

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

# **ВІСНИК**

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

**№85**

**The bulletin of transport and**  
**industry economics**  
**№ 85**



**Харків – 2024**

# 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 2024 р.

## Зміст

### Економіка та управління національним господарством

---

<b>Волохова І.В., Волохов В.А.</b> Сучасні аспекти формування транспортно-технологічних систем	7
<b>Дибчук Л.В., Паночишин Ю.М., Палагнюк Г.О.</b> Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України	14
<b>Дикань О. В., Сторожилова У. Л., Васильєв О. Л.</b> Зовнішньоекономічний розвиток, співпраця і партнерство в контексті післявоєнного відновлення України	24
<b>Каличева Н.Є.</b> Конкуренція: сучасне розуміння, сутність та вплив на ринкову економіку	30
<b>Крихтіна Ю. О., Семенцова О. В., Третяк М. В.</b> Відновлення та модернізація економіки та державного апарату України у повоєнний час	36

### Проблеми транспортного комплексу України

---

<b>Лук'янова О. М.</b> Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку	42
--	----

### Економіка підприємства

---

<b>Воловельська І.В., Мазіашвілі А.Р.</b> Проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації	51
<b>Загурський О.М.</b> Моделі оптимізації рівня якості логістичного сервісу в ланцюгах постачань	57
<b>Кондратюк М.В., Москова О.А., Шевцов Д.С.</b> Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві	67

<b>Масан В. В.</b> Перспективи цифрового розвитку підприємств залізничного транспорту	75
<b>Токмакова І. В., Зуб М. В.</b> Формування системи управління ризиками підприємств України в сучасних умовах	83
<b>Токмакова І. В., Курилович В. Р.</b> Дослідження факторів розвитку еко-індустріальних парків в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств	92
<b>Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г.</b> Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів	103

### **Менеджмент і маркетинг**

---

<b>Калініченко Л.Л., Літвінова А.М., Науменко А. В.</b> Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні	111
<b>Яковенко В.Г., Громова О.В.</b> Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ	125

## Context

### Economics and management of the national economy

---

<b>Volokhova I.V., Volokhov V.A.</b> Modern aspects of the formation of transport and technological systems	7
<b>Dybuchuk L.V., Panochyshyn Y.M., Palahniuk H.O.</b> The impact of digital transformation on the economy and military strategy of Ukraine	14
<b>Dykan O. V., Storozhylova U. L., Vasyliiev O. L.</b> Foreign economic development, cooperation and partnership in the context of post-war reconstruction of Ukraine	24
<b>Kalicheva N. E.</b> Competition: modern understanding, essence and impact on the market economy	30
<b>Krykhtina Yu. O., Sementsova O. V., Tretiak M.V.</b> Recovery and modernization of the economy and state apparatus of Ukraine in the post-war time	36

### Problems of the transport complex of Ukraine

---

<b>Luk'janova O. M.</b> Transport complex of Ukraine: wartime challenges and development prospects	42
---	----

### Enterprise economics

---

<b>Volovelska I.V., Maziashvili A.R.</b> Problems of economic security of Ukrainian enterprises in the conditions of global digitalization	51
<b>Zagurskiy O.</b> Models for optimizing the quality of logistics services in supply chains	57
<b>Kondratyuk M.V., Moskova O.A., Shevtsov D.S.</b> Modern tools for ensuring efficient management at the enterprise	67
<b>Masan V. V.</b> Prospects of digital development of railway transport enterprises	75

<b>Tokmakova I. V., Zub M.V.</b> Formation of a system for management enterprises of enterprises Ukraine in the minds of the minds	83
<b>Tokmakova I. V., Kurylovych V. R.</b> Conceptual provisions of ensuring sustainable development of enterprises	92
<b>Yakovenko V.G., Kudelia V.I., Cheliadinova N.G.</b> Consideration of the feasibility of forming a modern personnel policy of the enterprise in the conditions of external challenges	103

### **Management and marketing**

---

<b>Kalinichenko L. L., Litvinova A.M., Naumenko A. V.</b> Strategies for optimizing human resources policy in public administration	111
<b>Yakovenko V.H, Gromova O.V.</b> Consideration of the influence of social and psychological factors on human resource management in the conditions of crisis phenomena	125

УДК 656.073(477)

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ СИСТЕМ

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

*Статтю присвячено сучасним аспектам формування і розвитку транспортно-технологічних систем в Україні у сучасних умовах. Удосконалення, адаптація та розвиток транспортно-технологічних систем – постійні процеси, спрямовані для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та виживання в нестабільних умовах. Сучасні аспекти формування транспортно-технологічних систем включають широкий спектр інноваційних технологій та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності, безпеки та сталості транспортних систем.*

*Ключові слова: логістика, транспортно-технологічні системи, інноваційні технології, ефективність, оптимізація, інтеграція.*

## MODERN ASPECTS OF THE FORMATION OF TRANSPORT AND TECHNOLOGICAL SYSTEMS

*Volokhova I.V., candidate of economic sciences, associate professor,  
Volokhov V.A., candidate of economic sciences, associate professor (USURT)*

*European integration is one of the main priorities of Ukrainian state policy. However, the transport and technological systems of Ukraine today not only do not meet the standards and requirements of the EU, but are also marked by a significant lag in terms of infrastructure, equipment and norms. In addition, the current aggravation of the situation is connected with the war caused by Russian aggression. This caused the need for transport and technological systems to cope with unforeseen challenges and obstacles and ensure the transportation of necessary goods to and from Ukraine.*

*Modern aspects of the formation of transport and technological systems are aimed at the implementation of a wide range of innovative technologies and strategies.*

*Among them, we can highlight digital technologies, multimodal transportation, intermodal transport links, the development of strategic partnerships, increased investment in the modernization and improvement of transport and logistics infrastructure, the ability of transport and logistics systems to quickly respond to changes in demand, market conditions, optimization of routes and use environmentally friendly technologies, implementation of new management methods, implementation of digital solutions for managing and tracking cargo, booking and paying for services, sharing vehicles, etc. The indicated trends can serve as a basis for developing strategies for the development of transport and logistics systems of Ukraine in accordance with modern requirements and world standards.*

*The integration of the Ukrainian economy into the economic system of the EU will be the modern solutions for the recovery of the country. Various European logistics and infrastructure projects can help in this. While hostilities continue, Ukraine and the EU countries are conducting negotiations on the liberalization of cargo transit from Ukraine to*

*Europe, the creation of routes for the export of grain and the import of necessary goods, support for Ukrainian export of goods through European ports, etc. A promising direction for further research is the study of the impact of war on geopolitical processes that create new formats of cooperation.*

**Keywords:** *logistics, transport and technological systems, innovative technologies, efficiency, optimization, integration.*

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

Логістика відіграє важливу роль в ефективному функціонуванні економіки, особливо в умовах воєнного стану. Вже більше ніж два роки, українська логістика стала свідком серйозних викликів через війну, що спричинило багато додаткових проблем для різних секторів економіки.

Перед вторгненням росії приблизно 75% експортно-імпортних вантажів України транспортувалися морем. Проте після початку війни спроби перевезення зерна сухопутним транспортом викликали логістичний колапс. Це призвело до значного зменшення фізичних обсягів експорту у 2022 році та серйозних втрат в складських площах зберігання.

