятили свої праці такі вітчизняні вчені, як В. Дикань, Н. Власенко, М. Желіховська, М. Корінь, Т. Наконечна, В. Овчиннікова, Ю. Олифіренко, І. Токмакова та ін. [1-9]. Віддаючи належне науковій і практичній значущості розглянутих наукових

досліджень, слід відзначити прискорення темпів цифрової трансформації діяльності транспортно-логістичних підприємств і доцільність перегляду ключових технологічних змін, що визначають зміну принципів та напрямів розвитку суб'єктів даної сфери.

**Метою статті** є дослідження світових тенденцій цифрової трансформації діяльності транспортно-логістичних підприємств і визначальних технологічних рішень, використання яких надає суттєві переваги для сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів транспортно-логістичної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день численні дослідження відображають суттєвий попит на цифрові рішення у транспортно-логістичній сфері і його подальше зростання протягом наступних десяти років. Світові витрати на цифрову трансформацію логістичних процесів у 2022 р. оцінили в більш ніж 52 млрд дол. Експерти прогнозують, що до 2030 р. розмір даного ринку досягне 108 млрд дол., щорічно зростаючи на 9,6 %. Зокрема витрати на цифрову трансформацію логістичного сектору США у 2022 р. оцінюють у 15,1 млрд дол., що складає 28,98 % від світового обсягу таких витрат. При цьому найвищі темпи зростання витрат на цифрову трансформацію у сфері логістики, окрім США, будуть зафіксовані в Китаї (10,8 % щорічно протягом 2022-2030 рр.), Канаді

(9,3 %), Німеччині (8,5 %), Японії (8,4 %). Серед компаній ключовими гравцями на ринку цифрової логістики є: Advantech Co., Ltd, IBM Corporation, SAP SE, Oracle Corporation, HCL Technologies Limited, Tech Mahindra, Huawei Technologies Co., Ltd, Samsung Electronics Logitech Co., Ltd., Hexaware Technologies, JDA Software Group, Inc. та ін. [10].

Звертають увагу аналітичні компанії і на ключові тренди, які найближчими роками будуть визначати напрями розвитку транспортно-логістичних підприємств. Серед основних тенденцій у звіті компанії DHL «Logistics Trend Radar» [11] визначено диверсифікацію ланцюгів постачання, омніканальність, декарбонізацію, використання альтернативних джерел

енергії, а також безпосередньо впровадження технологій цифровізації та роботизації. Важливу роль у глобальному логістичному секторі відіграватиме роботизація, що знайде відображення в нарощенні кількості стаціонарних та мобільних роботів. Активніше впроваджуватимуть безпілотників, «розумні» етикетки, технології аналітики big data, рішення на основі штучного інтелекту (комп'ютерний зір та інтерактивний штучний інтелект). У довгостроковій перспективі ключовий вплив здійснюватимуть альтернативні паливні рішення, автономні транспортні засоби, технології блокчейну для запису інформації, відстеження та документування угоди або операції у ланцюгу постачання [12].



Рис.1. Перелік ключових трендів, що визначатимуть напрями та інструменти трансформації логістичних процесів [11]

Поряд з цим слід відзначити домінування тренду наближення ланцюга поставок «nearshoring», що передбачає розміщення виробничих потужностей та інших стратегічно важливих об'єктів у територіальній близькості до країни-

виробника чи споживачів продукції. Компаніями при цьому формують і альтернативні усталеному ланцюги постачань. Ці тенденції набули поширення після пандемії коронавірусу та вимушеної ізоляції країн, що призвели до розірвання

усталених ланцюгів постачань та порушення логістичних процесів. Експерти Deloitte відзначають, що 90 % організацій продовжуватимуть політику інвестування в nearshoring-виробництво в найближчі роки [13].

Під впливом глобальних потрясінь (близько 60 % компаній прогнозують, що геополітична нестабільність може негативно впливати на їх логістичні ланцюги) традиційні логістичні моделі будуть трансформуватися у цифрові мережі, які забезпечують наскрізну видимість, оперативність реагування, можливість оптимізації поточних процесів. Багаторічний акцент на оптимізації ланцюгів постачань задля мінімізації витрат, скорочення запасів і збільшення використання активів призвів до зниження потенціалу гнучкості компаній для зменшення збоїв. Досвід реагування на подію COVID-19 свідчить, що цифрові мережі поставок надають можливість оперативно реагувати на значний ряд можливих проблем: від військових дій і загрози тероризму до банкрутства постачальника або раптової та різкої зміни кон'юнктури ринку [9, 13].

Технологічні рішення для формування таких цифрових мереж поставок активно впроваджуються логістичними компаніями. Так, компанією Meest впроваджено сервіс Meest World Logistics Platform, що представляє собою єдине цифрове «вікно» для управління процесами транскордонних перевезень: від менеджменту процесу транспортування до контролю його якості й термінів доставки. Завдяки такій цифровій платформі учасники логістичного процесу мають можливість ефективно управляти транскордонними доставками в одній системі, значно оптимізуючи при цьому безліч пов'язаних бізнес-процесів [13].

Відзначають ефективність використання принципів та технологій цифрової логістики і науковці. Відтак колективом вчених [7] обґрунтовано

доцільність застосування цифрового маркетингу та логістики в процесі адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства. Зокрема науковці підкреслюють, що автоматизація прийняття управлінських рішень у логістичних процесах здійснюється за допомогою використання хмарних обчислень, моделювання, адаптивного виробництва, використання робототехніки тощо. За допомогою маркетингової логістики в умовах цифровізації реалізується система «процес розробки – процес виробництва – процес комунікації – процес розподілу – процес транспортування – сервісне обслуговування – післяпродажна підтримка», на основі координації всіх видів діяльності. Розвиток цифрових технологій дозволяє зробити процеси більш автономними, прискорити їх виконання, знизити витрати на інфраструктурне забезпечення, фінансово-економічне планування та управління персоналом [7].

М. Желіховською запропоновано модель логістичної системи, в основі якої концепція цифрової логістики. Автором вказано, що впровадження цифрових технологій у логістичні процеси підприємства є невід'ємною частиною розвитку логістичної системи та підприємства загалом. Оскільки застосування сучасних цифрових технологій у логістичній діяльності сприяє зміні бізнес-моделей і стратегічного планування, покращенню взаємодії між усіма учасниками логістичного процесу, збільшенню продуктивності діяльності і підвищенню конкурентоспроможності логістичних підприємств на ринку [3].

Доволі детально особливості застосування інноваційних, зокрема цифрових, технологій у логістиці описано в дослідженні [1]. Авторами проаналізовано ключові аспекти та переваги впровадження роботизованих логістичних систем та технологій, мобільних повітряних дронів, автономних

транспортних засобів, електромобілів, штучного та доповненого інтелекту тощо. Зокрема в роботі відзначено, що за останні кілька років галузь логістики почала інтегрувати в свою діяльність рішення із штучного інтелекту, включаючи інтелектуальні перевезення, планування маршрутів і попиту. Поряд зі штучним інтелектом не менш активно буде використовуватися доповнена реальність і розширений інтелект. Розширений інтелект поєднує в собі інтелект людини з автоматизованими процесами штучного інтелекту. Наприклад, в плануванні логістики використання розширеного інтелекту може навіть перевершувати використання тільки штучного інтелекту, оскільки поєднує в собі можливості людей (досвід, відповідальність, обслуговування клієнтів, гнучкість тощо). Фахівці компанії Gartner відзначають, що розширений інтелект створить 2,9 трлн дол. ділової цінності і призведе до збільшення продуктивності праці на 6,2 млрд год. в найближчі роки [1].

На доцільності застосування таких найбільш прогресивних інноваційних технологій у логістиці як ланцюг поставок у режимі реального часу (SCV), Інтернет речей та RFID, роботизація складських операцій, цифрові двійники, блокчейн, 3D-друк, доставка вантажів безпілотними дронами та іншими безпілотними транспортними засобами наголошують і Т. Наконечна та Н. Гринів [5]. Вчені вказують, що використання сучасних технологій та інновацій у логістиці зумовлено зростанням ступеня диференціації ринку (диференціація потреб споживчих переваг клієнтів, індивідуалізація сегментів ринку, диверсифікація товарів тощо), великою конкуренцією на ринку, що потребує володіння перевагами підприємства над іншими, збільшенням потужності підприємства через використання новітніх технологій, постійним розвитком технологій, мінімізацією витрат за максимізації прибутку. Завдяки

впровадженню вище перелічених технологічних рішень відбувається пришвидшення руху матеріального, фінансового та інформаційного потоків і зниження логістичних витрат, що підвищує ефективність ланцюга поставок і забезпечує зростання доданої цінності для всіх його учасників [5].

Отже, наразі впровадження цифрових рішень на транспортно-логістичних підприємствах надає суттєві переваги останнім з точки зору підвищення ефективності їх діяльності, відстеження та керування логістичними потоками в режимі реального часу, формування позитивного клієнтського досвіду, забезпечення гнучкості ланцюга постачань і оптимізації складових операцій, а також управління ризиками в процесі транспортно-логістичної діяльності. Детальніше особливості та переваги використання цифрових технологій у транспортно-логістичній діяльності відображено на рис. 2.

Вагомим потенціалом володіють технології інтернету речей (IoT), що революціонізували складські та логістичні операції, спряючи цифровій трансформації галузі. На зміну традиційному управлінню складом і логістикою, в основі якого ведення паперової документації, відскановані PDF-файли, ручне введення даних у різні ІТ-системи, постійна телефонна комунікація та інші малоефективні ручні операції, приходять автоматизовані роботизовані склади і IoT-технології, що забезпечують розширення можливостей підключення, автоматизації та аналізу даних. IoT відноситься до мережі фізичних об'єктів із вбудованими датчиками, програмним забезпеченням і з'єднанням, що дозволяє їм збирати та обмінюватися даними. У логістиці IoT передбачає підключення вантажів, транспортних засобів, складських приміщень та інших активів для відстеження їх стану та розташування в режимі реального часу. Датчики на транспортних засобах можуть



контролювати рівень палива, роботу двигуна, поведінку водія. Мітки на транспортних контейнерах можуть відстежувати температуру, світло, рух тощо. Камери та датчики складу можуть автоматизувати управління запасами. Усі ці дані аналізуються для оптимізації логістичних операцій. Забезпечуючи наскрізну видимість і практичну інформацію, IoT надає логістичним компаніям більший контроль і гнучкість. За даними Gartner, до кінця 2023 р. 50 % світових компаній використовуватимуть IoT для оптимізації ланцюгів постачань

[14]. Загалом світовий ринок інтернету речей зростатиме в середньому на 24,5 % щорічно і досягне 1,8 трлн дол. до 2028 р. [15]. Згідно з дослідженнями Market Research Future, ринок IoT у логістиці оцінювався в 37,41 млрд дол. у 2021 р. У свою чергу, щорічні темпи зростання оцінюються у 14,0 % до 93,9 млрд дол. у 2028 р. [16]. Такий прискорений розвиток IoT сприятиме подальшій трансформації логістичної галузі, зробивши операції більш ефективними та рентабельними.

**Інтернет речей (IoT).** IoT – це мережа взаємопов’язаних пристроїв, датчиків і систем, які збирають та обмінюються даними, а також забезпечують відстеження та моніторинг відправлень, транспортних засобів та інвентарю в реальному часі. Такі технології сприяють генеруванню цінної інформації про місцезнаходження, стан і статус активів на кожному етапі ланцюга постачання, що забезпечує високу прозорість процесів, проактивне прийняття рішень та оптимізацію логістичних операцій.

**Штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML).** Технології AI і ML трансформують логістику, автоматизуючи процеси, аналізуючи величезні обсяги даних і дозволяючи розумно приймати рішення. Алгоритми штучного інтелекту можуть передбачати моделі попиту, оптимізувати маршрути, підвищувати точність прогнозування та вдосконалювати управління запасами. Алгоритми ML навчаються на даних і постійно підвищують ефективність роботи, знижуючи витрати та покращуючи задоволеність клієнтів.

**Блокчейн.** Технологія блокчейну забезпечує безпечні та прозорі транзакції через децентралізовані та незмінні облікові книги. У логістиці блокчейн покращується прозорість ланцюга постачання, забезпечуючи швидке й ефективне управління транзакціями, контрактами та документацією, зменшуючи шахрайство, покращуючи відповідність і оптимізуючи процеси між багатьма зацікавленими сторонами ланцюга постачання.

**Робототехніка та автоматизація.** Робототехніка та технології автоматизації революціонізують складські операції, виконання замовлень та управління запасами. Автоматизовані системи, включаючи автономних мобільних роботів, автоматизовані керовані транспортні засоби та інші роботизовані рішення, можуть точно й ефективно виконувати повторювані завдання. Ці технології оптимізують планування складів, зменшують людські помилки та підвищують операційну продуктивність.

**Аналітика великих даних.** Велика кількість даних, отриманих під час логістичних операцій, дає можливість отримати аналітичну інформацію. Наприклад, аналітика великих даних дозволяє логістичним компаніям отримувати цінні дані з великих наборів даних, сприяючи прогнозуванню попиту, оптимізації маршрутів, управлінню ризиками та аналізу поведінки клієнтів, що веде до прийняття рішень на основі даних, покращує операційну ефективність і підвищує задоволеність клієнтів.

**Хмарні обчислення.** Хмарні обчислення пропонують масштабовані та гнучкі обчислювальні ресурси, до яких можна отримати доступ через Інтернет. У логістиці хмарні рішення забезпечують співпрацю в реальному часі, обмін даними та інтеграцію між кількома системами та зацікавленими сторонами. Хмарні платформи забезпечують централізоване зберігання, обробку та аналіз даних, сприяючи безперебійному потоку інформації та гнучким і масштабованим логістичним операціям.

Рис. 2. Особливості та переваги використання цифрових технологій у транспортно-логістичній діяльності (сформовано на основі [1])

Нині впроваджуються як окремі технологічні рішення, так і комплексні системи, побудовані на основі IoT: пристрої відстеження та передачі даних про місцезнаходження об'єктів в режимі реального часу; «розумні» датчики відстеження температури, вологості, світла, тиску тощо; комплексні програмні рішення для управління парком транспортних засобів (відстеження та моніторинг транспортних перевезень у режимі реального часу; динамічна оптимізація маршруту; моніторинг використання палива; планування технічного обслуговування; ефективне використання транспортних засобів; розрахунок очікуваного часу прибуття і повідомлення клієнтів про час; автоматичні сповіщення про відхилення; контроль безпеки; зменшення викидів); системи управління складами (розумні полиці, роботизовані збирачі та сканери, технології автоматизації відстеження запасів, екологічні датчики, датчики прогнозованого технічного обслуговування; безпека та контроль доступу; динамічна оптимізація запасів; аналіз даних та аналітика тощо).

Поряд з цим все більшого поширення набувають інновації при доставці «останньої милі», що включають використання дронів і автономних транспортних засобів для швидшої доставки, формування центрів мікророзподілу та міських складів популярності, що забезпечує локальне зберігання запасів і швидше виконання замовлень. Технології AR і VR знаходять застосування в процесі навчання, обслуговування та планування складських приміщень, надаючи інформацію в режимі реального часу та вказівки персоналу складу, підвищуючи ефективність і зменшуючи кількість помилок. Також, технології VR дозволяють створювати навчальні симуляції для співробітників, що дозволяє їм отримати практичний досвід у віртуальному середовищі, підвищуючи продуктивність, безпеку та

точність операцій [1].

Наростання екологічних проблем зумовило перехід до принципів зеленої логістики, спрямованої на мінімізацію екологічного впливу логістичних операцій, і застосування таких ініціатив, як альтернативні види палива і відновлювальні джерела енергії, електромобілі, оптимізовані транспортні маршрути, циклічні ланцюги постачання та інші екологічні рішення. Це сприяє мінімізації вуглецевого сліду, покращенню репутації бренду та задоволенню зростаючого попиту на екологічно чисті та нейтральні технології.

Значні екологічні переваги створюють і IoT технології. Дослідження діяльності глобальних транспортних компаній, проведене Inmarsat, демонструє, що 44 % суб'єктів надають пріоритет моніторингу навколишнього середовища, а 65 % очікують, що вони стануть більш стійкими в майбутньому завдяки впровадженню IoT технологій [17]. Зважаючи на зростаючий попит на перевезення питань зниження викидів набуватиме ще більшої актуальності, що сприятиме подальшому зростанню попиту на технологічні рішення IoT.

У свою чергу, прогнозна аналітика використовується для отримання інформації про майбутні моделі попиту, збої в ланцюзі постачання та оптимізацію запасів. Аналіз історичних даних і врахування зовнішніх факторів, таких як погодні умови та ринкові тенденції, дозволяють приймати проактивні рішення, передбачати попит клієнтів і оптимізувати рівень запасів. Крім того, прозорість ланцюга постачання покращується завдяки обміну даними в реальному часі та співпраці між партнерами-учасниками такого процесу. Підвищена прозорість забезпечує кращу координацію, покращує реакцію та скорочує час виконання замовлення, підвищуючи задоволеність клієнтів.