Труднощі змусили учасників ланцюга поставок швидко реагувати, перебудовувати свою роботу та приймати стратегічні рішення. Доводиться швидко адаптуватися та переформатовувати логістичні процеси у відповідь на непередбачені події. Це є одним з ключових викликів сьогодення як для українського бізнесу, так і для глобальної логістики, яка регулярно стикається з новими проблемами та перешкодами.

Карантинні обмеження COVID-19 та воєнний стан створюють додаткові виклики для підприємства, що змушують їх звертати більше уваги на вдосконалення, адаптацію та розвиток транспортно-технологічних систем для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Безперервною стає оптимізація логістичних процесів та постійне вдосконалення систем для виживання в нестабільних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні дослідження та публікації все більше звертають увагу на проблеми теоретико-методологічного характеру у розвитку транспортно-логістичних систем. Такі вчені, як Д. Бауерсокс[1], М. Крістофер [10], Д. Ламберт [16], Дж. Сток[16], А. Харісон, Д. Уотерс, а також вітчизняні дослідники, включаючи С. Баркову [19], В. Володченко [8], О. Гірну [2,3], Н. Глинського [3], С. Дубовика [4], А. Завербного [5,6], С. Іванова[7], О. Кобиліуха [3], С. Колесникова [8], Є. Крикавського [9], Ю. Лолу [11], В. Ляшенка [7], Н. Осадчу [7], Г. Пушака [12], С. Свиридка [14], Н. Сигиду [4], Ю. Спесивого [4], Н. Трушкіну [12], І. Фоміченка [19], Н. Чухрай [22, 23] і Ю. Шкригуна [21], досліджують проблеми удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємств та організацій. Зокрема, у їх наукових публікаціях розкриваються окремі аспекти формування та управління транспортно-логістичними системами в умовах невизначеності, під впливом пандемій тощо.

Через загострення політичної ситуації в Україні та початок воєнних дій з боку сусіда-агресора постала необхідність вивчення процесів створення нових логістичних мереж і визначення перспектив розвитку транспортно-технологічних систем.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Навіть при досить глибокому аналізі загальних проблем розвитку транспортно-логістичних систем, існує складність у визначенні сучасних тенденцій, які пов'язані з глобалізацією, зростанням цифрових технологій, змінами



в умовах сучасного світу, інноваціями у сфері управління та новими реаліями українського суспільства, пов'язаними з воєнним станом.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення головних тенденцій розвитку транспортно-логістичної системи України в сучасних умовах шляхом огляду та аналізу різноманітних аспектів транспортної і логістичної сфери. З урахуванням передового досвіду країн-лідерів у цих галузях у статті формуються спроби визначити ключові напрямки та стратегічні вектори подальшого розвитку української транспортно-логістичної системи. Дослідження покликане виявити основні тенденції, які можуть стати основою для розробки ефективних стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку повоєнної економіки нашої держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації економіки, яка характеризується нарощуванням міжнародних економічних зв'язків, транспортні послуги стають ключовою складовою національного валового продукту України, а концепція інтегрованої логістики набуває великого значення. Покращення функціонування транспортної системи України сприяє покращенню показників зовнішньоекономічної діяльності. Зростання глобалізації у сфері транспортних послуг викликається нарощуванням міжнародного товарообміну, коливаннями на світових ринках, міжнародною конкуренцією, розвитком технологій і транспортно-логістичної інфраструктури. До завдань розвитку сучасних перевезень входить створення цифрової інфраструктури, спрощення торговельних процедур та впровадження електронних версій документів.

Перед початком війни в Україні міжнародні логістичні компанії та перевізники активно розглядали можливості більш гнучкого вибудовування своїх ланцюгів поставок. До такої трансформації логістичної сфери ще сильніше підштовхнула пандемія коронавірусу, коли звичні транспортні маршрути стали неможливими та недоступними: повітряне сполучення було призупинене на тривалий період, а перевезення, що виконувалися наземними видами транспорту зазнали серйозних затримок.

Умови військового стану ще більше загострили ситуацію, призводячи до припинення функціонування налагоджених логістичних ланцюгів. Через закриття портів, відсутність авіасполучень та ризики, компанії з вже налагодженою логістикою були змушені швидко переглянути свої стратегії та змінити підходи буквально впродовж кількох днів. Війна завдала відчутного удару по економіці України. Лише на третій місяць повномасштабного вторгнення загальні збитки сягнули 100 млрд. доларів, що дорівнює 50% від загальної суми ВВП 2021 року [25].

Сучасні аспекти формування транспортно-технологічних систем включають широкий спектр інноваційних технологій та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності, безпеки та сталості транспортних систем. Виділимо найголовніші з них:

- цифрові технології - використання штучного інтелекту, аналітики даних, блокчейн-технологій та інтернету речей (IoT) для оптимізації маршрутів, управління ланцюгами поставок, моніторингу вантажів та підвищення безпеки;

- мультимодальні перевезення - інтеграція різних видів транспорту (залізничний, автомобільний, морський, повітряний) для забезпечення ефективності та оптимальності перевезень;

- інтермодальні транспортні розв'язки - розвиток транспортних інфраструктур та сервісів, що дозволяють зручно переходити з одного виду транспорту на інший без зайвих перешкод;

- співпраця та партнерство - розвиток стратегічних партнерств між урядом, приватним сектором та міжнародними організаціями для реалізації проєктів розвитку інфраструктури та вдосконалення логістичних процесів;

- сталість інфраструктури - збільшення інвестицій у модернізацію та покращення транспортної і логістичної інфраструктури для забезпечення сталого розвитку;

- екологічна стійкість - звернення до екологічно стійких рішень у логістиці, включаючи зменшення викидів, оптимізацію маршрутів та використання екологічно чистих технологій;

- гнучкість та адаптивність - здатність транспортно-логістичних систем швидко реагувати на зміни у попиті, умовах ринку та регулювальних вимогах;

- інновації в управлінні - впровадження нових методів управління, включаючи використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та автоматизації процесів прийняття рішень;

- електронні та мобільні платформи - впровадження цифрових рішень для керування та відстеженням вантажів, бронювання та оплати послуг, спільного використання транспортних засобів тощо.

Ці тенденції можуть служити основою для розроблення стратегій розвитку транспортно-логістичної системи України відповідно до сучасних вимог та світових стандартів.

Одним з напрямів відновлення країни стає інтеграція української економіки до економічної системи Європейського Співтовариства через впровадження різноманітних європейських логістично-інфраструктурних проєктів. Наприклад,

включення українських логістичних шляхів (автомобільних, залізничних, повітряних і водних) до європейських логістичних мереж за програмою TEN-T (це відбулося у липні 2022 року, коли Європейська Комісія включила українські логістичні шляхи до індикативних мап проєкту), реконструювання діючих і відкриття нових пунктів пропуску на кордонах з європейськими державами, перехід залізниці на стандарт колії європейського формату тощо. Наразі Україна та країни ЄС ведуть переговори щодо лібералізації вантажного транзиту з України в Європу, створення «Шляхів солідарності» для експорту зерна й імпорту необхідних товарів, підтримку українського експорту товарів європейськими портами тощо. Перспективним напрямком подальших досліджень є вивчення впливу війни на геополітичні процеси, які створюють такі нові формати співпраці, як «френдшоринг» - співробітництво з країнами, що поділяють норми й цінності сучасної глобальної економіки. Такі заходи дозволять після припинення бойових дій швидко відновити роботу в галузі логістики. Однак, необхідно пам'ятати не лише про необхідність оптимізації логістики, а й про ризик корупції. Тому необхідно поєднувати переваги зосередженої влади держави, враховувати ініціативу громадськості, механізм зворотного зв'язку та вибір найкращого способу організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасні аспекти формування транспортно-технологічних систем включають ряд інноваційних технологій та підходів, які спрямовані на поліпшення ефективності, безпеки, екологічності та сталості транспортних систем. Вагомість даного дослідження, присвяченого сучасним аспектам формування транспортно-технологічних систем, виявлена у декількох ключових аспектах: аналіз сучасних тенденцій у розвитку транспортних технологій, оцінка

викликів та можливостей, розробка інноваційних рішень. Такий підхід дозволяє розширити розуміння сучасних викликів та можливостей у сфері транспорту та технологій, а також сприяти розвитку нових інноваційних рішень, які можуть покращити ефективність та сталість транспортно-технологічних систем.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауэрсокс Д. Д., Клосс Д. Д. *Логистика: интегрированная цепь поставок / пер.с англ. 2-е изд. Москва: ЗАО «ОлимпБизнес», 2005. 640 с.*
2. Гірна О.Б. *Логістики і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14>.*
3. Гірна О. Б., Глинський Н. Ю., Кобилюх О. Я. *Адаптація концепції логістики до умов пандемії COVID-19: перспектива логістичного оператора, клієнта та слабоурбанізованої території. Приазовський економічний вісник. 2021. № 4 (27). С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-10>.*
4. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. *Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність і структура. Економіка та суспільство. 2018. № 18. С. 402-410. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56>.*
5. Завербний А. С. *Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 3 (5). С. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2351450>.*
6. Завербний А. С. *Збутова діяльність як складова частина комунікаційної політики промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 4. С. 314-317.*
7. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. *Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 16-27. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-16-27).*
8. Колесников С. О., Володченко В. В. *Сучасні напрями розвитку інновацій та інформаційних технологій в логістичній системі промислових підприємств України. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1 (59). С. 49-56. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-49-56](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56).*
9. Крикавський Є. В. *Логістичне управління. Львів: Львівська політехніка. 2005. 684 с.*
10. Лола Ю. Ю. *Економічний зміст потенціалу подолання кризи. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 85-89. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-85-89](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-85-89).*
11. Пушак Г. І., Трушкіна Н. В. *Обґрунтування доцільності створення транспортно-логістичного кластеру в Карпатському економічному районі. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 1 (63). С. 61-77. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-61-77](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-61-77).*
12. Савченко Ю. Т. *Стратегія розвитку підприємств в ланцюгу створення складно-технічних систем: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2019. 306 с.*
13. Свиридко С. В. *Управління надійністю логістичної системи металургійного підприємства. Економічний простір. 2006. №18. С. 253-257.*

14. Становище бізнесу в період воєнного стану. ДП «ПРОЗОРРО»: веб-сайт. 2022. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voennogo-stanu>.
15. Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой. Москва: ИНФРА-М. 2005. 797 с.
16. Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю., Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку поставчань в умовах COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 82-88.
17. Уотерс Д. Логистика: управление цепью поставок. Москва: ЮНИТИ, 2003. 503 с.
18. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Смарт-логістика: концептуальні засади та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 63-71.
19. Харрисон А. Управление логистикой: разработка стратегий логистических операций. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 368 с.
20. Shkrygun Yu. Management of Logistics Activities of Enterprises in the Context of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4 (66). С. 53-61. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-53-61](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-53-61).
21. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: підручник. Львів : Вид-во Half, ун-т «Львівська політехніка», 2006. 298 с.
22. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія. Львів: ІнтелектЗахід, 2007. 237 с.
23. Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw. Praca zbiorowa pod redakcją Danuty Kisperskiej-Moroń. Katowice: Wydawnictwo Akademii ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, 2006. 260 p.
24. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії*. 2022. Вип. 13. С. 24-35. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
25. Логістичні шляхи України стали частиною Транс'європейської транспортної мережі. *Європейська правда: веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/>

## REFERENCES

1. Bowersox, D. D., Kloss, D. D. (2005). *Logistika: integrirovannaya tsep' postavok* [Logistics: an integrated supply chain]. Translated from English. 2nd ed. Moscow, CJSC "Olimp-Business". 640 p. [in Russian].
2. Hirna, O. B. (2020). *Lohistyky i lantsiuh postavok: vyklyky pandemii COVID-19* [Logistics and Supply Chain: Challenges of the COVID-19 Pandemic]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 55. pp. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-14> [in Ukrainian].
3. Hirna, O. B., Hlynskyi, N. Yu., Kobylukh, O. Ya. (2021). *Adaptatsiia kontseptsii lohistyky do umov pandemii COVID-19: perspektyva lohistychnoho operatora, kliienta ta slabourbanizovanoi terytorii* [Adaptation of the concept of logistics to the conditions of the COVID-19 pandemic: the perspective of the logistics operator, the client, and the sparsely urbanized area]. *Pryazovsky Economic Bulletin*. № 4 (27). pp. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-4-10> [in Ukrainian].
4. Dubovyk, S. H., Syhyda, N. O., Spesyvyi, Yu. Yu. (2018). *Upravlinnia lantsiuhamy postavko pidpriemstv, yikh sutnist i struktura* [Management of supply chains of enterprises, their essence and structure]. *Economy and society*. № 18. P. 402-410. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/56.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/56.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-56> [in Ukrainian].