**Висновки.** Таким чином, дослідження глобальних витрат компаній

на цифрову трансформацію логістичних процесів і темпів впровадження ними цифрових технологій дозволило встановити суттєвий попит на цифрові рішення у транспортно-логістичній сфері і перспективи його подальшого суттєвого зростання. Розкрито перелік ключових трендів, що визначатимуть напрями та інструменти трансформації логістичних процесів. Досліджено особливості та переваги використання цифрових технологій у транспортно-логістичній діяльності. Встановлено, що використання інтернету речей, штучного інтелекту та машинного навчання, технологій автоматизації та робототехніки, методів прогнозування предикативної аналітики дозволить транспортно-логістичним компаніям досягти операційної ефективності, покращити конкурентні позиції і забезпечити їх сталий розвиток. Зважаючи на вагомий потенціал застосування технологій інтернету речей, що революціонізували складські та логістичні операції, спряючи цифровій трансформації галузі, детальніше досліджено переваги їх використання в діяльності транспортно-логістичних компаній.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко Н. А., Набока Р. М., Адаменко М. М. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності логістичних підприємств України на базі інноваційного розвитку. *Вісник ХНТУ. Серія: управління та адміністрування*. 2021. № 2 (77). С. 238-245.
2. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9-18.
3. Желіховська М. Моделювання логістичної системи підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 50-55.
4. 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.
5. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). № 5. С. 16-21.
6. Овчиннікова В. О., Торопова В. І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 175 – 181.
7. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2 (25). С. 240-250.
8. Токмакова І.В., Чередниченко О.Ю., Войтов І.М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 125-134.
9. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку глобальних ланцюгів постачань в умовах covid-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 82-88.
10. Digital Transformation Spending in Logistics. *marketresearch.com : website*. URL: <https://www.marketresearch.com/Global-Industry-Analysts-v1039/Digital-Transformation-Spending-Logistics-35042650/> (last accessed: 22.10.2023).
11. Logistics Trend Radar. *dhl.com : website*. URL: <https://www.dhl.com/global->

en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html (last accessed: 22.10.2023).

12. Які тенденції визначатимуть логістику у наступному десятилітті? Ось результати досліджень. *trans.info : веб-сайт*. URL: <https://trans.info/ua/yaki-tendentsiyi-vyznachatymut-lohistryku-u-nastupnomu-desyatylytti-325974> (дата звернення: 22.10.2023).

13. Як виглядатиме індустрія логістики та перевезень у 2023 році. *logist.fm : веб-сайт*. URL: <https://logist.fm/publications/yak-viglyadatime-industriya-logistiki-ta-perevezen-u-2023-roci> (дата звернення: 25.10.2023).

14. Future of Supply Chain. *gartner.com : website*. URL: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/topics/future-of-supply-chain> (last accessed: 25.10.2023).

15. Global Internet of Things (IoT) Market Size To Hit USD 1,842 Billion by 2028 at a 24.5% CAGR Growth (with COVID-19 Analysis): Facts & Factors. *globenewswire.com : website*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/01/13/2366783/0/en/Global-Internet-of-Things-IoT-Market-Size-To-Hit-USD-1-842-Billion-by-2028-at-a-24-5-CAGR-Growth-with-COVID-19-Analysis-Facts-Factors.html> (last accessed: 25.10.2023).

16. The Benefits of Implementing IoT in Logistics: Real-time Tracking and Monitoring for Improved Efficiency. *copperdigital.com : website*. URL: <https://copperdigital.com/blog/benefits-implementing-iot-in-logistics/> (last accessed: 25.10.2023).

17. 5 Key Developments in IoT for Transportation and Logistics. *iotforall.com : website*. URL: <https://www.iotforall.com/real-time-tracking> (last accessed: 25.10.2023).

## REFERENCES

1. Vlasenko N. A., Naboka R. M., Adamenko M. M. (2021) Shliakhy zabezpechennia konkurentospromozhnosti lohistrychnykh pidpryemstv Ukrainy na bazi innovatsiinoho rozvytku [Ways to ensure the competitiveness of logistics enterprises in Ukraine on the basis of innovative development]. *Bulletin of KhNTU. Series: Management and administration*. № 2 (77). P. 238-245.

2. Dykan V. L., Zaiets H. P. (2019) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnoi diialnosti pidpryemstv: lohistrychnyi pidkhid [Organizational and economic support of effective operation of enterprises: logistics approach]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 65. P. 9-18.

3. Zhelikhovska M. (2022) Modeliuvannia lohistrychnoi systemy pidpryemstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Modeling the logistics system of an enterprise in the digital economy]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*. № 4. P. 50-55.

4. Korin M. V., Lanovyi O. A., Poddubkin M. M., Zaitseva L. D. (2022) Rozroblennia stratehii tsyfrovoy transformatsii pidpryemstv zaliznychnoho transportu [Development of a digital transformation strategy for railway transport enterprises]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 78-79. P. 36-46.

5. Nakonechna T. V., Hryniv N. T. (2021) Zastosuvannia novitnikh tekhnolohii u lohistrychnii diialnosti pidpryemstv [Application of the latest technologies in the logistics activities of enterprises]. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky tnu. Series: Economics and management*. Vol. 32 (71). № 5. P. 16-21.

6. Ovchynnikova V. O., Toropova V. I. (2019) Rozvytok pidpryemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii [Development of railway transport enterprises in Ukraine in the context

of digitalization]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 68. P. 175-181.

7. Olyfirenko Yu., Povna S., Bilanenko O. (2022) Tsyfrovyyi marketynh i lohistyka v adaptivnomu upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Digital marketing and logistics in adaptive management of innovative development of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Polesie*. № 2 (25). P. 240-250.

8. Tokmakova I.V., Cherednychenko O.Yu., Vojtov I.M. and Palamarchuk Ya.S. (2019) Tsyfrova transformatsiia zaliznychnoho transportu iak faktor joho innovatsijnoho rozvytku [Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development]. *Bulletin of transport and industry economics*. № 68. P. 125-134.

9. Trushkina N. V., Kitrysh K. Yu., Shkryhun Yu. O. (2020) Tendentsii rozvytku hlobalnykh lantsiuhiv postachan v umovakh covid-19 [Global supply chain development trends in the context of covid-19]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and world economy*. Issue 33. Part 2. P. 82-88.

10. Digital Transformation Spending in Logistics. *marketresearch.com* : website. URL: <https://www.marketresearch.com/Global-Industry-Analysts-v1039/Digital-Transformation-Spending-Logistics-35042650/> (last accessed: 22.10.2023).

11. Logistics Trend Radar. *dhl.com* : website. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html> (last accessed: 22.10.2023).

12. What trends will determine logistics in the next decade? Here are the

research results. *trans.info* : website. URL: <https://trans.info/ua/yaki-tendentsiyi-vyznachatymut-lohistyku-u-nastupnomu-desyatlitti-325974> (last accessed: 22.10.2023).

13. What will the logistics and transportation industry look like in 2023? *logist.fm* : website. URL: <https://logist.fm/publications/yak-viglyadatime-industriya-logistiki-ta-perevezen-u-2023-roci> (last accessed: 25.10.2023).

14. Future of Supply Chain. *gartner.com* : website. URL: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/topics/future-of-supply-chain> (last accessed: 25.10.2023).

15. Global Internet of Things (IoT) Market Size To Hit USD 1,842 Billion by 2028 at a 24.5% CAGR Growth (with COVID-19 Analysis): Facts & Factors. *globenewswire.com* : website. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/01/13/2366783/0/en/Global-Internet-of-Things-IoT-Market-Size-To-Hit-USD-1-842-Billion-by-2028-at-a-24-5-CAGR-Growth-with-COVID-19-Analysis-Facts-Factors.html> (last accessed: 25.10.2023).

16. The Benefits of Implementing IoT in Logistics: Real-time Tracking and Monitoring for Improved Efficiency. *copperdigital.com* : website. URL: <https://copperdigital.com/blog/benefits-implementing-iot-in-logistics/> (last accessed: 25.10.2023).

17. 5 Key Developments in IoT for Transportation and Logistics. *iotforall.com* : website. URL: <https://www.iotforall.com/real-time-tracking> (last accessed: 25.10.2023).

УДК: 005.94:005.591.6

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Іванова А.Д., магістр  
Бочков О.В., магістр  
(УкрДУЗТ)*

*Досліджується вплив управління знаннями на забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. Знання і систему управління ними визнано внутрішнім чинником активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничної галузі. Встановлено компоненти системи знань підприємств, до яких відносять інтелектуальну власність, внутрішню документацію, різні екзогенні джерела інформації і знань, використовуваний в діяльності підприємства пул інформаційно-комунікаційних технологій, компетенції працівників (їх явні та неявні знання, кваліфікація, професійний досвід, майстерність тощо), культуру знань підприємства, інтеракції між співробітниками. Проаналізовано трактування вченими поняття «управління знаннями». Систематизовано визначення терміну «управління знаннями» за запропонованими підходами (процесним, управлінських технологій, з позицій стратегії, результативним). Зроблено висновок, що управління знаннями – це цілеспрямована та систематична управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного використання знань на підприємстві. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу. З'ясовано принципи, якими слід керуватися при формуванні системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту. Визначено ключові етапи управління знаннями, а саме створення, накопичення, передача, поширення, застосування знань і звільнення від застарілих знань відповідно до появи нових. Розкрито інформаційні технології, що сприяють підвищенню ефективності управління знаннями.*

*Ключові слова: система, управління, знання, підприємства залізничного транспорту, принципи, технології, інноваційний розвиток.*

## FORMATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT

*Tokmakova I.V., Doctor Economics, Professor,  
Ivanova A.D., master,  
Bochkov O.V., master  
(USURT)*

*The influence of knowledge management on ensuring innovative development of railway transport enterprises is studied. Knowledge and their management system are recognized as an internal factor in activating innovation activities at railway industry*

*enterprises. The components the knowledge system enterprises are established, which include intellectual property, internal documentation, various exogenous sources information and knowledge, the pool of information and communication technologies used in the company's activities, the competencies employees (their explicit and implicit knowledge, qualifications, professional experience, skills, etc.), the culture knowledge the enterprise, interactions between employees. The article analyzes the interpretation the concept "knowledge management" by scientists. The definition the term "knowledge management" is systematized according to the proposed approaches (process, management technologies, from the point view strategy, effective). It is concluded that knowledge management is a purposeful and systematic management activity to ensure the effective use knowledge in the enterprise. It includes the development methods, procedures, standards, identification of sources, creation tools for finding, obtaining, distributing, evaluating, storing, transferring and transforming knowledge, necessary elements intellectual capital. It is stated that the introduction knowledge management systems in railway transport enterprises is an extremely complex task that requires significant transformations associated with changes in the culture, structure and management style. The principles that should be followed when forming a knowledge management system at railway transport enterprises are clarified. The key stages of knowledge management are identified, and the creation, accumulation, transfer, expansion, stagnation of knowledge, the transformation from old knowledge to the world new ones. It has been established that the process knowledge management at industrial transport enterprises transfers the use advanced information technologies, which contribute to the increased efficiency knowledge management.*

**Keywords:** *system, management, knowledge, railway transport enterprises, principles, technologies, innovative development.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** У теперішній час відбуваються об'єктивні зміни, пов'язані з переходом на нову інноваційну фазу розвитку – «економіку знань», в умовах якої на конкурентоспроможність підприємств суттєво впливає їх здатність ідентифікувати, накопичувати і розвивати знання та, використовуючи ключові фактори успіху на ринку, створювати інновації, що забезпечують довготривалі стійкі конкурентні переваги. Для підприємств залізничного транспорту, діяльність яких супроводжується поширенням кризових явищ системного характеру, інноваційна трансформація є головним напрямком забезпечення їх виживання і сталого розвитку. Для реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств залізничної галузі необхідна ефективно працююча система управління знаннями, що націлена на формування здатності приймати на

озброєння знання, створені в зовнішньому середовищі і поширювати їх всередині підприємств, розвиваючи інноваційні транспортні технології, що забезпечують високу якість залізничних перевезень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** В працях таких зарубіжних вчених, як Бенсік А., Богнар К. [2], Вііг К. [14], Нонака І., Такеучі Х. [11], Руглер Р. [12], Тан Д. [13] ґрунтовно описано феномен знань, розкривається їх сутність, роль і механізми управління ними. Доробками у сфері управління знаннями відзначилися і такі вітчизняні вчені, як Амосов О., Гавкалова Н. [1], Вовк Ю. [3], Воронкова А. [4], Ілляшенко С., Шипуліна Ю., Ілляшенко Н., Комарницька Г. [5], Назаренко (Плетникова) І. [6], Овчиннікова В. [7], Токмакова І. [8], Тітяєв В., Шахбазова А. [9], Федулова І. [10] та інші. Однак, до теперішнього часу в наукових джерелах, незважаючи на

наявні наукові заділи і напрацювання, відсутнє усталене визначення сутності управління знаннями на підприємстві та в залізничній галузі зокрема, також потребують систематизованого представлення положення щодо управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

**Мета статті** полягає у визначенні сутності і розкритті концептуальних положень управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу.** Залізничний транспорт України вже протягом багатьох років потребує масштабного оновлення. Попри розпочаті

реформи в залізничній галузі, цей процес не був завершений і не призвів до інноваційних зрушень. Постійне відкладання призвело до накопичення системних проблем, які нині набули критичних величин і посилюються й надалі. Цьому сприяють сьогодишні умови функціонування залізничного транспорту. Зокрема масштабні руйнації інфраструктури України призвели до подальшого скорочення обсягу вантажних перевезень залізничним транспортом, значення якого у 2022 р. досягло 150,6 млн т, що на 306,9 млн т або більш ніж у три рази нижче відповідного показника 2012 р. (рис. 1).

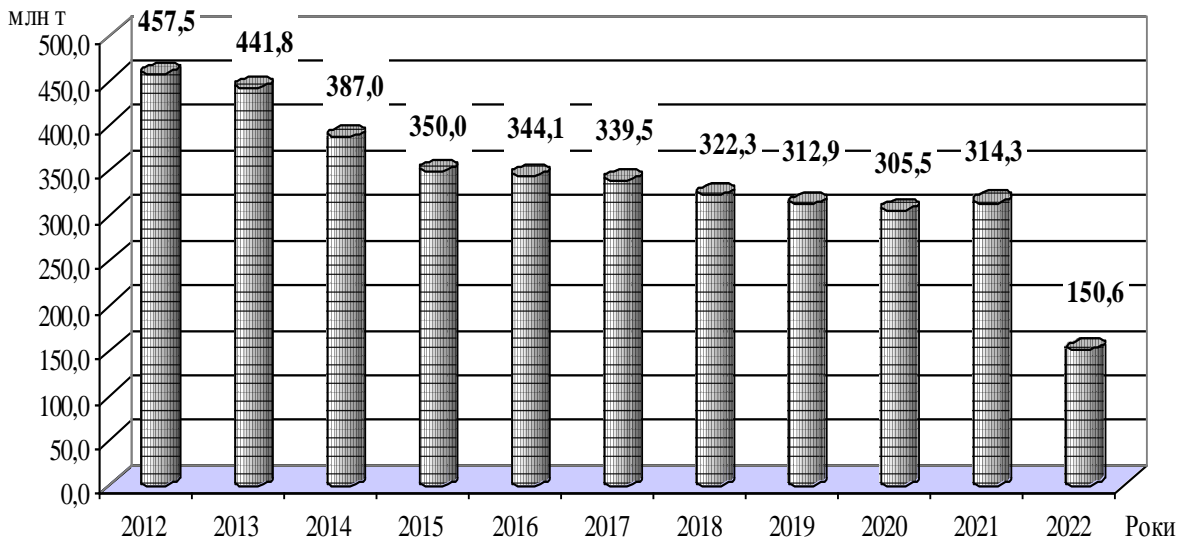


Рис. 1. Динаміка обсягу вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту за 2012-2022 рр. [15]

У структурі залізничних перевезень за вантажною номенклатурою в 2022 р. відбулися значні зміни. Найбільшого скорочення зазнали обсяги перевезень залізних та марганцевих руд – на 59,1 % або на 45,9 млн т через втрату металургійних потужностей усередині країни, а також звуження попиту на зовнішніх ринках. З тих самих причин скоротилися перевезення кам'яного вугілля на 41,2 % (20,7 млн т) та чорних металів на 57,6 % (12,5 млн т). Через заморожування великої кількості об'єктів будівництва скоротилися обсяги

перевезень будівельних матеріалів на 65,3 % (42,9 млн т). За видами сполучення в кількісному вимірі найбільше скоротилися внутрішні залізничні перевезення – у 2022 р. вони зменшилися на 49,2 % або на 73,7 млн т порівняно з 2021 р. Падіння зумовлене втратою низки потужних вантажогенеруючих промислових підприємств, зменшенням урожаю та перевезень зернових, зниженням економічної активності та відповідним зменшенням ВВП України на 30,4 %. Експортні перевезення скоротилися



на 47,1 % (52,9 млн т), імпорتنі – на 69,5 % (28,2 млн т) – переважно через блокування морських портів України, недостатню пропускну здатність залізничних переходів на заході України та неспроможність транспортної системи країн ЄС обслуговувати необхідний вантажопотік. Транзит зазнав скорочення на 76,9 % (8,8 млн т) [15].

Таким чином, нині не склалися передумови для реалізації інноваційних перетворень у залізничній галузі, що негативно впливає на ефективність роботи її підприємств і конкурентоспроможність залізничних транспортно-логістичних послуг на транспортному ринку.

Поряд з цим необхідно враховувати, що в умовах сучасної економіки, рушієм якої є інформація, базисом інноваційного розвитку стають знання та ефективно управління ними, адже конкурентоспроможність підприємств у цілому певною мірою забезпечується здатністю продукувати і ефективно використовувати нові актуальні знання, які дозволяють оперативно визначити і посилити порівняльні конкурентні переваги, привести у відповідність внутрішні можливості розвитку (потенціал інноваційного розвитку) до зовнішніх, які генеруються ринком (ринкові можливості і загрози).