5. Zaverbnyi, A. S. (2018). Problemy ta perspektyvy prohnuzuvannia v systemi upravlinnia zbutovoioiu i postachalnytskoiu diialnistiu v umovakh yevrointehratsii [Problems and perspectives of forecasting in the system of management the distribution and supply activities in conditions of european integration]. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*. № 3 (5). pp. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.2351450> [in Ukrainian].
6. Zaverbnyi, A. S. (2018). Zbutova diialnist yak skladova chastyna komunikatsiinoi polityky promysloвого pidpryiemstva [Sales activity as an integral part of the communication policy of an industrial enterprise]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. № 4. pp. 314-317 [in Ukrainian].
7. Ivanov, S. V., Liashenko, V. I., Osadcha, N. V. (2022). Stratehichni napriamy formuvannia eksportnoi stratehii Ukrainy v umovakh vidnovlennia ekonomiky [strategic Directions for the Formation of Ukraine's Export Strategy in the Context of Economic Recovery]. *Economic Herald of the Donbas*. № 1 (67). pp. 16-27. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817- 3772-2022-1\(67\)-16-27](https://doi.org/10.129 58/1817- 3772-2022-1(67)-16-27) [in Ukrainian].
8. Kolesnykov, S. O., Volodchenko, V. V. (2020). Suchasni napriamy rozvytku innovatsii ta informatsiinykh tekhnolohii v lohistychnii systemi promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy [Modern Directions of Development of Innovations and Information Technologies in the Logistic System of Industrial Enterprises of Ukraine]. *Economic Herald of the Donbas*. № 1 (59). pp. 49–56. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-49-56](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-49-56) [in Ukrainian].
9. Krykavskyy, Ye. V. (2005). Lohistychnе upravlinnia [Logistics management]. Lviv, Lvivska politekhnika. 684 p. [in Ukrainian].
10. Lola, Yu. Yu. (2022). Ekonomichnyi zmist potentsialu podolannia kryzy [Content of the Potential to Overcome the Crisis]. *Economic Herald of the Donbas*. № 1 (67). pp. 85-89. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-1\(67\)-85-89](https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-1(67)-85-89) [in Ukrainian].
11. Pushak, H. I., Trushkina, N. V. (2021). Obgruntuvannia dotsilnosti stvorennia transportno-lohistychnoho klasteru v Karpatskomu ekonomichnomu raioni [Justification of the feasibility of creating a transport and logistics cluster in the Carpathian Economic Region]. *Economic Herald of the Donbas*. № 1(63). pp. 61-77. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1\(63\)-61-77](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-1(63)-61-77) [in Ukrainian].
12. Savchenko, Yu. T. (2019). Stratehiiia rozvytku pidpryiemstv v lantsiuhu stvorennia skladno-tekhnichnykh system [Strategy of development of enterprises in the chain of creation of complex technical systems]. Candidate's thesis. Lviv, Lvivska politekhnika [in Ukrainian].
13. Svyrydko, S. V. (2006). Upravlinnia nadiinistiu lohistychnoi systemy metalurhiinoho pidpryiemstva [Reliability management of the logistics system of a metallurgical enterprise]. *Economic space*. № 18. pp. 253-257 [in Ukrainian].
14. Stanovyshche biznesu v period voiennoho stanu [The position of business during martial law]. (2022). PROZORRO. Retrieved from <https://infobox.prozorro.org/articles/stanovishche-biznesu-v-period-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].
15. Stock, J., Lambert, D. (2005). *Strategicheskoye upravleniye logistikoy* [Strategic management of logistics]. Moscow, INFRA-M. 797 p. [in Russian].
16. Trushkina, N. V., Kitrish, K. Yu., Shkryhun, Yu. O. (2020). Tendentsii rozvytku postachan v umovakh COVID-19 [Trends in the development of supplies under the conditions of COVID-19]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Issue 33. Part 2. pp. 82-88 [in Ukrainian].
17. Waters, D. (2003). Logistika: upravleniye tsep'yu postavok [Logistics: supply chain management]. Moscow, UNITI. 503 p. [in Russian].

18. Fomichenko, I. P., Barkova, S. O. Smart-lohistryka: kontseptualni zasady ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Smart Logistics: Conceptual Foundations and Development Prospects in Ukraine]. *Economic Herald of the Donbas*. № 1 (59). pp. 63-71. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-63-71](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-63-71) [in Ukrainian].
19. Harrison, A. (2007). *Upravleniye logistikoy: razrabotka strategiy logisticheskikh operatsiy* [Logistics management: development of strategies for logistics operations]. Dnepropetrovsk, Balance Business Books. 368 p. [in Russian].
20. Shkrygun Yu. (2021). Management of Logistics Activities of Enterprises in the Context of Industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas*. № 4 (66). pp. 53-61. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-53-61](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-53-61).
21. Chukhrai, H. I. (2006). *Lohistrychne obsluhovuvannia* [Logistics service]. Lviv, Lvivska politekhnik. 298 p. [in Ukrainian].
22. Chukhrai, N. I., Hirna, O. B. (2007). Formuvannia lantsiuha postavok: pytannia teorii i praktyky [Formation of the supply chain: issues of theory and practice]. Lviv, Intelekt-Zakhid. 237 p. [in Ukrainian].
23. Pomiar funkcjonowania łańcuchów dostaw. Praca zbiorowa pod redakcją Danuty Kisperskiej-Moroń. (2006). Katowice, Wydawnictwo Akademii ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach. 260 p.
24. Hryniv N. T., Ravlikovska A. A. Perebudova lohistryky v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Reconstruction of logistics in the conditions of martial law in Ukraine]. *Akademichni vizii*. Vyp. 13. pp. 24-35 [in Ukrainian].
25. Lohistrychni shliakhy Ukrainy staly chastynoiu Transievropeiskoi transportnoi merezhi [Logistic routes of Ukraine became part of the Trans-European transport network] *Yevropeiska Pravda: website*. URL: <https://www.epravda.com.ua/>.

УДК 338.2-044.922

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ ТА ВІЙСЬКОВУ СТРАТЕГІЮ УКРАЇНИ

*Дибчук Л.В., к.і.н., доцент (ВКІ),  
Паночшин Ю.М., к.т.н., доцент (ВНТУ),  
Палагнюк Г.О., к.м.н., доцент (ВНМУ ім. М.І.Пирогова)*

У статті аналізується вплив цифрової економіки на розвиток суспільства та соціально-економічний розвиток країни. Розглядаються ініціативи щодо розвитку цифрової економіки на різних рівнях, від державного до підприємницького. Висвітлено важливість використання цифрових інструментів для контролю та управління в умовах швидкого зростання мобільності та невизначеності. Розглянуто перспективи розвитку цифрових технологій у військовій сфері та їх вплив на майбутні військові стратегії.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, економіка, військова стратегія, інформаційні технології, рефлексивне управління, кібербезпека.

## THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE ECONOMY AND MILITARY STRATEGY OF UKRAINE

*Dybchuk L.V., Candidate of Historical Sciences, Doctor of philosophy, docent  
( Vinnytsia Cooperative Institute),*

*Panochyshyn Y.M., Candidate of Technical Sciences, docent  
(Vinnytsia National Technical University),*

*Palahniuk H.O., Candidate of Medical Sciences, docent  
(National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya)*

*The article analyzes the impact of the digital economy on the development of society and the socio-economic development of the country. It considers strategies and initiatives for the development of the digital economy at various levels, from governmental to entrepreneurial. The influence of the digital economy on the formation of new business models and production strategies of Ukrainian enterprises is explored. The advantages of digital transformation in increasing the efficiency and competitiveness of the economy are identified. The article examines the impact of digital transformation on the development of the information society and the improvement of citizens' quality of life. Key perspectives and challenges of digital economy development in Ukraine are identified. The influence of digital technologies on the development of the international economy and the reduction of traditional sectors' impact is analyzed. The role of the digital economy in shaping an innovation-oriented economy and enhancing the competitiveness of enterprises is determined.*

*The importance of utilizing digital tools for control and management in conditions of rapid mobility and uncertainty is highlighted. The role of information technologies in increasing the level of automation and optimization of military operations is analyzed. The principles of reflexive management and its significance in shaping military action strategies are considered. The methods of reflexive management and their impact on decision-making in the military sphere are described. Emphasis is placed on the use of digital technologies for analysis, control, and communication in military operations. The possibilities of using chatbots and other digital tools for real-time information gathering and processing are analyzed. The prospects of digital technology development in the military sphere and their impact on future military strategies are considered. The importance of information flow security and the application of measures to counter cyber threats in a military context are noted. Recommendations are put forward regarding the optimal use of information technologies to enhance the efficiency and security of military operations.*

**Keywords:** *digital transformation, economy, military strategy, information technology, reflexive management, cybersecurity.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі цифрові технології стають все більш важливими, охоплюючи різні сфери життя. Проте, існують кілька ключових проблем. По-перше, не всі галузі можуть ефективно інтегрувати цифрові інструменти, що може призвести до нерівності та втрати конкурентоспроможності. По-друге, захист приватності та безпека даних в

цифровому середовищі потребують уваги, оскільки цифрове розширення може створити загрози для конфіденційності та захисту від кіберзлочинності. Необхідно також забезпечити доступність цифрових технологій для всіх верств населення, щоб уникнути поглиблення цифрового розриву та забезпечити рівний доступ до можливостей. У військовій сфері, цифрові технології також відіграють важливу роль,