Узагальнення досліджень вчених [1-4, 11-13] дозволяє встановити такі компоненти системи знань підприємств:

1) інтелектуальна власність, представлена у вигляді ліцензій, ноу-хау, патентів, технологій виробництва металопродукції, а також наукові дослідження і розробки;

2) внутрішня документація (нормативи, стандарти, регламенти діяльності, що формалізують правила виконання робіт, прийняті в організації);

3) різні джерела екзогенної інформації і знань, що використовуються в діяльності підприємства (нормативно-правова база, державні стандарти, технічні умови, нормативні вимоги, спеціальна і

технічна література, що зберігається в бібліотечно-інформаційному комплексі підприємства);

4) пул інформаційно-комунікаційних технологій, який використовується в діяльності підприємства;

5) компетенції працівників (їх явні та неявні знання, кваліфікація, професійний досвід, майстерність, тощо);

6) культура знань підприємства, тобто базові установки, цінності, норми поведінки, прийняті в колективі, вони повинні сприяти управлінню знаннями, їх поширенню та обміну, створювати атмосферу довіри між працівниками;

7) інтеракції між співробітниками (наставництво, спільноти практиків, під яким розуміється взаємодія фахівців однієї сфери з метою обміну практичним досвідом і розвитку своїх професійних знань та навичок для більш оперативного вирішення виробничих завдань, а також гуртки якості – групи співробітників, які регулярно обговорюють питання підвищення якості).

Слід констатувати, що знання за своєю структурою унікальні. Вони несуть в собі інформаційний потенціал, що сприяє розвитку інтелектуальних здібностей і розширенню кругозору. Постійне вдосконалення і поповнення нових знань, відповідних проблематиці, допомагають швидко приймати рішення, ставити нові завдання, які принесуть результат і, звичайно, аналізувати різні ситуації, що дозволить скласти правильну стратегію інноваційного розвитку.

Отже, комплексне і раціональне застосування розкритих компонентів знань є підґрунтям інноваційного розвитку. Нині на підприємствах залізничного транспорту існує ряд проблем, що зумовлюють неефективність використання знань, ключовими з яких є такі [6]: не налагоджена система документообігу; дублювання інформації; недостатньо високий рівень навичок володіння комп'ютером спеціалістами, відсутність відповідного навчання на підприємствах;

підбір і розстановка кадрів не за об'єктивними, а за суб'єктивними критеріями; низький рівень корпоративної культури, атмосфера далека від творчої, ініціатива не заохочується; відтік кваліфікованих працівників; нерівномірне навантаження працівників, в основному перевантаження поточними завданнями тих, хто міг би за наявності часу виконувати творчі, стратегічні завдання, тощо. Вирішення окреслених проблем потребує формування ефективної системи

управління знаннями на підприємствах залізничної галузі.

Поняття «управління знаннями» (Knowledge Management) почало використовуватися в середині 90-х років у великих корпораціях, де проблеми обробки інформації набули критичного характеру. Нині існують різноманітні визначення поняття «управління знаннями», основні з яких розподілено за підходами і подано в таблиці 1.

*Таблиця 1*

*Підходи до визначення поняття «управління знаннями»  
(складено на основі джерел [1-4, 9-12, 14])*

Автор	Трактування
<i>підхід «Процесний»</i>	
Вііг К. [14]	Управління знаннями – систематичне формування, оновлення та застосування знань з метою активізації ефективності діяльності підприємств
Амосов О., Гавкалова Н. [1]	Управління знаннями – процес або практика формування, а в подальшому – ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів на підприємстві
Вовк Ю. [3]	Управління знаннями – це процес, що є послідовністю певних взаємопов'язаних дій, спрямованих на надання знанням додаткової управлінської цінності, та визначено послідовність етапів процесу управління знаннями
Воронкова А. [4]	Управління знаннями – це процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова дія, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, що зумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства
<i>підхід «Управлінська технологія»</i>	
Тітяєв В., Шахбазова А. [9]	Управління знаннями – це сума всіх методів та заходів, які використовуються підприємством для того, щоб створювати знання і робити їх доступними в будь-який час і на будь-якому робочому місці для тих виконавців, які використовують ці знання в своїй професійній діяльності
Федулова І. [10]	Управління знаннями – це сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і розповсюдження згідно із визначеними цілями
<i>підхід «Стратегія»</i>	
Нонака І., Такеучі Х. [11]	Управління знаннями – це стратегія підприємства, спрямована на виявлення, акумулювання та ефективного використання наявної на фірмі інформації, досвіду й кваліфікації співпрацівників, задля підвищення якості обслуговування клієнтів і скорочення часу реакції на мінливі ринкові умови
<i>підхід «Результативний»</i>	
Бенсік А., Богнар К. [2]	Управління знаннями – будь-яка діяльність, мета якої – складати схему, збирати, систематизувати, розділяти, розвивати та використовувати ефективно збережені, задокументовані знання, компетентність та досвід організації
Руглер Р. [12]	Управління знаннями – підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, що і як робити, які існують рівною мірою, однаково як у межах організації, так і поза нею

Аналіз поданих в таблиці 1 підходів і трактувань поняття «управління знаннями» вказує на те, що це цілеспрямована та систематична управлінська діяльність щодо забезпечення ефективного отримання, передачі та використання знань на підприємстві. Вона включає розробку методик, процедур, стандартів, визначення джерел, створення інструментів для пошуку, отримання, поширення, оцінки, зберігання, трансферу та перетворення знань, необхідних елементів інтелектуального капіталу. За допомогою управління знаннями організовують процес комунікацій (цільового спілкування) в корпоративних спільнотах, направляючи його на створення нових і оновлення існуючих знань і допомагають співробітникам підприємств вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і робити необхідні дії, отримуючи потрібні знання в потрібний час. Застосування методик управління знаннями робить можливим використання колективного досвіду та знань і перетворення їх в корпоративний капітал. Відповідно система управління знаннями – це комплекс принципів, методів, засобів, множин інформації, людей і мережі їх взаємних зв'язків, який дає змогу прийняти і реалізувати стратегії управління знаннями для досягнення цілей підприємства. Система управління знаннями є підсистемою підприємства, яка інтегрує, підтримує діяльність інших підсистем підприємства, наприклад, системи управління якістю, інформаційно-комунікаційної системи, систему контролінгу тощо. Крім того управління знаннями підтримується системами стратегічного управління, управління людським капіталом, маркетингового управління, управління фінансами, управління логістикою, операційного управління, тощо.

В даний час немає єдиної думки щодо структури процесу управління знаннями. Важливо вказати, що

управління знаннями, як процес, має бути розглянуто на двох рівнях, які не виключають ієрархію і доповнення один одного: на рівні підприємства (екзорівень або управління інформацією) і на рівні співробітника (ендорівень або управління знаннями). Такий підхід можна обґрунтувати наступним чином: по-перше, в ньому відбивається специфіка процесу управління нематеріальними активами - знаннями, якими де-факто володіє і управляє людина, а підприємство де-юре виступає лише обмеженим бенефіціаром з огляду на трудові відносини з ним. При цьому нематеріальні активи підприємства (патенти, бази даних, програмне забезпечення, тощо) являють собою формалізовані знання. Їх використання з метою отримання значущих економічних і технічних результатів безпосередньо залежить як від грамотності стратегічного управління на рівні підприємства, так і від суб'єктивної компетенції його співробітників, що підтверджує припущення щодо необхідності дворівневого управління знаннями. По-друге, формується розуміння принципу суперпозиції знання. Очевидно, що в тотожному значенні персонал є носієм і генератором знань, а кожен співробітник – творцем і споживачем інформації. Тому розвиток знань знаходиться під впливом двох систем: звичайної людини (співробітника) і підприємства. У зв'язку з чим результат впливу зовнішніх сил на систему управління знаннями може бути більш точно прогнозованим і представлятися векторною сумою впливу всіх сил. По-третє, стає можливим визначити інструментарій управління, відповідний спрямованості взаємовідносин категорій суб'єкт-об'єкт на двох рівнях: підприємство – співробітник; співробітник – знання. Уточнення специфіки розглянутого процесу на різних рівнях допомагає змоделювати систему управління знаннями, що дозволяє описати її інтелектуальні елементи, які

знаходяться в тісному взаємозв'язку один з одним і утворюють певну цілісність і єдність підприємства, тобто формують інтелектуальний капітал. Отже управління знаннями можна розглядати як цілеспрямований вплив і координацію спільної діяльності керівників і підлеглих, використання інтелектуальних ресурсів і формування активів для досягнення цілей розвитку підприємства.

При формуванні системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту слід дотримуватися певних принципів, аналізуючи і вивчаючи які можна дати оцінку всій системі, виявити елементи, що працюють справно і ті, що вимагають коригування. До основних принципів управління знаннями варто віднести [7, 9, 14]:

- Принцип гнучкості. Завдяки йому, реалізуються індивідуальні освітні потреби і знання оновлюються відповідно до нових досягнень науки, появи інших потреб. Це сприяє адаптації знань до мінливих умов;

- Принцип селективності. Під ним йдеться про здатність вільно обирати. Спеціаліст, працюючи в своїй області, повинен не тільки ефективно здійснювати свою трудову діяльність, а й сам засвоювати здібності, навички та вміння, тим самим буде формуватися його «інтелектуальний багаж». Такий спосіб створює певну дисципліну, тобто визначає, які знання є необхідними, а які ні. Внаслідок цього формується структурована система, що забезпечує роботу всієї організації;

- Принцип поєднання науково-методичної та практичної частин. Цей принцип допомагає виробляти нові знання, впроваджувати їх в організаційне середовище. На практиці ж такі знання зміцнюються і стають новим механізмом управління;

- Принцип достатності. Його характеризує те, що знань повинно вистачати для професійної діяльності.

Саме воно визначає наскільки точно буде прийнято рішення, наскільки ефективний буде результат;

- Принцип структурування. Він передбачає розвиток навичок, інтелектуального потенціалу, а також інтеграційні процеси, поширення яких призведе до ефективної діяльності;

- Принцип актуалізації. Під ним йдеться про відповідність проблемам, в яких відбивається найбільша потреба щодо прийняття рішень. Знання повинні бути актуальні, адже інакше вони втрачають усілякий сенс;

- Принцип науковості. У двадцять першому столітті щоб управляти необхідно розуміти особливості та об'єктивні тенденції економіки, науковий апарат при формуванні рішень і аналіз подій. Всі ці структури утворюють стабільне і результативне управління. Потрібно опановувати наукові методи управління, для того щоб зрозуміти витоки, характер існуючих проблем і правильно їх вирішувати;

- Принцип концептуальності. Він включає умови повноти і закінченості, послідовність освітньої діяльності, головні положення менеджменту. Це дозволить створити логічну структуру знань;

- Принцип практичності. Практична спрямованість дозволяє організувати знання, застосувати їх у повсякденній діяльності. Так само цей принцип пов'язаний з усвідомленням своїх здібностей і сферою їх реалізації;

- Принцип сполучення. Знання розподіляються по різних сферах, і це сприяє утворенню окремих механізмів прийняття рішень;

- Принцип проблемності. Він орієнтується на аналіз внутрішньої структури проблеми, її розпізнавання і рішення. Таким чином, управління засвоюється завдяки пошуку і вибору альтернативних варіантів дій;

- Принцип перспективності. Знання повинні формувати перспективне

мислення у своїй справі. Необхідною умовою вважається бачення етапів поліпшення менеджменту, всієї системи змін, які і визначають закономірності функціонування в майбутньому;

- Принцип відповідності. Щоб знання приносили прибуток, вони повинні відповідати своїй галузі реалізації і своєму власникові. Адже одне і те ж знання, але в різних володарів може організовуватися по-різному. Тобто якщо, наприклад, знання в області планування у однієї людини трактується як здатність створювати план дій на поточний момент, то в іншого - може виступати як перспектива на майбутнє (який результат принесе нова стратегія при зміні умов).

Впровадження системи управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту є надзвичайно складним завданням, що вимагає суттєвих трансформацій, пов'язаних зі зміною культури, структури і стилю управління. Загалом термін «управління знаннями» означає не тільки управлінські функції, в нього входять і операційні функції, пов'язані безпосереднім накопиченням і використанням знань. Структурування тактичних і стратегічних процесів у сфері управління знаннями може уточнюватися і коригуватися, принциповим тут є визнання стратегічної спрямованості даної діяльності. При цьому повинен забезпечуватися легкий доступ співробітника до всього масиву знань, наявного в організації, що дозволить йому приймати більш ефективні рішення. Доцільно розглянути стандартний життєвий цикл управління знаннями, що складається з шести основних етапів.

Етап 1. Створення знань (встановлення вимог). Нові знання створюються як у внутрішньому середовищі організації, так і за її межами. Вони є результатом роздумів і творчої діяльності окремих людей, які повинні мати стимули до участі у створенні інформації та знань, робити їх більш доступними для інших.

Етап 2. Накопичення знань. З метою ефективного накопичення знань, їх необхідно попередньо оцінити. Оцінка значущості може стосуватися як явних, так і неявних знань.

Етап 3. Передача знань. Даний етап пов'язаний зі стандартизацією інформації з метою її трансформації у доступну форму для передачі зацікавленим сторонам.

Етап 4. Поширення знань. Найбільш важливий етап життєвого циклу управління знаннями. Для забезпечення успішного функціонування системи управління знаннями необхідно прищепити колективу бажання ділитися знаннями і досвідом з колегами. Кращим способом для розвитку даної функції є економічне стимулювання співробітників.

Етап 5. Застосування знань. На цьому етапі підприємство отримує видимі вигоди від застосування системи управління знаннями. Обмін знаннями допомагає уникати помилок та ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. На цьому етапі відбувається вироблення нового знання.

Етап 6. Звільнення від застарілих знань. Відповідно до появи нових знань та ідей, створюються нові методи вирішення завдань і змінюються практики управління, отже дуже важливо своєчасно очищати систему управління знаннями від застарілої і неактуальної інформації та практик управління. Але необхідно дотримуватися обережності при видаленні, оскільки такі відомості можуть виявитися цінними, особливо коли нові методи не довели своєї переваги над старими.

З метою стимулювання інноваційної активності, діяльність у сфері управління знаннями повинна пронизувати всі структури підприємств залізничного транспорту, сприяти виявленню цінного знання кожним співробітником. Іншими словами, одне з ключових завдань управління знаннями полягає в тому, щоб інформаційні потоки

в зовнішньому і внутрішньому середовищі могли трансформуватися в нове знання. Управління знаннями передбачає пошук незапланованих (інноваційних) рішень при виникненні несподіваних завдань, в той час як управління інформацією передбачає отримання заздалегідь підготовлених рішень у відповідь на виникнення заздалегідь очікуваних завдань.

На сьогоднішньому етапі господарювання процес управління знаннями на підприємствах залізничного транспорту передбачає впровадження передових інформаційних технологій для управління інформаційними потоками та інтегрованого доступу до електронних ресурсів, корпоративних знань; розробки і функціонування корпоративних порталів і сервісів, а також корпоративного центру управління знаннями. Для інтеграції в єдиний комплекс системи управління знаннями використовують ряд технологій: традиційні системи автоматизації та інформаційно-пошукові системи; електронну пошту, корпоративні мережі та Інтернет-сервіси; бази і сховища даних (data warehouse); системи електронного документообігу; спеціалізовані програми обробки даних (наприклад, статистичного аналізу); експертні системи та бази знань.

**Висновки.** Таким чином, управління знаннями – це якісно новий рівень корпоративного управління активами підприємств залізничного транспорту, при якому накопичені знання і досвід працівників не втрачаються, а ефективно використовуються для виконання важливих завдань інноваційного розвитку. Формування системи управління знаннями дозволить підприємствам залізничного транспорту набути ознак організацій, що навчаються, а саме бути здатними до сприйняття і фільтрації навіть слабких сигналів-індикаторів змін, що дозволить розробляти успішні новації. В рамках управління знаннями тісно переплітаються процеси управління

інформаційними ресурсами, розвитку персоналу, формування адекватної організаційної культури. Інтегровані в єдину стратегію управління знаннями ці процеси є серйозним внутрішнім чинником активізації інноваційної діяльності на підприємствах залізничної галузі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Управління знаннями як сучасна концепція розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2006. № 7. С. 8 – 10.
- 2 Бенсік А., Богнар К. Критерії успіху організації, яка базується на знаннях або необхідність зміни стилю управління. *Проблеми та перспективи управління в економіці*. 2007. № 2. С. 50–60.
- 3 Вовк Я. Ю. Процес управління знаннями підприємства та його особливості. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23 (17). С. 343–352.
- 4 Воронкова А., Вечерковски Р. Построение модели управления знаниями предприятия. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 1. С. 148.
- 5 Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231–241.
- 6 Назаренко (Плетникова) І. Л. Впровадження управління знаннями на залізничному транспорті: проблеми і перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 2. С. 89–94.
- 7 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х. : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.
- 8 Тітяєв В. В., Шахбазова А. А. Ефективне управління трудовим потенціалом підприємства на основі

впровадження системи ключових показників результативності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2012. Випуск 104. С. 177-182.

9 Токмакова І. В., Войтов І. М., Діденко Я. В. Розвиток технологій управління знаннями на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 258-264.

10 Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. *Наукові праці ОНАХТ*. 2008. № 33. С. 224-230.

11 Nonaka I., Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. 1991. November – December. № 22(28). P. 40–44.

12 Ruggler R. The State Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. Spring, 1998. Vol. 40. № 3. P.80-89.

13 Tan. J. Knowledge Management: just more buzzwords? *British Journal Administrative Management*. 2000. March – April. P. 10 – 11.

14 Wiig K. Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995. 514 p.

15 Підсумки роботи залізничного транспорту України у 2022 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> (дата звернення: 29.09.2023)

### REFERENCES

1 Amosov O. Yu., Havkalova N. L. (2006) Upravlinnia znanniamy yak suchasna kontseptsiiia rozvytku pidpriemstva. [Knowledge management as a modern concept enterprise development]. *Upravlinnia rozvytkom*. № 7. P. 8 – 10.

2 Bensik A., Bohnar K. (2007) Kryterii uspiyku orhanizatsii, yaka bazuietsia na znanniakh abo neobkhidnist zminy styliu upravlinnia. [Criteria for the success an

organization based on knowledge or the need to change its management style]. *Problemy ta perspektyvy upravlinnia v ekonomitsi*. № 2. P. 50–60.

3 Vovk Ya. Yu. (2013) Protses upravlinnia znanniamy pidpriemstva ta yoho osoblyvosti. [The process knowledge management company and its features]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 23 (17). P. 343-352.

4 Voronkova A., Vecherkovsky R. (2005) Postroyeniye modeli upravleniya znanyiamy predpriyatya. [Building an enterprise knowledge management model]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 1. P. 148.

5 Illiashenko S. M., Shypulina Yu. S., Illiashenko N. S., Komarnytska H. O. (2017) Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii. [Knowledge Management in the organization's innovative development system]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. № 1. P. 231-241.

6 Nazarenko (Plietnykova) I. L. (2009) Vprovadzhennia upravlinnia znanniamy na zaliznychnomu transporti: problemy i perspektyvy. [Implementation Knowledge Management in railway transport: problems and prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 3. T. 2. P. 89–94.

7 Ovchynnikova V. O. (2017) Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy: monohrafiia. [Strategic management railway transport development in Ukraine: monograph]. Kh. : UkrDUZT. 427 p. (in Ukrainian)

8 Titiaiev V. V., Shakhbazova A. A. (2012) Efektyvne upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva na osnovi vprovadzhennia systemy kliuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti. [Effective management the company's Labor potential based on the implementation a system key performance indicators]. *Komunalne hospodarstvo mist*. Vypusk 104. Serii: Ekonomichni nauky. P. 177-182.

9 Tokmakova I. V., Voitov I. M.,

Didenko Ya. V. (2017) Rozvytok tekhnolohii upravlinnia znanniamy na pidpriemstvakh. [Development knowledge management technologies in enterprises.]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 60. P. 258-264.

10 Fedulova I. V. (2008) Sutnist kontseptsii innovatsiinoho menedzhmentu z pozytsii upravlinnia znanniamy. [The essence the concept innovation management from the point view knowledge management]. *Naukovi pratsi ONAKhT*. № 33. P. 224-230.

11 Nonaka I., Takeuchi H. (1991) The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. *Harvard Business Review*. November – December. № 22(28). P. 40–44.

12 Ruggler R. (1998) The State Notion: Knowledge Management in Practice.

*California Management Review*. Spring. Vol. 40. № 3. P.80-89.

13 Tan. J. (2000) Knowledge Management: just more buzzwords? *British Journal Administrative Management*. March – April. P. 10 – 11.

14 Wiig K. (1995) *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1995. 514 p.

15 Pidsumky roboty zaliznychnoho transportu Ukrainy u 2022 rotsi [Results the work railway transport Ukraine in 2022]. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidsumky-roboty-zaliznychnoho-transportu-ukrayiny-u-2022-r> (data zvernennia: 29.09.2023)



УДК 339.972

## SMART-ОСВІТА ТА ВІДКРИТА НАУКА ЯК ОСНОВА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

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

*Розглянуто особливості Smart-суспільства, як нового етапу розвитку соціально-економічної культурної інтелектуальної цивілізації, що заснована на цифрових технологіях. Визначено сутність Smart-освіти та наведено складові її місії. Досліджено особливості Відкритої науки, як сучасного інноваційного підходу до розвитку світової освіти та науки. Досліджено вплив Smart-освіти та Відкритої науки на розвиток сучасних цифрових технологій.*

*Ключові слова: Smart-освіта, Відкрита наука, гіперавтоматизація, цифрові технології, Smart-суспільство*

## SMART EDUCATION AND OPEN SCIENCE AS THE BASIS FOR THE DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY

*Vasyliiev O.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor,  
Storozhylova U.L., Candidate of Economic Sciences, associate professor (UkrSURT)*

*The article considers the features of Smart society as a new stage of development of socio-economic cultural intellectual civilisation based on digital technologies. A strong democratic civilian Smart society involves active participation of its members in activities that simultaneously promote both their own interests and the interests of society as a whole; it is one of the ideal human-centred concepts of an anti-corruption society, a new stage in the development of socio-economic cultural intellectual civilisation. Smart society transforms business, making management more intelligent (flexible, resourceful) and people more intelligent, whose activities are aimed at using knowledge and innovation. A prerequisite for the formation of a Smart society is Smart education, which is based on the formation of smart competence of subjects as an integral part of their information competence: knowledge of the Smart environment and the procedure for forming interaction with it; the ability to search for and use Smart resources and smart technologies. The essence of Smart education is defined as learning in an interactive educational space with the help of world content that is freely available. The components of its mission are presented. The features of Open Science as a modern innovative approach to the development of world education and science through the dissemination of knowledge using advanced digital technologies and scientific achievements of mankind are investigated; it is an open platform for the exchange of knowledge, experience and ideas for the formation of conscious citizens. Open science provides conditions for data sharing through network communications and content technologies. This exchange between researchers on a global scale ensures transparency in terms of knowledge quality assurance, from online peer review to the availability of data and research for citation, discovery, download and pragmatic use. It is determined that the development of Open Science and Smart Education is a prerequisite for the digital transformation of the country's economy, the*

*spread of hyper-automation systems and the introduction of artificial intelligence in enterprises.*

**Keywords:** *Smart education, Open Science, hyper-automation, digital technologies, Smart society.*

**Постановка проблеми.** Сучасний світовий досвід розвитку підприємств свідчить про те, що матеріальне виробництво без сучасних цифрових технологій є неперспективним і неефективним. При цьому слід зазначити, що завдяки цифровізації сьогодні вже майже немає неперспективних галузей виробництва. Адже у кожній галузі є підприємства, які здатні забезпечити перехід виробництва на принципи «Smart». Використання сучасних цифрових технологій дозволить підприємствам України значно підвищити ефективність їх роботи та стане запорукою швидкого післявоєнного відновлення економіки країни. Необхідність розвитку сучасних цифрових технологій стимулює суспільство до створення нових знань заснованих на високих стандартах. Тому пріоритетним завданням сучасної освіти є підготовка фахівців, що володіють навичками роботи в Smart-суспільстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження та розвитку Smart-освіти та Відкритої науки розглянуто в працях таких закордонних вчених як Б. Весін, К. Мангароска, М. Гианнакос [1], Б. Грос [2], Т. Хоел, Й. Масон [3], М. Родрігуез-Тріана, А. Мартінез-Монес, Й. Асенсіо-Перез, Й. Димитріадіс [4], М. Розенберг [5] та ін. В Україні дослідженню цих питань присвятили свої праці такі вчені, як: В. Котусенко [6], О. Семеніхіна [7], А. Вознюк, Р. Юхневич [8], О. Орлюк [9], М. Мар'єнко, В. Коваленко [10], В. Воронкова, О. Кивлюк [11] та ін. Однак особливості впливу Smart-освіти та Відкритої науки на цифровізацію сучасного суспільства та інноваційний розвиток країни потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження впливу Smart-освіти та Відкритої науки на розвиток сучасних цифрових технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація сучасного суспільства є новим етапом не лише розвитку технологічної сфери людства, а й усієї існуючої економічної та соціально-політичної реальності. Все більше країн світу впроваджують гіперавтоматизацію підприємств, стратегії штучного інтелекту та інтелектуальні Smart-креативні моделі індустрії.

Сильне демократичне громадянське Smart-суспільство передбачає активну участь його членів в діяльності, яка одночасно сприяє як їх власним інтересам так й інтересам суспільства в цілому; це одна з ідеальних людиноцентричних концепцій антикорупційного суспільства, новий етап розвитку соціально-економічної культурної інтелектуальної цивілізації, яка заснована на передових демократично-антикорупційних цифрових технологіях, через забезпечення відкритої якісної Smart-освіти.

У розвинених країнах світу вже давно сформувалися концепції (парадигми і теорії) "розумного суспільства", "розумного уряду", "розумної освіти" та "розумних міст", які представляють новий етап розвитку постінформаційного суспільства. Концепція Smart-суспільства є основою сучасних державних програм розвитку Південної Кореї та Японії [11].

Smart-суспільство змінює бізнес, роблячи менеджмент більш інтелектуальним (гнучким та винахідливим), а людину — спрямованою на використання знань та інновацій в своїй діяльності. Необхідною умовою формування Smart-суспільства є Smart-освіта, яка базується на формуванні Smart-компетентності суб'єктів як складової

частини їх інформаційної компетентності, включаючи знання про Smart-середовище і особливості взаємодії з ним; вміння пошуку і використання Smart-ресурсів та Smart-технологій [11].

В умовах таких тенденцій, як збільшення обсягів інформації, скорочення життєвих циклів інформації, підвищення вимог до професійної кваліфікації та швидких соціальних змін, освіта втрачає свій базовий одноразовий характер і стає послідовним, систематичним і безперервним процесом.

Smart-освіта стає новим актуальним напрямом розвитку освіти та забезпечує його постійне удосконалення. Smart-освіта надає можливість навчання в інтерактивному освітньому просторі за допомогою глобального контенту, який знаходиться у вільному доступі. Важливим аспектом цього процесу є те, щоб зробити знання максимально доступними. Smart-освіта передбачає використання нових, креативних форм навчання із застосуванням інноваційних методів та дозволяє ефективно використовувати технічні засоби, концентровано і уніфіковано представляти інформацію. При цьому впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес, створення та використання мультимедійних засобів переходить у віртуальну площину. Електронне навчання (e-learning) та мультимедіа-технології активізують пізнавальний процес, надають можливість візуалізації навчального матеріалу. Відбувається зміщення акцентів в освітній галузі від традиційної моделі навчання до e-learning, а потім - до Smart-освіти.

Smart-освіта є джерелом економічного зростання і невід'ємною складовою національної культури та науки в Україні. Її місія полягає в наступному:

– у створенні інклюзивного, інноваційного Smart-суспільства;

– у збагаченні інтелектуального, економічного, творчого,

культурного потенціалу українського народу;

– у підготовці суспільства до майбутнього, в якому кожен громадянин має рівні можливості для розвитку свого таланту впродовж всього життя;

– у забезпеченні безперервного доступу до вільної Відкритої науки;

– у формуванні згуртованої громадянської спільноти, здатної брати активну участь у сталому розвитку України;

– у цілісному розвитку людини як особистості та як найвищої цінності суспільства;

– у розвитку інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей;

– у формуванні цінностей і компетентностей, необхідних для успішної самореалізації;

– у вихованні відповідальних громадян, здатних робити усвідомлений соціальний вибір і спрямовувати свою діяльність на благо інших людей та суспільства в цілому;

– у створенні умов для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у галузі науково-технічної діяльності;

– у використанні національних і світових науково-технічних досягнень для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб;

– у підвищенні рівня освіти громадян з метою забезпечення сталого розвитку України та її вступу до ЄС.

Відкрита наука - це сучасний інноваційний підхід до розвитку світової освіти та науки, через поширення знань із застосуванням передових цифрових технологій та наукових досягнень людства; це відкритий майданчик для обміну знаннями, досвідом та ідеями для формування свідомих громадян. Вона розширює можливості для розвитку освіти та науки, виявляючи прогалини та проблеми попередніх досліджень, полегшує кожному громадянину

залучення до науки та до проведення власних досліджень.

Відкрита наука забезпечує умови для спільного використання даних завдяки можливостям мережових комунікацій і технологій контенту. Такий обмін між дослідниками на глобальній арені забезпечує прозорість щодо гарантії якості знань, починаючи від експертної оцінки онлайн і закінчуючи доступністю даних і досліджень для цитування, відкриття, завантаження та прагматичного використання. Вона стимулює суспільство до створення нових знань заснованих на високих стандартах через акцент на справедливості та різноманітності. Її інструменти сприяють глобальній співпраці та спільній творчій діяльності, які стануть основою для появи відкриттів, винаходів та інновацій [10].

Таким чином, Відкрита наука:

- це принципово новий підхід до організації та розвитку наукового процесу;
- це нова філософія наукових досліджень;
- це забезпечення відкритого доступу до результатів світових досліджень;
- це роз'яснення і популяризація наукових знань та підвищення достовірності і надійності завдяки використанню сучасних цифрових гаджетів і технологій.

Характерними особливостями Відкритої науки є ефективність, прозорість, інноваційність, добросовісність та глобальність.

Розвиток Відкритої науки є передумовою для цифрової трансформації економіки країни, поширення систем гіперавтоматизації та впровадження штучного інтелекту на підприємствах. В свою чергу використання сучасних цифрових технологій дозволить підприємствам України значно підвищити ефективність їх роботи та стане запорукою швидкого післявоєнного відновлення економіки країни.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, Smart-освіта є одним з найперспективніших напрямів навчання, що забезпечує високий рівень конкурентоздатності фахівців за рахунок розвитку компетентностей, на які є попит у сучасному суспільстві. Інноваційний розвиток України темпорально та змістовно поєднаний з розвитком цифрової економіки та суспільства, що передбачає: формування сильного демократичного громадянського суспільства, розвиток Smart-освіти та Відкритої науки, впровадження інформаційно-креативних технологій, програм гіперавтоматизації підприємств, розвиток міжнародних партнерств, розширення зовнішнього ринку, зростання кількості галузей, що використовують цифрові технології, прискорена інтеграція України до ЄС в умовах гіперполітичної і гіперекономічної реальності.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Vesin B., Mangaroska K., Giannakos M.. Learning in Smart environments: user-centered design and analytics of an adaptive learning system. *Smart Learning Environments*. 2018. : веб-сайт. URL: <https://slejournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40561-018-0071-0> (дата звернення: 09.11.2023).
- 2 Gros. B. The design of Smart educational environments. *Smart Learning Environments*. 2016. : веб-сайт. URL: <https://slejournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40561-016-0039-x>. doi:10.1186/s40561-016-0039-x (дата звернення: 09.11.2023).
- 3 Hoel T., Mason J.. Standards for Smart education – towards a development framework. *Smart Learning Environments*. 2018. : веб-сайт. URL: <https://slejournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40561-018-0070-1> (дата звернення: 09.11.2023).

4 Rodríguez-Triana M., Martínez-Monés A., Asensio-Pérez J., Dimitriadis Y.. Scripting and monitoring meet each other: Aligning learning analytics and learning design to support teachers in orchestrating cscl situations,. *Br. J. Educ. Technol.* 2015. № 46(2). P. 330-343.

5 Rosenberg M. *Beyond E-Learning: New Approaches to Managing and Delivering Organizational Knowledge*. Pfeiffer, 2006. 400 p.

6 Котусенко В. Повсюдне навчання як нова реальність інтелектуального процесу. : веб-сайт. URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/mark/17628/povsyudne-navchannya-yak-nova-realnist-intelektualnogoprosesu> (дата звернення: 09.11.2023).

7 Семеніхіна О. Нові парадигми у сфері освіти в умовах переходу до Smart-суспільства. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 3(23). : веб-сайт. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_3_22) (дата звернення: 09.11.2023).

8 Вознюк А.В., Юхневич Р.С Smart-освіта в контексті теорії поколінь. : веб-сайт. URL: [https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/kitmd/Internet\\_conf\\_17.05.18/s1/1\\_Vozniuk\\_Yukhnevych.pdf](https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/kitmd/Internet_conf_17.05.18/s1/1_Vozniuk_Yukhnevych.pdf) (дата звернення: 09.11.2023).

9 Орлюк О. Політика відкритої науки в Європейському Союзі як глобальний орієнтир для України: правовий вимір. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. №6. С. 158-172

10 Мар'єнко М., Коваленко В. Штучний інтелект та Відкрита наука в освіті. *Фізико-математична освіта*. 2023. Т. 38, № 1. С. 48-53. : веб-сайт. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo\\_2023\\_38\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2023_38_1_9) (дата звернення: 09.11.2023).

11 Воронкова В. Г., Кивлюк О. П. Людина у освітньому просторі Smart-суспільства. *Міждисциплінарні дослідження складних систем : зб. наук. праць*. 2017. № 10-11. С. 88-95. : веб-сайт. URL:

[https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17103/Voronkova\\_Kyvlyuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17103/Voronkova_Kyvlyuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 09.11.2023).

## REFERENCES

1 Vesin B., Mangaroska K., Giannakos M. (2018). Learning in Smart environments: user-centered design and analytics of an adaptive learning system. *Smart Learning Environments*. : veb-sayt. URL: <https://slejournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40561-018-0071-0>.

2 Gros B. (2016). The design of Smart educational environments, *Smart Learning Environments*. : veb-sayt. URL: <https://slejournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40561-016-0039-x>.

3 Hoel T., Mason J. (2018). Standards for Smart education – towards a development framework. *Smart Learning Environments*. : veb-sayt. URL: <https://slejournal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s40561-018-0070-1>.

4 Rodríguez-Triana M., Martínez-Monés A., Asensio-Pérez J., Dimitriadis Y. (2015). Scripting and monitoring meet each other: Aligning learning analytics and learning design to support teachers in orchestrating cscl situations. *Br. J. Educ. Technol.*, № 46(2), pp. 330-343.