оптимізуючи та підвищуючи ефективність військових дій. Для успішного впровадження та розвитку цифрових технологій необхідно звернути увагу на ці проблеми та знайти ефективні шляхи їх вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрова трансформація має значний вплив на економіку, освіту, медицину та військову стратегію, особливо з урахуванням геополітичної ситуації в регіоні. Багато учених досліджують питання, пов'язані з прогресом цифрових технологій, серед них Н. Негропonte [1], О. Гудзь [2], С. Коляденко [3], Н. Іванова [4], Н. Краус [6], О. Піжус [7], В. Стадник [8], С. Ковальчук [9; 10], Т. Писаренко [11], Г. Пчелянська [12], Ю. Горбенко [16], О. Сальнікова [17] та інші. Однак, швидкий темп розвитку цифрових технологій вимагає постійного проведення досліджень і розробки сучасних методів для прискорення їх впровадження в економічну, соціальну та військову сфери.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Щороку в інформаційно-комунікаційних цифрових технологіях відбувається значне зростання, що впливає на різні сфери життя. Хоча Україна також стежить за цією тенденцією, проте темпи її впровадження відстають від високорозвинених країн. Тому активізація цифрових технологій у виробництві, суспільному житті та особливо у військовій справі стає надзвичайно важливою задачею на сучасному етапі для України. Це вимагає проведення глибокого аналізу та розробки практичних рекомендацій з розвитку цифрової трансформації у різних сферах, щоб актуалізувати завдання з вивчення різних аспектів цифровізації та підготувати Україну до євроінтеграції.

**Мета статті** – розглянути потенціал цифровізації в Україні та її вплив на різні аспекти життя, включаючи

економіку, освіту, медицину, управління та військову діяльність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження цифрових технологій відбувається швидше, ніж запровадження будь-яких інших інноваційних розробок. Використання цифрових технологій розширює комунікаційні можливості та забезпечує доступ до фінансових, комерційних і державних послуг. У сфері охорони здоров'я передові технології, які базуються на штучному інтелекті, допомагають рятувати життя людей, діагностувати захворювання та збільшувати тривалість життя. У сфері освіти впровадження віртуальних навчальних середовищ та дистанційного навчання дозволяє участь у програмах тим учасникам навчального процесу, які раніше не мали такої можливості, а також навчання під час пандемії COVID-19 та воєнних дій.

Застосування блокчейн-систем зробило державні послуги більш доступними, установи – більш прозорими, а використання штучного інтелекту призвело до зменшення бюрократизації процесів.

Унікальність цифрових технологій полягає у їх універсальності, швидкості та частій автоматизації. Це призвело до формування нових стратегій розвитку міжнародної економіки. Більшість країн активно прагнуть зменшити вплив традиційних секторів економіки через збільшення частки цифрової економіки. Останні 25 років значна увага була приділена саме впровадженню цифровізації як способу ефективного управління економікою на глобальному рівні. Американським ученим з Массачусетського університету Ніколасом Негропonte, ще у 1995 році вперше було описано переваги використання нових цифрових технологій, як ключового фактора у формуванні нової економіки [1].

Цифрову економіку характеризують як інноваційно-орієнтовану економіку, яка



базується на впровадженні передових інформаційно-комунікаційних технологій в усі галузі економічної діяльності країни. Враховуючи це, можна говорити про потенціал цифрової економіки у плані підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств [2]. Дослідження, які використовують цифрову економіку, можуть швидше адаптуватися до реальних умов економіки і допомагати галузям знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій, спричинених світовим економічним спадом [3], а також сучасними факторами, такими як наслідки пандемії COVID-19 та воєнних дій на території України.

Увага до розвитку цифрової економіки була зосереджена на державному рівні практично з моменту її визначення. Один із перших урядових документів, «Цифрова адженда України – 2020» (також відомий як «Цифровий порядок денний – 2020»), що містив концептуальні основи та пріоритетні сфери для цифровізації України до 2020 року, був розроблений у 2016 році.

Цифрові технології впливають на різні сфери суспільного життя у різних країнах з різною інтенсивністю, і цей вплив визначає місце країни в глобальному співтоваристві. Цифрові технології грають важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, спрямовуючи її інноваційний потенціал та сприяючи конкурентоспроможності на світовому ринку. Для кожної країни підтримка промислового сектору та власних технологій є важливою умовою для економічного розвитку, підвищення рівня доходів та добробуту населення. Однією з ключових особливостей цифрової економіки є її прямиий зв'язок з традиційною економікою, що дозволяє отримувати доступ до товарів та послуг у потрібний момент часу. Переваги такого підходу включають швидке отримання товару чи послуги, зниження їх вартості для кінцевого споживача за рахунок

зменшення числа посередників, а також спрощення схеми пошуку постачальників та споживачів [4].

Цифровізація є інструментом, який сприяє розвитку інформаційної відкритості суспільства, що веде до підвищення продуктивності праці, економічного росту та конкурентоспроможності національних підприємств. Також вона сприяє створенню робочих місць, боротьбі з бідністю та соціальною нерівністю [5]. Використання цифрових технологій перш за все спрямоване на підвищення ефективності української промисловості. Однак у деяких галузях вони стають основою виробничих стратегій, оскільки можуть змінювати традиційні бізнес-моделі та виробничі ланцюжки, сприяючи впровадженню інноваційних продуктів. Для розвитку цифрової економіки в Україні реалізується стратегія «цифровізації» національного рівня, спрямована на створення державного ринку інформаційно-комунікаційних технологій та стимулювання попиту на цифрові технології серед населення. Основу розвитку цифрової економіки складає рівень розвиненості її цифрової інфраструктури, яка включає комплекс технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості й працюють на цифровій основі [6]. Цифрова трансформація стала однією з ключових стратегій розвитку української економіки, що має на меті стимулювати бізнес та населення до використання інформаційно-комунікаційних технологій, які є більш ефективними, якісними, економічними та швидкими. Цифрова економіка виступає як науковий напрям, що досліджує можливості застосування сучасних цифрових технологій для управління економічними системами. В рамках цього напрямку інформаційні технології використовуються для моделювання, аналізу та організації управлінських

процесів в економічних системах, що дозволяє внести революційні зміни у методи ведення бізнесу та управління економікою.

Цифрова трансформація української економіки має на меті перетворення існуючих галузей економіки у нові, більш ефективні та економічно вигідні. Одним з першочергових завдань є подолання законодавчих, інституційних, фіскально-податкових та інших перешкод, що ускладнюють розвиток цифрової економіки. У період переходу до цифрової економіки значно змінюються традиційні принципи ведення бізнесу та стандарти, що застосовуються до інформаційних технологій, маркетингового планування, обліку та управління [7].

Цифровізація економіки України передбачає впровадження принципів, спрямованих на інноваційність, що створює безліч переваг для її розвитку. Ці принципи включають доступність, спрямованість, інформативність, відкритість, безпечність та комплексність. Створення таких умов та мотивацій буде спонукати підприємства до розширеного використання цифрових технологій у своїй діяльності [8].