5 Rosenberg M. (2006). *Beyond E-Learning: New Approaches to Managing and Delivering Organizational Knowledge*. Pfeiffer. 400 p.

6 Kotusenko V. (2019). Povsiudne navchannia yak nova realnist intelektualnoho protsesu [The ubiquitous learning as a new reality of the intellectual process]. : veb-sayt. URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/mark/17628/povsyudne-navchannya-yak-nova-realnist-intelektualnogoprosesu>. (in Ukrainian).

7 Semenikhina O. (2013). Novi paradyhmy u sferi osvity v umovakh perekhodu do Smart-suspilstva [Some new education paradigms under the conditions of the Smart-society]. *Scientific Bulletin of*

Donbas. № 3(23). : veb-sayt. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_3_22). (in Ukrainian).

8 Voznjuk A.V., Jukhnevych R.S. (2018). Smart-osvita v konteksti teoriji pokolinj [Smart education in the context of generational theory] : veb-sayt. URL: [https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/kitmd/Internet\\_conf\\_17.05.18/s1/1\\_Vozniuk\\_Yukhnevych.pdf](https://fitu.kubg.edu.ua/images/stories/Departments/kitmd/Internet_conf_17.05.18/s1/1_Vozniuk_Yukhnevych.pdf). (in Ukrainian).

9 Orljuk O. (2021). Polityka vidkrytoji nauky v Jevropejskomu Sojuzi jak globaljnij orijentyr dlja Ukrajiny: pravovyj vymir [Open Science Policy in the European Union as a Global Benchmark for Ukraine: Legal Dimension]. *Theory and practice of intellectual property*. №6. pp. 158-172. (in Ukrainian).

10 Mar'jenko M., Kovalenko V. (2023). Shtuchnyj intelekt ta Vidkryta nauka v osviti [Artificial Intelligence and Open Science in Education] *Physics and mathematics education*. Vol. 38, №1. pp. 48-53. : veb-sayt. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo\\_2023\\_38\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2023_38_1_9). (in Ukrainian).

11 Voronkova V. Gh., Kyvljuk O. P. (2017). Ljudyna u osvitnjomu prostori Smart-suspiljstva [A person in the educational space of a Smart society]. *Interdisciplinary studies of complex systems: a collection of scientific papers*. № 10-11. pp. 88-95. : veb-sayt. URL: [https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17103/Voronkova\\_Kyvlyuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17103/Voronkova_Kyvlyuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (in Ukrainian).

УДК 338.27

## КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

*Толстова А.В., к.е.н., доцент,  
Кича Б.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті досліджено основні напрямки розвитку підприємств туристичної індустрії. Визначено основні причини і перешкоди розвитку туризму в Україні, як виїзного так і внутрішнього. в післявоєнний період доцільним є збільшення асортименту туристичних послуг за рахунок реконструкції історичних пам'яток та пам'яток архітектури, розвиток структури інформаційного забезпечення. У післявоєнний період доцільно розвивати підприємства туристичної індустрії у таких напрямках як освітній, бізнесовий, медичний, зелений, спортивнооздоровчий, місцями бойових дій. Визначено, що дієвим інструментом, який дозволить підвищити якість національного туристичного продукту до рівня міжнародних та європейських стандартів, урахувуючи глобалізацію туристичного ринку є туристичний кластер.*

*Ключові слова: підприємства туристичної індустрії, внутрішній туризм, післявоєнний період, стратегічні напрямки розвитку.*

## KEY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

*Tolstova A.V., PhD (Econ.), Associate Professor  
Kycha B.M., Master (USURT)*

*The article examines the main directions of development of enterprises in the tourism industry. The main reasons and obstacles to the development of tourism in Ukraine, both outbound and domestic, have been identified. Today, there is a need to develop strategies and mechanisms for the rapid recovery of the tourism business, which will begin full-fledged work after the end of hostilities, ensuring consistent vertical coordination between regional and local authorities regarding the development of tourism.*

*In the post-war period, it is expedient to increase the range of tourist services due to the reconstruction of historical and architectural monuments, the development of the structure of information support. Unfavorable socio-economic conditions, high taxes lead to the fact that the work of many enterprises in the tourism industry takes place in the shadows. It is necessary to attract additional funds for the development of the tourism industry, improve the legislative framework, strengthen the advertising campaign about the tourist resources of Ukraine abroad and for the domestic consumer.*

*In the post-war period, it is expedient to develop enterprises of the tourism industry in such directions as educational, business, medical, green, sports and health, in places of combat. Military tourism (or military tourism, military tourism, weaponry tourism) is a type of tourism, the purpose of which is to visit the area associated with military and military operations [4]. The idea of military tourism is not new: since wars became a part of our history, visiting not only historical monuments, but also various military objects, which, in turn, are closely related to the history, nature, and architecture of the region, has become quite popular. , and this allows us to call military tourism a component of cultural tourism*

*It was determined that the tourist cluster is an effective tool that will allow to raise the quality of the national tourist product to the level of international and European standards, taking into account the globalization of the tourist market.*

**Keywords:** *enterprises of the tourism industry, domestic tourism, post-war period, strategic directions of development.*

**Постановка проблеми.** Введення воєнного стану на території України та довготривалі бойові дії призводять не лише до великих людських втрат, але й до морально-психологічних потрясінь, економічного занепаду підприємництва, неможливості ведення бізнесу, зокрема туристичного. Замість розвитку підприємств туристичної індустрії, внутрішнього туризму спостерігається міграція населення всередині держави, масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою. Туризм у східній та південній Україні повністю припинився.

**Аналіз останніх досліджень та виділення невирішеної частини проблеми.** Проблемам та перспективам розвитку туристичної індустрії присвячено роботи таких вітчизняних дослідників як: Барвінок Н. В., Барвінок М. В., Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О., Горб, К.Д., Крутякова, Ю.П., Корнілова, Н.У., Скупенко, К.Д., Матвійчук, Л.Ю., Михайліченко Г.І., Єременко А.Ю., Олексюк Г. В., Подольський О. С., Перегуда Ю., Кривоберець М., Рейманн М., Корнус О. Г., Венгерська Н. С., Холодок В. Д., Пацюк В. С., Паланг Х., Сіра Е.О.,

Голубець І.М., Безрученков Ю.В., Шовген М.Р., Шульгіна Л. М. та інші [1-13]. Проте, розвиток конкурентоспроможної туристичної індустрії в Україні потребує пошуку нових напрямків розвитку туристичних підприємств в післявоєнний період. Саме тому, **мета статті** полягає в визначенні ключових напрямків розвитку підприємств туристичної індустрії в післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Війна спустошила сферу туризму, порушила фінансові, енергетичні та продовольчі ринки, спричинила шалену інфляцію по всьому світу. Туризм у центральній, східній та південній Україні повністю припинився. Спостерігаються значні збитки інфраструктури та секторів економіки, зокрема туризму. Замість розвитку внутрішнього туризму спостерігалась багатомільйонна міграція населення всередині держави, а масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою. З огляду на такі тенденції питання розвитку туристичної індустрії України, зокрема у післявоєнний період, є особливо актуальним в умовах сьогодення.

В сучасних реаліях основними причинами і перешкодами розвитку туризму в Україні, як виїзного так і внутрішнього є [11]:

– воєнні дії на території України, 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 лікувально-оздоровчого 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.

Війна внесла суттєві корективи в діяльність підприємств туристичної індустрії. Відновлення галузі доцільно здійснювати згідно з Указом Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни», в якому розроблено План післявоєнного відновлення та розвитку України на найближчі 10 років [14]. Відповідно до наказу визначено основні проблеми, цілі, завдання у сфері туризму і курортів. Враховуючи цілі, які визначені на рівні держави, виникає потреба їх конкретизувати для відновлення діяльності туристичної індустрії з урахуванням туристичного потенціалу регіону, заподіяної шкоди та перспектив відбудови.

Тому вже сьогодні є необхідність в розробці стратегій та механізмів стрімкого відновлення роботи туристичного бізнесу, який розпочне повноцінну роботу по закінченні воєнних дій, забезпечення послідовної вертикальної координації між регіональними та місцевими органами влади щодо розвитку туризму. Реалізуючи державну політику у сфері туризму на регіональному рівні, необхідно спрямувати зусилля на створення належних умов для розвитку безпечних видів туризму, формування різноманітних



конкурентоспроможних комплексних туристичних продуктів, масштабування туристичного інформаційного поля. Для стабільного розвитку туристична індустрія потребує партнерства на всіх рівнях.

Однією з проблем розвитку підприємств туристичної індустрії України до воєнного періоду було недостатність асортименту туристичних послуг та низька їх якість. Саме тому в післявоєнний період доцільним є збільшення асортименту туристичних послуг за рахунок реконструкції історичних пам'яток та пам'яток архітектури, розвиток структури інформаційного забезпечення.

Серед негативних чинників на вдосконалення і розширення можливостей туристичної індустрії негативний стан транспортної системи, неефективне та нераціональне використання природних ресурсів, низький кваліфікаційний рівень обслуговуючого персоналу. Необхідно врегулювати діяльність готелів та хостелів згідно міжнародних стандартів, збільшити чисельність засобів розміщення та покращення якості надання туристичних послуг. Санаторії та оздоровчовідпочинкові комплекси мають велику кількість місць і не досить високий рівень обслуговування клієнтів [12].

Несприятливі соціально-економічні умови, великі податки ведуть до того, що робота багатьох підприємств туристичної галузі відбувається тіні. Необхідно залучати додаткові кошти для розвитку туристичної індустрії, вдосконалювати законодавчу базу, посилювати рекламну кампанію про туристичні ресурси України за кордоном та для внутрішнього споживача. Створення ефективної стратегії розвитку на національному, і місцевому рівнях, спеціальних заходів і програм з підвищення культурного рівня людей всередині країни і за її межами, поширення рекламної інформації про вітчизняні туристичні об'єкти та пам'ятки надасть можливість розвитку підприємств туристичної індустрії [7].

Основні напрями розвитку світової індустрії туристичного бізнесу, які можуть бути використані в Україні [2, 10]:

- як наслідок глобалізації утворення 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 поживавити економічну активність роботи галузі та підвищити конкурентоспроможність туристичного товару на міжнародному ринку.

Практичний досвід зарубіжних країн із відновленням та подальшим зростанням розвитку туризму в післявоєнний період є корисним для нашої держави. Перш за все необхідно досягти сталих темпів розвитку економіки в цілому та збільшення доходів населення, контроль процесів інфляції та зміни валютних курсів. Потужну роботу слід проводити із залученням інвестицій та розробкою програм із бюджетного фінансування розвитку транспортної та соціальної інфраструктури, враховуючи потреби людей з обмеженими фізичними можливостями; інтеграцію працівників туристичної індустрії, науки, освіти, органів державного управління, органів місцевого самоврядування та громадських організацій. Розширення та створення

нових видів туристичних продуктів та послуг і підвищення якості їх та відповідність до міжнародних стандартів; збільшення послуг туризму, у яких все включено; створення літніх міжнародних таборів для студентів із обміном досвіду, волонтерських таборів, мовних шкіл, проведення міжнародних конкурсів і фестивалів дозволять вивести розвиток туризму на новий щабель. Потрібно проводити рекламну кампанію із популяризації України у світі, створити сприятливі умови для іноземних туристів, такі як безвізовий режим, помірні ціни на туристичні послуги та дотримання високої якості їх, надання податкових пільг підприємствам туристичної індустрії, спрощення процедури землевідведення для нових санаторіїв та курортів, надання кредитів з малими відсотками для суб'єктів господарювання. Збереження та відновлення історико-культурної спадщини України, підвищення освітнього та культурного рівня населення, підтримка та подальший розвиток підприємств туристичної індустрії особливо на депресивних територіях, покращення екологічного та санітарного стану рекреаційних територій дасть можливість репрезентувати Україну на міжнародному туристичному ринку як державу із туристично-привабливою територією [1].

Доцільно побудувати лікувально-оздоровчі комплекси, що відповідають високим європейським стандартам. Належну увагу слід приділити підвищенню кваліфікації персоналу, задіяного в обслуговуванні туристів, розвивати сучасні професійні навички, вивчення поведінки клієнтів та задоволення їх потреб на найвищому рівні. З цією метою до навчань треба залучати іноземних викладачів та відрядити спеціалістів туристичної галузі за кордон для набуття іноземного досвіду. Україна має багатий потенціал для подальшого розвитку туристичної індустрії. Швидке відновлення інфраструктури та загального рівня життя

в країні позитивно вплине на в'їзний та виїзний туризм. Важливим чинником має бути реалізація масштабної маркетингової кампанії на зовнішніх ринках, яка дозволить перевести нашу країну із країни, де йде війна, у країну, безпечну для проведення туристичних подорожей, забезпечивши тим самим зростання надходжень до державного та місцевих бюджетів [9].

За думкою Плотнікової М.Ф. та Якобчук В.П. актуальність розвитку нових видів туризму зумовлюється потребою формування та пошуку шляхів стабілізації негативних процесів у національній економіці також дозволяє брати участь (хоч і не на пряму) у політичному процесі, починаючи змінювати інституційну структуру [13]. Військовий туризм (або воєнний туризм, мілітарі-туризм, зброярський туризм) –це різновид туризму, метою якого є відвідання місцевості, пов'язаної із військовими та воєнними діями [4]. Ідея військового туризму не є новою: відколи війни стали частиною нашої історії, неабиякої популярності набуло відвідання не лише історичних пам'яток, а й різних воєнних об'єктів, що, в свою чергу, тісно пов'язані з історією, природою, архітектурою краю, а це дозволяє назвати воєнний туризм складовою частиною культурного туризму [3]. Ідея військового туризму полягає в тому, щоб зібрати максимум інформації про різні періоди історії. До військового туризму відносять замки, і пов'язані з ними військові дії, а також фортифікаційні споруди, місця відомих битв, окопи, залишки техніки, бункери, великі оборонні лінії часів I та II світових воєн, музеї зброї, танків та військова техніка, місця поховання загиблих воїнів [6]. Військовий туризм також охоплює такі напрями, як військові музеї; музеї, присвячені окремим військовим битвам і цілим війнам; меморіали, пам'ятники, місця боїв історичних битв для всіх зацікавлених, а також для ветеранів і родичів загиблих воїнів, відвідання

існуючих та історичних військових об'єктів і полігонів, бойових морських кораблів, підводних човнів [5].

Разом з тим, необхідно зазначити, що українці починають шукати емоції та радості життя, які так необхідні для відновлення сил та продуктивності. Серед таких заходів – екскурсії та нетривалі туристичні подорожі в регіонах, що вважаються відносно безпечні. Люди починають відвідувати екскурсії, цікавитися містом, хто новим для себе або своїм рідним. Зазначимо, що це не туристи в звичайному розумінні цього слова. Це люди, які весь час від початку війни нікуди не виїжджали, займалися волонтерством, працювали, лікували. Частина з них втратила домівки, пережила розлуку з близькими, хтось втратив найдорожчих. Вони відчувають наслідки депресії та вигорання. Туристи воєнного часу гостріше реагують на красу навколо, довше милуються краєвидами.

Особливо цінують можливість доторкнутися до природи, бо головною потребою залишається отримання позитивних емоцій. Щодо інформаційної складової, тут все, як в раніше, проте поки недоступна музейна складова, оскільки більшість музеїв працює в режимі збереження цінностей.

**Висновки.** Систематизауючи вище зазначене, слід перед державою постає завдання розробки комплексної програми розвитку туристичної індустрії. Стратегічними напрямками розвитку є:

- розвиток туристичної індустрії у таких напрямках як освітній, бізнесовий, медичний, зелений, спортивнооздоровчий, місцями бойових дій;
- розширення, 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.

Для ефективного розвитку підприємств туристичної індустрії України слід створювати дієві механізми, які сприятимуть підвищенню якості національного туристичного продукту до рівня міжнародних та європейських стандартів, урахуваючи глобалізацію туристичного ринку. Створення та вдосконалення окремих інструментів розвитку туристичної індустрії всередині країни на основі світового досвіду в сьогоденних реаліях потребує особливих підходів, фокус яких концентрується на територіях територіальних громад.

До таких інструментів може належати створення туристичних кластерів – як механізму взаємодії та інтегрування місцевої влади, підприємств, установ, закладів, спільною метою яких є участь елементами власної основної діяльності у створенні загального туристичного продукту [8]. Ідеться про підприємства розміщення, проживання, харчування, транспортування, виготовлення сувенірної продукції, дотримання безпечних умов перебування, страхування та низку інших, товари та послуги яких є невід'ємними в туристичній галузі.

#### 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. 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](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf)
3. Горб, К.Д, Крутякова, Ю.П. Нові перспективи військового туризму в Україні. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*. 2020. С.87
4. Державне Агентство з розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements>
5. Корнілова, Н.У, Скупенко, К.Д. Військово-патріотичні тури –сучасний напрямок внутрішнього туризму. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні*. 2019. С.42–47
6. Матвійчук, Л.Ю. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія/ за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.
7. Михайліченко Г.І., Єременко А.Ю. Організація туристичних подорожей. Навчальний посібник. Київ, 2013. 391 с.
8. Олексюк Г. В. , Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка* 2022, №3 С.95-105 URL: [http://re.gov.ua/re202203/re202203\\_095\\_OleksyukHV\\_PodolskyuOS.pdf](http://re.gov.ua/re202203/re202203_095_OleksyukHV_PodolskyuOS.pdf)
9. Перегуда Ю., Кривоберець М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 16–20.
10. Рейманн М., Корнус О. Г. , Венгерська Н. С. , Холодок В. Д. , Пацок 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](http://re.gov.ua/re202301/re202301_136_ReimannM,KornusOH,VenherskaNS,KholodokVD,PatsyukVS,PalangH.pdf)
11. 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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf)
12. Шовген М.Р. Зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму в Україні та його вдосконалення URL: <http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/447/1/%D0%A8%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3.pdf>
13. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: дис. д. екон. н. Л. М. Шульгіна. Київ: КНТЕУ, 2006. 433 с.
14. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури. Сфера туризму і курортів». URL:<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vidnaslidkiv-vijni/robochi-grupi>

## REFERENCES

1. Barvinok N. V., Barvinok M. V. Vplyv rosiys'ko-ukrayins'koyi viyny na turyzm v Ukraini 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. Bordun O., Shevchuk V., Monastyr's'kyi V., Luchka O. (2022) Vtraty ta napryamy poryatunku turystychnoho biznesu Ukrainy 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](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf)

3. Horb, K.D, Krutyakova, YU.P. (2020) Novi perspektyvy viys'kovoho turyzmu v Ukraini. [New perspectives of military tourism in Ukraine]. Geography, economy and tourism: national and international experience. P.87

4. State Agency for Tourism Development. URL: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements>

5. Kornilova, N.U, Skupenko, K.D. (2019) Viys'kovo-patriotychni tury – suchasnyy napryamok vnurishn'oho turyzmu [Military-patriotic tours are a modern direction of domestic tourism]. Tourism and hotel and restaurant business in Ukraine. P.42–47

6. Matviychuk, L.YU. (2019) Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnya, tekhnolohiyi, modeli: kolektyvna monohrafiya/ za nauk. red. prof. Matviychuk L.YU. [Prospects for the development of tourism in Ukraine and the world: management, technologies, models: a collective monograph. ed. Prof. Matviychuk L.Yu] Lutsk: Lutsk State Technical University, 320 p.

7. Mykhaylichenko H.I., Yeremenko A.YU. (2013) Orhanizatsiya turystychnykh podorozhey [Organization of tourist trips. Tutorial]. Kyiv, 391 p.

8. Oleksyuk H. V. , Podol's'kyi O. C. (2022) Problemy ta perspektyvy turystychnoyi industriyi Ukrainy v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Problems and

prospects of the tourism industry of Ukraine in the conditions of modern challenges]. Regional Economy, No. 3 p. 95-105 URL: [http://re.gov.ua/re202203/re202203\\_095\\_OleksyukHV,PodolskyiOS.pdf](http://re.gov.ua/re202203/re202203_095_OleksyukHV,PodolskyiOS.pdf)

9. Perekhuda YU., Kryvobere'ts' M. (2022) Derzhavna pidtrymka pidpryyemstv turystychnoyi haluzi v umovakh voyennoho stanu ta pislyavoyennoho vidnovlennya. [State support of enterprises in the tourism industry in the conditions of martial law and post-war recovery]. Entrepreneurship and innovation. Issue 23. P. 16–20.

10. 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'kyi 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,PalanhH.pdf](http://re.gov.ua/re202301/re202301_136_ReimannM,KornusOH,VenherskaNS,KholodokVD,PatsyukVS,PalanhH.pdf)

11. Sira E.O., Holubets' I.M., Bezruchenkov YU.V. (2022) Pislyavoyenne vidnovlennya turyzmu v Ukraini [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](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf)

12. Shovhen M.R. Zarubizhnyy dosvid rozvytku industriyi turyzmu v Ukraini ta yoho vdoskonalennya [Foreign experience in the development of the tourism industry in Ukraine and its improvement] URL:

<http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/447/1/%D0%A8%D0%BE%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3..pdf>

13. Shulgina L. M. Marketing of enterprises in the tourism industry: dissertation. d. econ. N. L. M. Shulgin. Kyiv: KNTEU, 2006. 433 p

14. Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "Restoration and development of infrastructure. The sphere of tourism and resorts". URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalni-ist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

УДК 658.7:656(477)

## ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАШИННОГО НАВЧАННЯ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ

*Чебанова О.П., к.е.н., доцент,  
Волохов В.А., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*В статті досліджується важливість впровадження машинного навчання в логістику. Аналізуються недоліки традиційних методів та обґрунтовується застосування машинного навчання для підвищення гнучкості і швидкості логістики. Зроблено акцент на комплексному використанні та конкретних рекомендаціях для успішного впровадження. Результати корисні фахівцям в галузі логістики, що прагнуть підвищити ефективність процесів через інноваційні методи машинного навчання.*

*Ключові слова:* машинне навчання, логістика, оптимізація, ланцюг постачання, рекомендації.

## USAGE OF MACHINE LEARNING TECHNOLOGIES FOR LOGISTICS OPTIMIZATION

*Chebanova O.P., PhD (Economic), Docent,  
Volohov V.A., PhD (Economic), Docent (UkrSURT)*

*This article explores the significance and potential implementation of machine learning technologies in logistics to optimize supply chain processes. The authors analyze the challenges of traditional logistics methods and advocate for the application of machine learning to enhance flexibility and responsiveness to market changes. Emphasizing the unresolved aspects of comprehensive machine learning utilization in logistics, the article provides a specific set of recommendations for successful technology implementation.*

*The research discusses the importance of the role played by machine learning in addressing issues related to transportation logistics. The complexities of efficient route planning, influenced by factors such as traffic, weather conditions, and communication, are highlighted. To tackle these challenges, the authors propose the use of modern technologies and tools, including transportation resource management systems, route planning and warehouse management software, transport and cargo monitoring systems, and demand analytics and forecasting systems.*

*The efficiency of logistics systems in business operations, achieved through the integration of modern technologies, is examined by prominent scholars such as Chornopyska, N., Stasiuk, K, Jin, X., Zhong, M., Quan, X., and others. The authors of this work further*

*investigate issues related to the application of information technologies in logistic system management, analyzing obstacles like high costs, insufficient staff qualifications, and system integration challenges. The article concludes with recommendations and strategies to overcome these challenges and successfully implement information technologies in the logistics system of enterprises.*

*In summary, this research delves into the integration of machine learning technologies in logistics, providing a comprehensive analysis of the current state of the field. The authors contribute valuable insights, addressing challenges and proposing practical recommendations for professionals in the logistics industry seeking to enhance the efficiency of their processes through innovative machine learning methods.*

**Keywords:** machine learning, logistics, optimization, supply chain, recommendations.

**Постановка проблеми.** Логістика є ключовим елементом в організації бізнесу, оскільки оптимальне управління ланцюгами постачання дозволяє компаніям знижувати витрати та підвищувати ефективність. Проте традиційні методи оптимізації логістики часто є недостатньо гнучкими в умовах мінливого ринкового середовища. Питання комплексного використання машинного навчання для оптимізації логістичних операцій залишається недостатньо дослідженим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Акцентують увагу на важливості моделювання та оптимізації логістичних процесів з метою зниження витрат та підвищення ефективності такі автори, як Чугунова А.А., Глиги А.В. та Chornopyska, N., Stasiuk, K. Ці вчені досліджують питання щодо методів і моделей транспортної логістики, що можуть застосовуватися на торговельних підприємствах. Дослідником Головіною О. проаналізовано можливості використання штучного інтелекту для управління транспортною логістикою, розглядаються різні технології штучного інтелекту та їх потенціал для оптимізації логістичних операцій. Wilson, J., Кушнір Ю.Б. з співавторами досліджують вплив військового конфлікту на логістику та торгівлю України. Jin, X., Zhong, M., Quan, X. актуалізовано необхідність швидкої адаптації логістичних процесів до зміни зовнішніх умов.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблеми оптимізації логістичних процесів за допомогою технологій машинного навчання є недостатньо опрацьованими.

1. На даний момент технології машинного навчання обмежено використовуються в логістиці через їхню складність впровадження та потребу в кваліфікованих кадрах.

2. Мало уваги приділяється питанням комплексного впровадження для оптимізації всіх етапів логістичного ланцюга, оскільки існуючі рішення зазвичай фокусуються на окремих операціях.

3. Обмежена кількість досліджень щодо гнучкого використання та швидкої перебудови моделей машинного навчання в умовах різких змін ринкового середовища, таких як економічні кризи або воєнні конфлікти.

4. Мало уваги приділяється питанням адаптації існуючих моделей до конкретних особливостей логістичних процесів в різних галузях та сферах.

Машинний інтелект дозволяє вирішувати такі важливі задачі в логістиці:

- прогнозування попиту на логістичні та транспортні послуги. За допомогою аналізу історичних даних та виявлення закономірностей машинний інтелект може з високою точністю передбачати попит, що дозволяє ефективніше планувати логістику [1];

- оптимізація маршрутів доставки вантажів. Моделі машинного навчання на основі аналізу дорожніх умов, характеристик вантажу, водіїв можуть будувати оптимальні маршрути [2];

- управління складськими запасами. Застосування алгоритмів машинного навчання сприяє оптимізації політики закупівель, зберігання та відвантаження продукції на складах [3; 4].

**Метою статті** є вивчення перспективи використання методів машинного навчання для оптимізації процесів в ланцюгах постачання та логістиці. Буде проведено огляд існуючих методів машинного навчання та проаналізовано їх потенціал для оптимізації окремих ланок логістичного ланцюга, таких як прогнозування попиту, маршрутизація, управління запасами, транспортування.

Особливу увагу буде приділено можливостям адаптивного застосування технологій машинного навчання в умовах раптових змін зовнішнього середовища та невизначеності.

Метою дослідження є виявлення найбільш ефективних підходів до впровадження машинного навчання в логістиці та розробка рекомендацій щодо їх практичного застосування для оптимізації логістичних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Технології машинного навчання можуть застосовуватися для широкого спектру оптимізаційних задач в логістиці та дозволяють значно підвищити її ефективність. Існує широкий спектр алгоритмів та методів машинного навчання, які можуть застосовуватися для вирішення логістичних задач:

- регресійні моделі - використовуються для прогнозування числових показників, наприклад, попиту чи витрат на логістику [1, 5];

- нейронні мережі - ефективні для складних задач класифікації, прогнозування, оптимізації маршрутів [3, 8];

- метод опорних векторів - застосовується для задач класифікації і регресії в логістиці [3];

- кластеризація - дозволяє розбивати дані на групи, наприклад, для сегментації ринку [3];

- дерева рішень - будуються моделі на основі правил для прийняття рішень в логістиці.

Кожен з цих методів має свої особливості та переваги для вирішення конкретних задач в логістиці. Вибір адекватних методів відповідно до наявних даних та цілей дозволяє отримати максимальну ефективність. Застосування обраних алгоритмів машинного навчання в логістиці надає значні переваги, дозволяючи підвищити швидкість, точність та гнучкість логістичних систем [6]. Порівняно з традиційними методами, алгоритмічне навчання забезпечує точніше прогнозування попиту, обсягів продажів та інших ключових показників [7]. Використання машинного інтелекту дозволяє ефективно обробляти великі обсяги даних замовлень, поставок та руху транспорту для пошуку оптимальних рішень. Також дозволяє автоматизувати маршрутизацію, управління складом та обробку замовлень, звільняючи час співробітників [8]. Моделі машинного навчання легко адаптуються до змін попиту, ринкових умов та обмежень, що дозволяє швидко оптимізувати логістику. Їх застосування сприяє оптимізації логістичних операцій, що призводить до зменшення витрат.

Технології навчання з використанням алгоритмів надають значні переваги для оптимізації логістичних процесів, підвищуючи їхню швидкість, точність та адаптивність. За допомогою систем автоматизованого навчання є можливість розв'язання широкого спектру завдань, основне з яких навчання моделей, які можуть аналізувати дані про попит на транспорт та прогнозувати майбутній попит на основі різних факторів, таких як



сезонність, свята, заходи та інші соціально-економічні фактори.

При впровадженні технологій алгоритмічного навчання в логістиці в Україні слід враховувати специфіку національного ринку, готовність компаній до впровадження нових технологій, наявність кваліфікованих кадрів, особливості зовнішніх умов, що впливають на логістику. Детальний аналіз цих аспектів дозволить знайти оптимальні шляхи впровадження машинного навчання саме для українських реалій, максимально реалізувавши його потенціал.

Можна запропонувати такі рекомендації щодо впровадження навчання з використанням алгоритмів для вирішення задач оптимізації логістики:

1. Впроваджувати комп'ютерне навчання поетапно, починаючи з простіших, але високоефективних задач, таких як прогнозування попиту.

2. Обирати адекватні алгоритми машинного навчання в залежності від наявних даних та поставленої задачі.

3. Залучати кваліфікованих фахівців з даної сфери для впровадження та подальшого супроводу системи навчання алгоритмів.

4. Автоматизувати збір та обробку даних в логістичних процесах для накопичення масивів даних необхідних для навчання моделей.

5. Передбачати можливості швидкої перебудови моделей машинного навчання при зміні зовнішніх та внутрішніх умов функціонування логістики.

6. Проводити аудит та контроль якості для оцінки ефективності впровадження алгоритмічного навчання, виявлення проблем та шляхів оптимізації.

Дотримання цих рекомендацій сприятиме успішному та ефективному застосуванню машинного навчання в логістичних системах. Використання цих технологій в логістиці є стратегічно важливим напрямком для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Проте, впровадження цих технологій вимагає не лише технічної компетентності, але й врахування специфічних умов та вимог українського ринку.

Логістична інфраструктура підприємств виступає ключовим елементом, що взаємодіє з загальною інфраструктурою національної економіки. Успішне формування та ефективне функціонування цієї логістичної інфраструктури в Україні прив'язане до розв'язання численних викликів. Важливою складовою є вирішення питань, пов'язаних із осучасненням та оптимізацією логістичних процесів, розвитком транспортної системи, інтеграцією технологій машинного навчання та високотехнологічних рішень.

Для досягнення цієї мети необхідно створювати сприятливі умови для розвитку логістичного сектору, включаючи розробку та впровадження ефективних стратегій логістики, стандартизацію та узгодженість логістичних процесів на різних рівнях. Крім того, важливим є забезпечення управлінської підтримки та інфраструктурних інвестицій з боку уряду, що дозволить підтримати розвиток та впровадження сучасних технологій у логістичній сфері. Активна роль держави у створенні сприятливого середовища для логістичної галузі сприятиме її конкурентоспроможності та внеску у національний економічний розвиток.

**Висновок.** Впровадження технологій машинного навчання в логістику має значний потенціал для підвищення ефективності логістичних процесів на національному та міжнародному рівнях. Існує ряд ключових переваг, що впливають з використання машинного навчання, таких як підвищення точності прогнозів, швидка обробка великих обсягів даних, автоматизація рутинних процесів, адаптивність до змін, та зменшення витрат.

Процес впровадження машинного навчання в логістику має бути стратегічно спланованим та поетапним. Починаючи з простіших задач, таких як прогнозування попиту, підприємства можуть поступово розширювати застосування цих технологій. Важливо вибирати адекватні алгоритми машинного навчання відповідно до характеру даних та конкретних завдань.

Залучення кваліфікованих фахівців та автоматизація збору та обробки даних є ключовими етапами впровадження машинного навчання. Також слід передбачати можливість швидкої перебудови моделей при зміні умов. Аудит та контроль якості є необхідним елементом для постійної оцінки ефективності систем та виявлення можливостей для оптимізації.

Дотримання цих рекомендацій є важливим кроком для успішного впровадження технологій машинного навчання в логістичні системи. З урахуванням національних особливостей та специфічних умов українського ринку, компанії можуть максимізувати вигоди, які надає цей інноваційний підхід до оптимізації логістичних процесів.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головіна О. Сучасні технології в управлінні транспортною логістикою. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 3. С. 35-42.

2. Кушнір Ю.Б., Блага М.М., Поп М.В., Поп Ю.В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. № 1(61). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).23-25](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25) (дата звернення: 10.11.2023).

3. Чугунов А.А., Глига А.В. Дослідження методів і моделей транспортної логістики в роздрібних торговельних підприємствах. *Науково-*

*практична конференція «Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку»*. 2017. URL: [https://economics.net.ua/files/science/ek\\_kiber/2017/102.pdf](https://economics.net.ua/files/science/ek_kiber/2017/102.pdf) (дата звернення: 10.11.2023).

4. Jin, X., Zhong, M., Quan, X., et al. Dynamic scheduling of mobile-robotic warehouse logistics system. *Control Conference. IEEE*. 2016 P. 2860-2865.

5. Chornopyska N., Stasiuk K. 2019a Logistics potential calculation method for enterprise. *Proceedings of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management*. Torun, Poland, 27-28 June 2019.

6. Chornopyska N., Stasiuk K. 2020a. Logistics potential usage for railway transport enterprises competitiveness assessment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. № 1. P. 25-40. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-3>.

7. Chornopyska N., Stasiuk K. 2020b. Logistics potential of the railway as a key for sustainable and secure transport development. *Proceedings of 24th International Scientific Conference: Transport Means 2020(PART I)*. Lithuania. 2020. P. 421-425

8. Wilson, J. Artificial Intelligence In Logistics: How Ai Can Make Your Processes More Efficient Jennifer Wilson Jennifer. 2020. URL: <https://www.sage.com/en-gb/blog/artificial-intelligence-in-logistics-efficient-processes/> (дата звернення: 10.11.2023).