Цифрова трансформація економіки має численні переваги для громадян, бізнесу та країни в цілому. Однією з них є можливість скорочення обсягів тіньової економіки завдяки прозорим та легко контрольованим цифровим транзакціям. Поява внутрішнього ринку цифрових технологій відкриває нові перспективи для вітчизняних ІТ-підприємств, що сприяє зменшенню відтоку кваліфікованої робочої сили. Проте існує потенційний ризик щодо забезпечення адекватної безпеки інформації. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, може призвести до значних змін на ринку праці, зокрема, до зменшення кількості робочих місць у деяких сегментах та їх збільшення в інших [9].

Цифрові технології відкривають нові можливості для населення у використанні

державних послуг. Завдяки централізованому державним реєстрам багато аспектів вирішуються в онлайн-режимі, такі як отримання інформації про послуги організацій, подання заявок на послуги, запис на прийом тощо [10]. Широке використання цифрових технологій урядами та бізнесом сприяє переосмисленню їхньої діяльності та відкриває нові можливості. Однак, разом з цим зростає ризик кібератак, оскільки конкуруючі організації та служби можуть бути зацікавлені в доступі до інформації. Це може призвести до витоку конфіденційної інформації про бізнес-процеси, фінансові транзакції та особисті дані, що створює загрозу приватності. Нині країни, які досягли високого рівня цифровізації, вирішують багато організаційних та технічних проблем, і лише при дотриманні конкретних умов цей процес може бути успішним. Тому, важливо чітко визначити пріоритетні напрямки цифрової трансформації, щоб досягти лідерських позицій у цій сфері. Цифрові команди повинні фокусуватися на трьох ключових функціональних аспектах: розробці цифрової стратегії; управлінні цифровою діяльністю компаній; та забезпеченні операційної переваги через цифрову трансформацію [11].

Розвиток цифрової економіки несе не лише нові можливості, а й потенційні загрози для суспільства через деструктивний характер цифрових технологій, які можуть негативно вплинути на продуктивність і зайнятість населення. Україна характеризується різним рівнем поширення цифрових технологій у різних галузях. Наприклад, сектори економіки, такі як фінансові послуги, зв'язок та логістика, впроваджують цифрові технології на рівні, що порівнюється з зарубіжними компаніями у цих галузях [12].

Цифрова трансформація також сприяє забезпеченню доступу мешканців різних регіонів до освіти та знань. У

сучасній економіці ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку праці є інтелектуальний потенціал. Цифрові технології в освітній сфері можуть сприяти покращенню економічного становища регіону або країни в цілому. Розвиток Інтернет-середовища та онлайн-освіти допомагає зменшити відставання у якості освіти між різними регіонами та робить мешканців віддалених областей більш конкурентоспроможними. Незважаючи на те, що в Україні доступ до Інтернету є досить високим, розвиток онлайн-освіти все ще потребує подальшого вдосконалення.

Для повного використання переваг цифрової економіки потрібен збалансований підхід до її розвитку. Найкращим сценарієм майбутнього є використання новітніх цифрових технологій для підвищення добробуту суспільства. Україна активно працює над створенням нових функціональних сервісів для збору та обробки даних різних об'єктів [13].

Особливо актуальним питання цифрової трансформації стає в умовах конфліктів і воєнних дій. Тому важливим елементом стратегії розвитку цифрових технологій є створення швидкодіючої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури для Збройних Сил України (ЗСУ), оптимізація підприємницької діяльності та в цілому цифровізація ЗСУ, прогрес в даному питанні є, адже 16.01.2024 р. був розглянутий і затверджений законопроект №10062 про цифровізацію ЗСУ.

Участь України у воєнних діях відображає сучасні тренди в військовому стратегічному плануванні, де інформаційні технології грають ключову роль. Військові операції стають складними і інтегрують багато паралельних процесів, включаючи спостереження, розвідку, навігацію та визначення цілей, які відбуваються у реальному часі і просторі. Ці процеси супроводжуються високою швидкістю і

застосуванням складних та точних видів зброї. Цифрові технології, поєднуючи фізичні, когнітивні та управлінські функції, охоплюють всі аспекти військових операцій, стаючи основою сучасної військової стратегії та тактики. Вони стають ключовими у комплексних системах військового управління для організації передачі різноманітних даних і контролю за матеріально-технічним забезпеченням.

Розвиток компетенцій у сучасних умовах вимагає більшої гнучкості, спрямованості на потреби людей та учасників воєнних дій, інноваційності, ефективності та здатності адаптуватися до змін у підприємницькій діяльності та розвитку інфраструктури регіонів України. У зв'язку з цим Міністерство та Комітет цифрової трансформації України розробили «Документ у Дії – цифровий документ, що використовується під час воєнного стану [14]. Цей тимчасовий цифровий документ містить паспортні дані та РНОКПП. Він може бути пред'явлений представникам поліції та бійцям територіальної оборони на блокпостах для підтвердження особистості громадян, які евакуюються в безпечніші регіони країни та не мають з собою необхідних паперових документів.

Що стосується саме інформаційних технологій, ключовими аспектами їхнього використання у сучасній військовій діяльності є потреба в оптимізації та оперативності в будь-яких діях, незалежно від того, чи це безпосереднє збройне зіткнення, чи матеріально-технічне, управлінське та інформаційне забезпечення Збройних сил у мирний час. Відповідно до цього, Міністерство та Комітет цифрової трансформації України розробили чатбот у Telegram, який дозволяє українцям повідомляти про рухи окупантів чи їх ворожої техніки [15]. Унікальність цього бота полягає у тому, що для авторизації він використовує застосунок «Дія». Це зроблено для того, щоб запобігти можливості спаму

фейковими фото чи відео від диверсантів. Усі дані оперативно перевіряються та надсилаються в Штаб ЗСУ, що допомагає відслідковувати рухи окупантів.

Сучасні інформаційні технології забезпечують можливість створення систем контролю та управління в умовах швидкого зростання мобільності, невизначеності і потреби в синхронізації командного процесу та взаємодії між усіма бойовими одиницями та учасниками воєнних дій. Це спрощує аналітичні процеси, контроль та комунікації, що призводить до підвищення рівня автоматизації у процесі прийняття рішень.

Потрібно також відзначити взаємодію цифрових технологій з різними формами військового управління, наприкладі рефлексивного управління (форма контролю, планування та впливу у військовій сфері).

Рефлексивне управління – це процес, у якому один з учасників передає іншому стимули для прийняття рішень. Виділяють чотири основні типи рефлексивного управління: прямий вплив через маніпулювання за допомогою впливу; маніпулювання змінами у відносинах між індивідами у групі; маніпулювання порядком значимості; вплив на несвідому сферу суб'єктів. Рефлексивне управління розпочинається з того моменту, коли управлінський орган передає керованій системі стимули та обґрунтування з метою створення підґрунтя для досягнення очікуваного рішення [16].

Суть концепції рефлексивного управління полягає в тому, щоб надати імпульси для імітації розмірковувань або поведінки противника, що стимулює його до ухвалення рішень, які можуть бути неприємними йому, оскільки ґрунтуються лише на його уявленнях про поточну ситуацію. Правильне застосування рефлексивного управління може призвести до опосередкованого або навіть безпосереднього впливу на воєнні стратегії та дії противника, змінюючи або

спотворюючи його уявлення про обстановку. Методи рефлексивного управління можуть бути використані для порушення процесів прийняття рішень на державному рівні шляхом маніпулювання інформацією або систематичної дезінформації з метою атаки на ключові інформаційні ресурси [17]. Ці ресурси охоплюють широкий спектр сфер і галузей, таких як інформаційні технології, збір та обробка даних, інфраструктура інформаційних центрів, а також персонал, що займається управлінням інформаційними процесами.