#### REFERENCES

1. Chughunov A.A., Ghlygha A.V. Doslidzhennja metodiv i modelej transportnoji loghistryky v rozdribnykh torghoveljnykh pidpryjemstvakh // *Naukovo-praktychna konferencija «Ekonomiczna kibernetika: teorija, praktyka ta naprjamky rozvytku»*. 2017. URL: [https://economics.net.ua/files/science/ek\\_kibe](https://economics.net.ua/files/science/ek_kibe)

- r/2017/102.pdf (data zvernennja: 10.11.2023). intelligence-in-logistics-efficient-processes/ (data zvernennja: 10.11.2023).
2. Gholovina O. Suchasni tekhnologhiji v upravlinni transportnoju loghistrykoju. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, №. 3. P. 35-42.
3. Kushnir Ju.B., Blagha M.M., Pop M.V., Pop Ju.V. Loghistryka ta mizhnarodna torghivlja Ukrainy v umovakh vijny. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho Universytetu*. 2023. № 1(61). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1\(61\).23-25](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.1(61).23-25).
4. Jin, X., Zhong, M., Quan, X., et al. (2016). Dynamic scheduling of mobile-robotic warehouse logistics system. *Control Conference. IEEE*. P. 2860-2865.
5. Wilson, J. (2020). Artificial Intelligence In Logistics: How Ai Can Make Your Processes More Efficient Jennifer Wilson Jennifer. URL: <https://www.sage.com/en-gb/blog/artificial->
6. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2019a. Logistics potential calculation method for enterprise. *Proceedings of the 10th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy: Entrepreneurship and Management*. Torun, Poland, 27-28 June 2019.
7. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020a. Logistics potential usage for railway transport enterprises competitiveness assessment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. № 1. P. 25-40. URL: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2020-1-3>.
8. Chornopyska, N., Stasiuk, K., 2020b. Logistics potential of the railway as a key for sustainable and secure transport development. *Proceedings of 24th International Scientific Conference: Transport Means 2020(PART I)*. Lithuania. 2020. P. 421-425

УДК 330.162

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: СТАН ТА АКТУАЛЬНІ АКЦЕНТИ РОЗВИТКУ

*Дикань О.В. д.е.н., професор, (УкрДУЗТ)  
Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,  
д.е.н., професор, (ХГУ НУА)  
Бела О.О., аспірант, (УкрДУЗТ)*

*В публікації на основі відповідних досліджень встановлено, що в мирні часи український бізнес (переважно великі підприємства), здійснював соціально відповідальну діяльність на мінімально необхідному рівні (базовому та нормативному). У мотивації такої діяльності головними були моральні міркування, а раціональна - стратегічна (довгострокова) перспектива соціальної відповідальності майже не усвідомлювалась.*

*Під час війни український бізнес, навіть в скрутних умовах, зміг дотриматися мінімального рівня соціально відповідальної діяльності. Щоб вирішити складні питання, які стали перед українським соціумом під час війни, цього рівня недостатньо. У зв'язку з цим ми визначили актуальні напрями реалізації соціальної складової соціальної відповідальності українського бізнесу в скрутний воєнний (новоєнний) час.*

*Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність українського бізнесу, рівні соціальної відповідальності, криза, війна, малий, середній, великий бізнес.*

## SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS: STATE AND CURRENT ACCENTS OF DEVELOPMENT

*Dykan O.V., Doctor of Economics, professor (USURT)  
Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor (Kharkiv Humanitarian  
University "People's Ukrainian Academy")  
Bela O.O., graduate student, (USURT)*

*The publication, based on relevant research, established that in peacetime, Ukrainian businesses (mainly large enterprises) carried out socially responsible activities at the minimum necessary level. In the motivation of such activities, moral considerations were the main ones, and the rational - strategic perspective of social responsibility was almost not realized.*

*During the war, as evidenced by the practice of life that is not formalized in the study, Ukrainian businesses behaved differently, showing both high responsibility and irresponsibility on the verge of immorality.*

*As for the proven practice, surveys within the framework of Deloitte and the European Business Association research indicated in the publication showed that even in difficult conditions, businesses were able to adhere to the minimum level of socially responsible activity.*

*But this level is not enough to solve the complex issues that primarily faced Ukrainian society during the war. In this regard, we have identified Current Directions for implementing*

*the social component of social responsibility of Ukrainian business in difficult military (post-war) times.*

*First, it is the creation of jobs for people who find themselves in difficult conditions, without work, including for people with disabilities. Secondly, the restoration or creation of new habitats with appropriate infrastructure. Two other relevant areas are support for domestic education and medicine.*

*In addition to large businesses, small and medium-sized businesses should be actively involved in socially responsible activities, because they form the basis of employment and, as Western studies show, they have a fairly strong internal motivation for Social Responsibility, which is the main condition for performing appropriate actions in difficult times.*

*Key words: corporate social responsibility, social responsibility of Ukrainian business, levels of social responsibility, crisis, war, small, medium, large business.*

**Постановка проблеми.**

**Актуальність.** Сучасний бізнес на протязі останніх років функціонує в принципово нових зовнішніх умовах. Відбувається процес глибинних трансформацій соціально-економічних систем, як глобального, так і національного рівнів. Перехід до посткапіталістичної системи, технологічною основою якої є NBICS-технології, супроводжується демографічним зсувом, екологічною та соціально-економічною кризами, пандеміями та війнами.

Український бізнес опинився під подвійним ударом глобальних трансформацій та війни.

Основою існування у надзвичайно складних умовах, подолання криз, відтворення соціально-економічного простору та будування конкурентоспроможної бізнес-діяльності в нових умовах є соціально відповідальна та професійна діяльність людей (керівників, підприємців, працівників), відповідно — організацій та бізнесу.

На нашу думку, соціально відповідальна діяльність бізнесу може, принаймні, значно знизити ризики негативних соціальних та екологічних подій в макросередовищі. А для України відповідальний бізнес - це ще і підтримка соціально-економічної сфери держави, людей в умовах воєнних дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми.** В теоретичному ракурсі корпоративна

соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як концепція, що описує відповідальність корпорацій (бізнесу) перед суспільством та враховує їх вплив на економічний, соціальний та екологічний розвиток. Можна погодитись з А.М. Колотом, що «за своєю суттю КСВ — це імплементований в управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому» [1]. З практичного ракурсу КСВ стала певним раціональним відгуком бізнесу на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін, що спрямований на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Міжнародні організації, такі як Організація економічного співробітництва та розвитку, Організація Об'єднаних Націй та Європейський союз, визначили КСВ своїм пріоритетом. Однак ці організації занепокоєні тим, що багато компаній вважають КСВ актуальною тільки для великих мультинаціональних підприємств [2, 3].

Науковці також висловлюють цю занепокоєність і пропонують замінити саме поняття, оскільки воно має стосуватися всіх компаній [4, 5]. Понад 90% світових компаній є малими та середніми підприємствами (МСП), при цьому є розрахунки, що МСП мають більший вплив на навколишнє середовище на одиницю продукції, ніж великі

компанії, і роблять найбільший внесок у забруднення, викиди вуглекислого газу та комерційні відходи [6]. Тому для того, щоб КСВ була корисною на світовому рівні, важливо, щоб МСП брали у цьому участь.

Якщо раніше соціальна відповідальність була не обов'язковим параметром діяльності організації, то сучасне глобальне та конкурентне бізнес-середовище не допускає жодній компанії нехтувати її важливістю [5, 7, 8].

Тому, зважаючи на це, з точки зору сучасних реалій, мова повинна йти про соціальну відповідальність бізнесу або соціально відповідальний бізнес (СВБ) загалом, включаючи не тільки відповідальну діяльність корпорацій, але й усіх підприємств, незалежно від їх розміру. СВБ передбачає, що усі підприємства мають нести відповідальність за свої дії та приймати рішення, які сприяють покращенню якості життя людей, збереженню навколишнього середовища та позитивним соціальним змінам.

*Що ж відбувається з соціальною відповідальністю українського бізнесу? Наразі наше життя розділилось на два періоди: до війни та під час неї, віримо, й після неї. Тому поставлене питання і має стосуватись цих двох періодів. Щодо мирного часу, необхідно зазначити, що системних досліджень соціальної відповідальності українського бізнесу було небагато. Так, за останні п'ять років нам відомо одне, проведене у 2018 році центром «Розвиток КСВ», до якого ми й будемо звертатись [9]. Під час воєнних дій, великі опитування проводити майже неможливо. Але ми знайшли три опитування, які стосуються стану та поведінки представників українського бізнесу, і можуть в певній мірі висвітлити питання його соціальної відповідальності. Ці опитування були проведені «Делойт» та «Європейською Бізнес Асоціацією» [10-12]. На жаль, вони не охоплювали малий бізнес. І проведення таких досліджень є перспективою.*

**Завдання публікації.** В нашій публікації ми проаналізуємо означені опитування відповідаючи на відкрите питання: *на якому рівні соціальної відповідальності працював і працює український бізнес і чи достатньо цього рівня для того, щоб вирішити складні питання, які стали перш за все перед українським соціумом, під час війни. Також у зв'язку з цим ми визначимо актуальні напрями реалізації соціальної складової соціальної відповідальності українського бізнесу в скрутний воєнний (повоєнний) час.*

**Виклад основного матеріалу.** *По-перше, ми повинні відповісти на загальне питання стосовно факторів, якими визначається важливість СВБ в сучасному світі. Накопичений практичний досвід діяльності західних компаній, реакції на діяльність бізнесу споживачів та інших зацікавлених показує, що:*

- споживачі стають все більш свідомими та вимогливими щодо вибору товарів і послуг. Вони усвідомлюють важливість соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності бізнесу і віддають перевагу компаніям, які виявляють соціальну відповідальність. Таким чином, бізнес, що дотримується принципів соціальної відповідальності, отримує перевагу на ринку та збільшує свою конкурентоспроможність;

- уряди та міжнародні організації все більше акцентують увагу на розвитку сталого бізнесу та соціальній відповідальності. Це проявляється у введенні законодавчих актів, створенні регуляторних механізмів та нормативних вимог, спрямованих на підтримку соціально відповідальної діяльності бізнесу. Компанії, які дотримуються цих принципів, мають більші шанси на підтримку з боку державних органів та отримання доступу до нових ринків;

- СВБ сприяє зміні уявлень про успішність. Якщо раніше успіх був вимірюваний виключно фінансовими показниками, сьогодні компанії все

частіше оцінюються за рівнем своєї соціальної відповідальності та впливу на суспільство. Інвестори, фонди та інші інвестиційні установи виявляють все більший інтерес до компаній, які ведуть соціально та морально відповідальну діяльність. Це відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій та розвитку бізнесу.

Окрім цього, соціально відповідальна діяльність бізнесу має потужний вплив на підвищення довіри споживачів, співробітників та громадськості. Компанії, які показують високу соціальну відповідальність, здатні залучити та утримати талановитих працівників, отримати підтримку споживачів та стати позитивними лідерами в своїй галузі.

У сучасному глобальному світі, як про це свідчить успішна практика, соціально відповідальна діяльність бізнесу базується на кількох ключових принципах.

По-перше, СВБ приділяє увагу впливу своєї діяльності на добробут суспільства. Він забезпечує створення робочих місць, розвиток громад, внесок у соціальні програми та проекти, які сприяють покращенню якості життя людей.

По-друге, СВБ передбачає етичне поведіння та дотримання високих стандартів в справах, що стосуються працівників, клієнтів, партнерів та суспільства загалом. Це означає виключення корупції, суворе дотримання прав людини, участь у боротьбі зі злочинністю та іншими формами негативного впливу на суспільство.

По-третє, СВБ розглядає як ключовий пріоритет своєї діяльності сталий розвиток. Він прагне досягнути балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності. Це означає ефективне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та врахування потреб майбутніх поколінь.

*На якому рівні компанії взагалі можуть залучатись до соціально відповідальної діяльності? На це питання можливо відповісти згадавши піраміду відповідальності бізнесу відомого західного науковця А. Керролла або вітчизняного фахівця В.І. Спіранського.*

А. Керролл запропонував трактувати КСВ як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу. Модель А. Керролла охоплює чотири типи соціальної відповідальності організації: економічну, правову, етичну і так звану філантропічну (дискреційну) [13].

За А. Керроллом два нижні рівні піраміди – це економічна та правова, два верхніх рівні – це етична та філантропічна (дискреційна) відповідальність.

*Економічна відповідальність*, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигод (доходів).

*Правова відповідальність* пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законслухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

*Етична* потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства (останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі).

*Філантропічна (дискреційна)* - спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

Дискреційну відповідальність А. Керролл пов'язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких

очікувань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

А. Керролл пише, що якщо використовувати більш прагматичну, управлінську термінологію, то можна констатувати, *що компанія, яка сповідує КСВ, має прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною, а також хорошим корпоративним громадянином* [14].

За В.І. Спіранським два нижніх рівні СВБ — базова та нормативна, і вони належать до кола обов'язкових вимог до бізнесу. Відповідно до вимог базової відповідальності бізнесу роботодавці піклуються про розвиток бізнесу, дотримання вимог податкового законодавства, про якість продукції і відповідних послуг, створення нових технологій, дотримання етичних норм у конкуренції, розширення робочих місць, забезпечення гідної заробітної плати і нормальних умов праці працівникам [15].

*Вищими рівнями СВБ є: філантропія* (індивідуальна благодійність бізнесменів); *наднормативна соціальна відповідальність* (участь у національних проектах з вирішення найгостріших соціально-економічних проблем суспільства, надання допомоги при стихійних лихах і катастрофах тощо). Є також п'ятий рівень відповідальності, яку ми на відміну від автора назвемо не ініціативною відповідальністю, а *відповідальністю за збереження та розвиток духовно-культурного та духовно-інтелектуального потенціалу суспільства* (проекти бізнесу в галузі науки, освіти, культури, дозвілля тощо).

*Соціальна відповідальності українського бізнесу: стан справ за результатами опитувань.*

Спочатку звернемося до останнього довоєнного, проведеного на основі залучення широкого кола опитуваних, дослідження соціальної відповідальності українського бізнесу. А потім до трьох здійснених вже під час війни опитувань, які хоча і не були безпосередньо

спрямовані на вивчення соціальної відповідальності українського бізнесу, але вивчаючи їх можна зробити певні висновки щодо означеної проблеми.

У 2018 році центром "Розвиток КСВ" у рамках проекту "Розбудова потенціалу Національного контактного пункту з відповідальної бізнес поведінки" було проведено дослідження, що охопило 400 респондентів (юридичні особи та громадські організації) [9].

Опитування показало, що *найпоширенішими практиками впровадження корпоративної соціальної відповідальності у компаніях в Україні були:*

– соціально відповідальні трудові відносини (підвищення зарплати, виплата «білої» зарплати та премій; надання можливості працювати за гнучким графіком; реалізація програм професійного зростання);

– антикорупційні практики (понад третина компаній не давала хабарів за розв'язання бізнес проблем та висловила готовність віддати частку прибутку на ефективну боротьбу з корупцією);

– практики екологічної відповідальності (впровадження енергоощадних технологій та програм сортування й утилізації відходів);

– соціально відповідальні відносини зі споживачами (підтримка якості продукту компанії, надання правдивої інформації та реклами, тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, розроблена система управління скаргами та «гаряча лінія» (контактцентр) для споживачів).

– соціально відповідальні дії щодо розвитку регіонів (виділення коштів на благодійність та допомога в благоустрої території).

Причому у питанні запровадження КСВ-заходів за всіма напрямками лідером був великий бізнес.

Взагалі, на думку представників українського бізнесу, *політика корпоративної соціальної*



відповідальності має бути спрямованою на три ключові аспекти: розвиток і поліпшення умов праці персоналу (більшість опитаних), інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів (третина опитаних). Це, на жаль, відповідає лише базовому рівню СВБ.

Також опитування довело, що головним мотиватором упровадження політики корпоративної соціальної відповідальності для українського бізнесу вже протягом багатьох років є моральні міркування. Про це свідчать дані щодо стимуляторів соціально відповідальної поведінки, серед яких переважають власні корпоративні та релігійні міркування, внутрішні спонукання. Таким чином, ще до війни морально вітчизняні компанії (переважно великі) були відносно готові до стратегічного та просоціально активного ведення справ але переважно на базовому рівні СВБ.

Отже, для українського бізнесу, як про це свідчить перше опитування, моральні міркування є основою для розуміння сенсу СВБ. Але, всі три, пропоновані бізнесом, напрями реалізації СВБ (підтримка працівників, регіону розташування, споживачів) насправді є поєднанням моральної та прагматичної мотивації, адже без забезпечення належних умов для працівників та випуску якісної продукції, якісного обслуговування клієнтів, бізнес не буде конкурентоспроможним. Ці напрями є необхідним, базовим мінімумом реалізації СВБ.

В скрутних, кризових, надзвичайних умовах, коли необхідно зберегти критичний мінімум – працівників, відповідно, їх родини; клієнтів; місцеве оточення бізнесу (регіон розташування), домінанта моральних міркувань повинна переважати, адже на певний час бізнес може опинитись в ситуації значного зниження обсягів роботи, доходів, навіть збитків.

З точки зору прагматичної мотивації - вигоди СВБ, цінним може

бути тільки стратегічний погляд на СВБ, довгостроковий тренд бачення. Але, на жаль, такий погляд був не досить розвиненим в українського бізнесу і в мирний час, адже, як свідчить і опитування, і практика, в мотивації бізнес-діяльності власників та керівників, переважали короткотермінові цілі та інтереси. Тільки за умов усталеного стратегічного бачення спрямованість на СВБ може спрацювати в період системної невизначеності та біфукарційних змін.

Але до питання СВБ в скрутних умовах війни ми ще повернемося.