Відповідно до концепції рефлексивного управління, під час конфлікту протистояння проводять стратегічний, тактичний та оперативний аналіз як своїх власних ідей, так і ідей противника, з метою подальшого маніпулятивного впливу на супротивника за допомогою інструментів рефлексивного управління. Рефлексивне управління полягає у впливі на суб'єкти з метою стимулювання їх до прийняття заздалегідь підготовлених рішень.

Використання комбінації рефлексивного управління та цифрових інструментів є перспективним у проведенні активних запобіжних та атакуючих дій, як у звичайних формах збройних та інформаційних протистоянь, так і у кіберпросторі. Оскільки цифрові технології активно та швидко розвиваються, це стає важливим для формування оборонної системи власного кіберпростору. Згідно з оцінками експертів у галузі цифрових технологій, до 2025 року більш як 80% населення Землі матиме доступ до Інтернету, з них 75% використовуватимуть мобільні пристрої [18].

**Висновок.** Україна переживає широкомасштабний процес цифрової трансформації, який охоплює різноманітні сфери життя громадян. Від застосування програмних засобів кібербезпеки та автоматизації підприємств до поширення Інтернету серед приватних користувачів,

цифрові технології набувають все більшого значення.

Впровадження цифрових інновацій в економіку, освіту та управління може перетворити традиційну українську систему на цифрову в довгостроковій перспективі, хоча це вимагатиме значних інвестицій. Однак, цифровізація може виступити каталізатором модернізації суспільства та допомогти подолати кризові виклики.

Також сучасні інформаційні технології, зокрема чатботи та цифрові інструменти, стають ключовими в аспекті військової діяльності. Вони забезпечують оптимізацію, оперативність та підвищують рівень автоматизації в процесі прийняття стратегічних рішень.

Для подальшого розвитку цифровізації України критично важливо розробити стратегії стимулювання інновацій, забезпечити фінансування досліджень у цифровій галузі та розвитку інфраструктури Інтернету. Тільки таким чином країна зможе відповідати вимогам сучасного світу та максимально використовувати потенціал цифрових технологій для свого розвитку.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Negroponte, N. *Being Digital*. Knopf. Vintage Books. Paperback edition. 1996. 272 p.
2. Гудзь О.С. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2018. № 2 (24). С.4-12
3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.
4. Ivanova N., Kublitska O., Krupitsa I., Dybchuk L., Koval K. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No 12. December 2021. P.193-202 URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.28>
5. Доповідь про світовий розвиток «Цифрові дивіденди», 2016. Міжнародний банк реконструкції та розвитку. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf?sequence=16>
6. Краус Н.М. Інституціоналізація інноваційної економіки: глобальні та національні тенденції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. економ. наук: спец. 08.00.01. К.: Знання. 2017. 40 с.
7. Піжук О.І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ун-т ДФС України. Ірпінь. 2020. 504 с.
8. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95. URL: <https://arejournal.com/index.php/are/article/view/338>
9. Ковальчук С. В., Дибчук Л.В. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*, 2018. № 2 (82). С. 382-392.
10. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Eastern – European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. 3/4 (81). P. 4-12. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.70540>
11. Писаренко Т.В., Кваша Т.К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка. К.: УкрІНТЕІ. 2018. 98 с.
12. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка*

та держава. 2021. № 3. С. 88-93. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2021/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/17.pdf)

13. Дибчук Л. В., Паночишин Ю.М. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 106-111

14. «Документ: у Дії з'явився тимчасовий цифровий документ на період воєнного часу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/11/683758/> (дата звернення: 07.03.2024).

15. «Ворог: Мінцифри створило чатбот, де можна повідомити про пересування окупанта. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/10/683691/> (дата звернення: 07.03.2024).

16. Горбенко Ю.Л., Горбенко О.В. Особливості рефлексивного управління у російсько-українському конфлікті. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 1(54). С. 74-82.

17. Сальнікова О.Ф., Сівоха І.М., Іващенко А.М. Стратегічні комунікації в сучасних війнах гібридного типу. *Social Development & Secirity*. 2019. Vol. 9. N.5. С. 133-142.

18. Перспективи для ІТ: які технології будуть потрібні в 2020 році. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20207697-perspektivy-dlya-it-kakie-tehnologii-budut-vosstrebovanny-v-2020-godu> (дата звернення: 07.03.2024)

## REFERENCES

1. Negroponte, N. (1996). *Being Digital*. Knopf. Vintage Books. Paperback edition. 1996. 272 p.

2. Gudz' O. Je. (2018). *Cyfrova ekonomika: zmina cinnostej ta orijentyriv upravlinnja pidpryjemstvamy* [Digital economy: changing values and guidelines for business management]. *«Economics. Management. Business»*. 2018. № 2 (24). pp.4-12

3. Koljadenko S.V. (2016). *Cyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennja v Ukraini ta sviti* [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and the world]. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*. 2016. № 6. pp. 105-112.

4. Ivanova N., Kublitska O., Krupitsa I., Dybchuk L., Koval K. (2021). Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL. 21. No 12. December 2021. P.193-202 URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.28>

5. *Dopovid' pro svitoviy rozvitok «Tsifrovi dividendi»* [World Development Report «Digital Dividends»]. 2016. *International Bank for Reconstruction and Development*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf?sequence=16>

6. Kraus N.M. (2017). *Institutionalizacija innovacijnoi' ekonomiky: global'ni ta nacional'ni tendencii'* [Institutionalization of the innovative economy: global and national trends]: avtoref. dys. na zdobuttja nauk. stupenja dokt. ekonom. nauk: spec. 08.00.01. K.: Znannja. 2017. 40 p.

7. Pizhuk O.I. (2020). *Cyfrova transformacija ekonomiky Ukrainy: obmezhenja ta mozhlyvosti* [Digital Transformation of Ukraine's Economy: Limitations and Opportunities]: monografija. *Un-t DFS Ukrainy. Irpin'*. 2020. 504 p.

8. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. (2020). The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80-95. URL: <https://arejournal.com/index.php/are/article/view/338>

9. Koval'chuk S. V., Dybchuk L.V. (2018). *Marketynгова polityka rozpodilu innovacijnoi' produkcii' promyslovyh*

pidpryjemstv [Marketing policy of distribution of innovative products of industrial enterprises]. *Bulletin of the National University of Vocational Education. Series «Economic Sciences»*. 2018. № 2 (82). pp. 382-392.

10. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. (2016). Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Eastern – European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. 3/4 (81). P. 4-12. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2016.70540>

11. Pysarenko T.V., Kvascha T.K. Stan innovacijnoi' dijial'nosti ta dijial'nosti u sferi transferu tehnologij v Ukrai'ni u 2017 roci: analitychna dovidka [The state of innovation and technology transfer activities in Ukraine in 2017: analytical note]. K.: UkrINTEI. 2018. 98 s.