Як проявив свою відповідальність українській бізнес вже в нових, надзвичайних умовах? Звернемося до інших, здійснених вже під час війни опитувань. Вони не були безпосередньо спрямовані на вивчення соціальної відповідальності українського бізнесу, але з результатів цих досліджень можна зробити певні висновки щодо означеної проблеми.

Навесні 2022 року консалтингова корпорація «Делойт» в Україні та Американська торговельна палата в Україні (Палата) провели опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом» [10]. В опитуванні взяли участь 44 респонденти — топ-менеджери, лідери HR функції та інших бізнес-напрямків компаній-членів Палати з різних індустрій. Хоча метою опитування не була діагностика соціальної відповідальності бізнесу, з його результатів можна зробити деякі висновки щодо означеного питання.

Так серед найбільш актуальних HR пріоритетів компанії на першому місці поряд із управлінням робочим навантаженням опинилась підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57%).

Більшість опитаних компаній (67%) не змінювали чисельність персоналу з початку повномасштабної війни, з них близько половини (54%) не планували перегляд протягом наступних 3 місяців.

81% компаній допомагало працівникам в Україні і за кордоном. Серед матеріальної підтримки найпоширенішою є допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і грошова (67%).

*Ці параметри свідчать, що опитувані компанії під час воєнних дій проявили себе як соціально відповідальні принаймні на базовому та нормативному рівнях, що достатньо для надзвичайних умов.*

На думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені пріоритетні напрямки дій. Для компаній – це повернення і утримання талантів, добробут працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація бізнес-діяльності з урахування принципів соціальної значимості. *Тобто мова йде про питання, які характеризують забезпечення базового рівня СВБ в нових умовах.*

Наступні два опитування, до матеріалів яких ми будемо звертатись, були проведені Європейською Бізнес Асоціацією (ЕВА) та оприлюднені у жовтні, листопаді 2023 року. Перше з них – щоквартальне опитування «Бізнес в умовах війни» серед членів ЕВА [11]. Остання хвиля опитування проводилась в жовтні за участю 87 топ-менеджерів членських компаній ЕВА.

Опитування довело, що більшість відповідних компаній (від 89 до 93%) виконували базові умови соціальної відповідальності щодо працівників – виплачували заробітну плату в повному обсязі і невелика кількість компаній (від 12% до 25% за різними кварталами 2013 р.) виплачували додаткові кошти.

Також, у зв'язку з воєнними діями, бізнес став проявляти соціальну активність через різні форми підтримки армії та гуманітарної допомоги населенню (фінансова допомога,

постачання продукції, послуг, медикаментів). Так, у 3 кварталі 2023 року по 51% компаній допомагали фінансово та власною продукцією, по 21% – постачають послуги та допомагають медикаментами, 18% – постачають засоби захисту/оборони. Це на фоні того, що втрати бізнесу від війни досить значні. Так, для 39% респондентів втрати їхнього бізнесу від війни наприкінці 2023 року сягають до \$1 млн. Інші 32% повідомляють про втрати в діапазоні \$1-10 млн, і 14% – про втрати більше \$10 млн.

*В бізнесу ще є ресурси для життя та дотримання хоча б базового рівня соціальної відповідальності в умовах скрутних подій, адже 48% опитаних компаній мають фінансову «подушку» на період більше року, 11% – на рік, 28% – на пів року, і 3% – на кілька місяців. Тільки у 2% бізнесів відсутні будь-які фінансові резерви.*

Друге джерело ЕВА, з якого можливо зробити висновки щодо соціально відповідальної діяльності українського бізнесу під час війни – це дослідження ринку праці [12]. В дослідженні взяв участь 131 фахівець зі сфери управління персоналом (37% керівники департаменту, 32% менеджери середньої ланки, 26% топ менеджмент, 5% молодший персонал). Більше 70% учасників даного дослідження представлять міжнародний бізнес. 48% компаній є представниками великого бізнесу, 44% середнього бізнесу, та 8% малого бізнесу.

Представники бізнесу відмітили, що у 2023 році в їх компаніях відбулись такі основні зміни, що свідчать про дотримання базового рівня СВБ: підвищення рівня заробітної плати (76% респондентів); збільшення функціоналу та найм нових працівників (51% респондентів). При цьому негативними діями були: замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (21% респондентів); скорочення персоналу (8% респондентів); замороження бонусів та преміальних

виплат (4% респондентів); зменшення рівня заробітної плати (1,5% респондентів).

*Водночас, компанії продовжують підтримувати своїх працівників, розуміючи, що люди – серце бізнесу.* Майже всі компанії виплачують у повному обсязі зарплати (97%), більшість також виплачують бонуси та премії (85%), половина надає психологічну підтримку працівникам (53%) і майже половина організовує освітні курси для працівників (47%). Серед менш популярних речей – сплата податків за працівників, котрі перебувають за кордоном, міжнародні програми медичного страхування для працівників, компенсації електроенергії/інтернету/частини витрат на оренду житла.

*При цьому HR спеціалісти виділили такі актуальні проблеми на ринку праці України, які прямо або опосередковано свідчать про порушення принципів СВБ в їх базовій складовій:* український бізнес продовжує працювати в “сірому” або “чорному” полі; вигорання і втома співробітників; низький рівень заробітної плати; зі сторони HR відділів: ейджизм та упередженість щодо гендерних ролей.

*Отже, наведені дослідження свідчать про те, що представники українського бізнесу навіть в складних умовах намагаються дотримуватись базового рівня соціально відповідальної діяльності.*

*Наразі ми не маємо повної якісної статистики відносно поведінки усього українського бізнесу під час війни щодо ставлення до персоналу, клієнтів, навколишнього середовища тощо. Проте, з практики відомі як приклади соціально відповідального ставлення (фінансова, фізична, моральна підтримка персоналу, їх родин навіть за умов скорочення виробництва, його переміщення), так і безвідповідальної, навіть аморальної поведінки бізнесу (коли заради збереження або збільшення прибутків відбувалось звільнення персоналу, його перевантаження надмірною працею за*

*невідповідну її оплату або збагачення за рахунок надходження зовнішньої благодійної допомоги та її нецільового використання, наприклад продажі відповідних товарів у торгівельній мережі, або створення штучного дефіциту на певні товари та завищення цін на них). Тому, саме в кризових умовах важливим є збереження хоча б базового та нормативного - мінімального рівня СВБ та його розвиток особливо для невеликих та середніх підприємств, які є основою зайнятості в українській економіці.*

*Але мінімального рівня недостатньо для соціальної та екологічної складових СВБ навіть в мирний час. Адже, як ми пам'ятаємо, крім нижніх рівнів піраміди СВБ, є і вищі і без їх існування ані в суспільстві, ані в державі неможливо вирішити багато складних питань.*

*Під час війни соціальна дія бізнесу настільки актуалізувалась, що це вимагає переосмислення акцентів, напрямів, форм такої діяльності, проникнення бізнесу до поступової, у межах можливостей, реалізації заходів що стосуються вищих рівнів СВБ.*

*Визначимо деякі, на нашу думку, актуальні напрями реалізації соціальної складової СВБ.*

*По-перше, це створення робочих місць для людей, які опинились в скрутних умовах, без роботи, у тому числі для людей з обмеженими можливостями.*

*По-друге відновлення або створення нових місць проживання з відповідною інфраструктурою.*

*Двома іншими актуальними напрямами є підтримка вітчизняної освіти та медицини.*

*Що стосується перших двох напрямів, організаційною формою їх реалізації можуть бути соціальні підприємства, які, в тому числі, може засновувати і великий бізнес, спрямовуючи кошти на важливі проекти соціально ініціативних підприємств.*

*Що стосується освіти та медицини, можливе цільове фінансування певних*

осіб, які потребують відповідних послуг або певних цільових проєктів, установ.

Необхідними умовами є не тільки бажання представників бізнесу, його велика моральна вмотивованість, але й консолідація зусиль, створення відповідних комунікацій та правил роботи в нових обставинах, які розраховані на спільну, прозору, інноваційну, чесну працю.

*Великий бізнес за ресурсними можливостями може певною мірою проникнути на вищі рівні СВБ. Але, на нашу думку, не слід сподіватись на нього, адже західні дослідження показують, що у великого бізнесу переважає прагматична (економічна) мотивація СВБ [16], а в скрутних умовах така мотивація не може бути значним поштовхом до реальних відповідальних дій.*

*Що ж стосується малого та середнього бізнесу, то в нього, навпаки, згідно із західними дослідженнями переважає саме внутрішня мотивація [17-19], яка і є основою дій в соціальній складовій.*

*Не досить великі можливості участі малого та середнього бізнесу у діях, що відносяться до вищих рівнів СВБ, пов'язані із їх ресурсною обмеженістю та певною відсутністю розуміння важливості та вигод СВБ, відсутністю знань та досвіду. Ці обмеження можливо подолати при об'єднанні підприємців у спільноті відповідального бізнесу та проведенні відповідного практико орієнтованого навчання.*

До речі, ще до війни певні кроки в цьому напрямі вже були зроблені і стосувались вони розвитку проєктів соціального підприємництва. Наразі ці ініціативи, щодо об'єднання та спільної роботи соціально відповідальних підприємців необхідно продовжувати та розвивати.

Також вже понад 15 років в Україні існує спільнота відповідального бізнесу CSR Ukraine, яка сприяє розвитку КСВ в тому числі щорічно проводить конкурс кейсів з КСВ, а також реалізує два

актуальні напрями: розвиток жіночого підприємництва та сприяння працевлаштування молоді. На сайті спільноти існує каталог внеску бізнесу в Перемогу (<https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>) з якого можна побачити, що роблять різні вітчизняні компанії у цьому напрямі.

В спільноті приймає участь в основному великий бізнес і можна лише побажати розширити коло учасників за рахунок хоча б середнього бізнесу.

*Актуальними напрямками політики підприємств бізнесу у сфері СВБ, на нашу думку є:*

1. Інтеграція цінностей соціально відповідальної діяльності до стратегії, місії і культури підприємства. Це означає, що цінності соціальної відповідальності стають невід'ємною частиною підходу до прийняття рішень, розробки продуктів та взаємодії зі стейкхолдерами.

Важливо, щоб соціальна відповідальність була вбудована в стратегію та культуру компанії, а не лише виступала як окремі заходи чи проєкти. Це і є реалізацією стратегічної перспективи та прагматичного підходу до СВБ, якого бракувало ще в мирний час.

2. Встановлення стандартів діяльності підприємства, які передбачають його функціонування на основі етичних принципів, зокрема піклування про колектив, врахування інтересів стейкхолдерів тощо.

3. Створення на підприємстві системи мотивації соціально відповідальної діяльності.

4. Формування етичного лідерства. Роль лідерів в організації неоціненна. Лідери, які демонструють високі стандарти етичності і соціальної відповідальності, створюють інтегровану команду, яка спільно прагне до досягнення соціальних цілей. Поведінка керівників, лідерів завжди була взірцем для працівників. Особливого значення вона набуває в кризовий час.

5. Підтримка працівників (матеріальна, морально-психологічна, організаційна) підприємства та їх сімей в умовах воєнних дій.

**Висновок.** В нашій публікації ми на основі відповідних досліджень встановили, що в мирні часи український бізнес, переважно великі підприємства, менеджмент яких брав участь в опитуваннях, здійснював соціально відповідальну діяльність на мінімально необхідному (базовому та нормативному рівнях). У мотивації такої діяльності головними були моральні міркування, а раціональна - стратегічна (довгострокова) перспектива соціальної відповідальності майже не усвідомлювалась.

Під час війни, про що свідчить не оформлена у дослідженні практика життя, український бізнес вів себе по-різному, проявляючи як високу відповідальність, так і безвідповідальність на межі з аморальністю.

Щодо підтвердженої практики, опитування (переважно великого бізнесу) в межах означених в публікації досліджень «Делойт» та Європейської Бізнес Асоціації, показали, що навіть в скрутних умовах бізнес зміг дотриматися мінімального рівня соціально відповідальної діяльності.

Але, щоб вирішити складні питання, які стали перш за все перед українським соціумом під час війни, цього рівня недостатньо. У зв'язку з цим ми визначили актуальні напрями реалізації соціальної складової соціальної відповідальності українського бізнесу в скрутний воєнний (повоєнний) час.

Крім великого бізнесу до соціально відповідальної діяльності має активно залучитись малий та середній бізнес, адже він складає основу зайнятості і, як показують західні дослідження, саме він має досить сильну внутрішню мотивацію до соціальної відповідальності, яка є головною умовою здійснення відповідних дій в скрутні часи.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.

2. European SMEs and social and environmental responsibility, URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60177f21-1835-4c5e-bf29-6a47b5b0808f> (дата звернення: 07.09.2023).

3. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002), Corporate social responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR\\_-\\_Implications\\_for\\_SMEs\\_in\\_Developing\\_Countries\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf) (дата звернення: 07.09.2023).

4. Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67, № 3, pp. 241-256.

5. Nejati, M. and Amran, A. (2009). The Features of Corporate Social Responsibility Practice in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 167-175.

6. Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counterproductive? *European Management Journal*. 2009. Vol. 27, № 6, pp. 429-441.4.

7. Eriksson D., Svensson G. Elements affecting social responsibility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2015. Vol. 20, №. 5, pp. 561-566.

8. Khojastehpour M. How does corporate social responsibility avoid the incidence of corruption in international expansion? *European Business Review*. 2015. Vol. 27, № 3, pp. 334-342.

9. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. К.: Видавництво "Юстон", 2017. 52 с.

10. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном –

нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні (2022). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 14.10.2023).

11. Дерев'яно А. Три чверті членських компаній ЕВА відновили повноцінну роботу (2023). URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-chlenskyh-kompanij-eva-vidnovyly-povnotsinnu-robotu/> (дата звернення: 14.10.2023).

12. Дослідження ринку праці України (2023). URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/> (дата звернення: 14.10.2023).

13. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4(4) P. 500.

14. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 42

15. Сперанський В.І. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та особливості прояву. *Вісн. Харк. нац. ун-ту. внутр.* 2009. Вип. 44. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vkhnus/2009\\_44/index.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vkhnus/2009_44/index.htm).

16. Brønn, P.S., Vidaver-Cohen, D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87 No. 1, pp. 91-109.

17. Graafland J., Van de Ven B. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006. Vol. 2006, № 22, pp. 111-123.

18. Graafland J., Van de Ven B. Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises in The Netherlands: Motives and Barriers to Adopt Sustainable Practices. *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2006. Vol. 13, № 4, pp. 185-197.

19. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. 2020. Vol. 32, № 4, pp. 553-572.

## REFERENCES

1. Kolot A. M. (2013) Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': evolyutsiya ta rozvytok teoretychnykh pohlyadiv [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views] *Economic theory*. No. 4. P. 5–26.

2. European SMEs and social and environmental responsibility, Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60177f21-1835-4c5e-bf29-6a47b5b0808f> (дата звернення: 07.09.2023).

3. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002), Corporate social responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, Available at: [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR\\_-\\_Implications\\_for\\_SMEs\\_in\\_Developing\\_Countries\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf) (дата звернення: 07.09.2023).

4. Jenkins H. (2006) Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, № 3, pp. 241-256.

5. Nejati, M. and Amran, A. (2009). The Features of Corporate Social Responsibility Practice in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 167-175.

6. Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counterproductive? *European Management Journal*. Vol. 27, № 6, pp. 429-441.4.

7. Eriksson D., Svensson G. (2015) Elements affecting social responsibility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 20, № 5, pp. 561-566.

8. Khojastehpour M. (2015) How does corporate social responsibility avoid the

incidence of corruption in international expansion? *European Business Review*. Vol. 27, № 3, pp. 334-342.

9. Rozvytok KSV v Ukraini: 2010-2018. Ukladachi: Zinchenko A., Saprykina M. (2017) [Development of CSR in Ukraine: 2010-2018. Compilers: A. Zinchenko, M. Saprykina] K.: Yuston Publishing House, 52 p.

10. 81% kompaniy dopomahaye pratsivnykam v Ukraini ta za kordonom – nove opytuvannya «Deloyt» v Ukraini ta Amerykans'koyi torhovel'noyi palaty v Ukraini (2022) [81% of companies help employees in Ukraine and abroad - a new survey by Deloitte in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.

11. Derev'yanko A. (2023) Try chverti chlens'kykh kompaniy EVA vidnovyly povnotsinnu robotu [Three quarters of EVA member companies resumed full-time work]. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-chlenskyh-kompanij-eva-vidnovyly-povnotsinnu-robotu/>.

12. Doslidzhennya rynku pratsi Ukrainy (2023). [Study of the labor market of Ukraine] Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrainy-2/>.

13. Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate

performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4(4) P. 500.

14. Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34(4). P. 42

15. Speranskiy V.I. (2009) Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa: sushchnost' i osobennosti proyavleniya. [Social responsibility of business: essence and features of manifestation.] *Visn. Hark. national un-tu. internal* Vol. 44. Available at: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vkhnus/2009\\_44/index.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vkhnus/2009_44/index.htm).

16. Brønn, P.S., Vidaver-Cohen, D. (2009) Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. Vol. 87 No. 1, pp. 91-109.

17. Graafland J., Van de Ven B. (2006) Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. Vol. 2006, № 22, pp. 111-123.

18. Graafland J., Van de Ven B. (2006) Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises in The Netherlands: Motives and Barriers to Adopt Sustainable Practices. *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 13, № 4, pp. 185-197.

19. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. (2020) SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. Vol. 32, № 4, pp. 553-572.

"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](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» № 83**

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 30.10.23 р.  
Формат паперу 60X84 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.**