12. Pcheljans'ka G.O., Golovchuk Ju.O., Dybchuk L.V. (2021). Strategichni naprjamy marketyngovoi' dijial'nosti biznesu v umovah transparentnosti seredovyshha [Strategic directions of business marketing activities in a transparent environment]. *Economy and the state*. 2021. № 3. pp. 88-93. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2021/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/17.pdf)

13. Dybchuk L. V., Panochyshyn Ju.M. (2018). Suchasni instrumenty cyfrovogo marketyngu v systemi marketyngovyh komunikacij [Modern tools of digital marketing in the system of marketing communications]. *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*. 2018. № 21. pp. 106-111

14. jeDokument: u Dii' z'javivsja tymchasovyj cyfrovij dokument na period vojnogo chasu [eDocument: a temporary digital document for the period of wartime has appeared in Dii]. *Ekonomichna Pravda*. URL:

<https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/11/683758/> (last accessed: 07.03.2024).

15. jeVorog: Mincyfry stvorjlo chatbot, de mozna povidomyty pro peresuvannja okupanta [eVorog: The Ministry of Digital Transformation has created a chatbot to report the occupier's movements]. *Ekonomichna Pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/10/683691/> (last accessed: 07.03.2024).

16. Gorbenko Ju.L., Gorbenko O.V. (2020). Osoblyvosti refleksyvnogo upravlinnja u rosijs'ko-ukrai'ns'komu konflikti [Features of Reflexive Management in the Russian-Ukrainian Conflict]. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*. 2020. № 1(54). pp. 74-82.

17. Sal'nikova O.F., Sivoha I.M., Ivashhenko A.M. Strategichni komunikacii' v suchasnyh vijnah gibrydnogo typu [Strategic communication in the modern hybrid warfare]. *Social Development & Secirity*. 2019. № 9 (5). pp. 133-142.

18. Perspektyvy dlja IT: jaki tehnologii' budut' potrebnii v 2020 roci [Prospects for IT: what technologies will be needed in 2020]. URL: <https://mind.ua/ru/openmind/20207697-perspektivy-dlya-it-kakie-tehnologii-budut-vosstrebuvanny-v-2020-godu> (last accessed: 07.03.2024)

УДК 339.1:658.81

## **ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК, СПІВПРАЦЯ І ПАРТНЕРСТВО В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

*Дикань О. В., д.е.н., професор,  
Сторожилова У. Л., к.е.н., доцент,  
Васильєв О. Л., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*У статті визначено, що зовнішньоекономічна діяльність є одним з важливих чинників післявоєнного відновлення економіки України. Розглянуто механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю. Наведено характеристику аспектів зовнішньоекономічної діяльності, співпраці та партнерства в контексті післявоєнного відновлення України. Визначено основні завдання зовнішньоекономічної політики України. Обґрунтовано напрями вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності в Україні в адміністративно-правовій, інвестиційній, організаційно-економічній, фінансово-кредитній, фіскальній, інноваційній, виробничо-технологічній та освітньо-науковій сферах.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, розвиток, співпраця, партнерство, післявоєнне відновлення.*

## **FOREIGN ECONOMIC DEVELOPMENT, COOPERATION AND PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

*Dykan O. V., Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Storozhylova U. L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Vasylyev O. L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (USURT)*

*The article determines that foreign economic activity is one of the important factors of the post-war recovery of Ukraine's economy. To achieve an important place on the world stage, Ukrainian enterprises must have a number of advantages in international scientific and technical potential and international division of labor, and the state must create conditions for deepening cross-border cooperation, partnership and development of foreign economic activity. The mechanism for managing the foreign economic activity of the enterprise is considered, which is a set of legal, managerial, organizational, economic and motivational measures that ensure the balance of its interests with the goals and priorities of the subjects of its external environment. The formation of an integral mechanism of foreign economic relations, the determination of the competitive positions of national producers in the general system of global economic relations requires the availability of appropriate economic and resource support; legal support; entrepreneurial freedom; relevant regulatory policy of the state. The characteristics of aspects of foreign economic activity, cooperation and partnership in the context of the post-war recovery of Ukraine, which must be taken into account to ensure recovery, high-quality sustainable development, and improvement of citizens' lives, are given. The main tasks of the foreign economic policy of Ukraine are defined. The areas of improvement of foreign economic activity in Ukraine in the administrative-legal, investment, organizational-economic, financial-credit, fiscal, innovative, production-technological and*



*educational-scientific spheres are substantiated. It was concluded that the main directions of intensification of foreign economic activity of domestic enterprises should be: development of appropriate infrastructure, search and training of highly qualified personnel, attraction of foreign investments, acquisition of the most modern technologies, research of the economic situation, trends and prospects of foreign economic activity, participation in international projects and use the best foreign experience.*

**Keywords:** *foreign economic activity, development, cooperation, partnership, post-war recovery.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні у світі відбуваються постійні стрімкі зміни моделей зовнішньоекономічного розвитку, співпраці і партнерства країн з метою їх економічного та соціального розвитку. Поглиблення транскордонної співпраці та партнерства, розвиток зовнішньоекономічної діяльності відкриває нові можливості для економік різних країн. Тому саме сьогодні Україні потрібно приймати більш активну участь в розв'язанні широкого комплексу питань, пов'язаних з міжнародною співпрацею та партнерством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження змістовної сутності та концепції розвитку зовнішньоекономічної діяльності, співробітництва та партнерства знайшло відображення у працях таких вітчизняних дослідників, як: Акименко О. [1], Алексеєнко Л., Стецько М. [2], Домбровська С. [3], Завгородній А. [4], Калашник М. [5], Кахович О., Вотченко Р. [6], Положенцева К. [7] та інші.

Серед закордонних науковців та фахівців, які займалися вивченням цих питань доцільно виокремити: Крамєч О., Хоопер Б. [8], Льофгрен О. [9], Джонсон К. [10] та інших.

В той же час питання пошуку шляхів активізації зовнішньоекономічної діяльності задля післявоєнного відновлення України не втрачає своєї актуальності та вимагає подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає у визначенні напрямів активізації

зовнішньоекономічної співпраці і партнерства в контексті післявоєнного відновлення України.

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічна діяльність, транскордонна співпраця та партнерство є важливими складниками відновлення України в контексті сучасної ситуації, коли країна стикається з такими викликами, як повномасштабна війна, економічні труднощі, корупція та інші проблеми.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна розглядати, як сукупність правових, управлінських, організаційних, економічних і мотиваційних заходів, що забезпечують збалансованість його інтересів з цілями та пріоритетами суб'єктів його зовнішнього оточення [6].

Формування цілісного механізму зовнішньоекономічних відносин, визначеності конкурентних позицій національних виробників у загальній системі світогосподарських зв'язків передбачає наявність відповідного економічно-ресурсного забезпечення; правового супроводу; підприємницької свободи; відповідної регуляторної політики держави.

Для забезпечення відновлення, якісного стійкого розвитку, покращення життя громадян потрібно враховувати певні аспекти зовнішньоекономічної діяльності, співпраці та партнерства, характеристику яких наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1*

*Аспекти зовнішньоекономічної діяльності, співпраці та партнерства в контексті післявоєнного відновлення України*

Аспект	Характеристика	Результат
1	2	3
Міжнародні партнерства	Співпраця з країнами світу, міжнародними організаціями та благодійними фондами для обміну знаннями, технологіями та ресурсами	Спільні проекти, інвестиції та технічна допомога
Бізнес-партнерства	Співпраця з іноземними компаніями, спільні виробничі проекти та розвиток експортних можливостей	Розвиток бізнес-партнерств сприяє економічному зростанню України
Наукові та освітні обміни	Співпраця з університетами, науковими інститутами та дослідницькими центрами з інших країн	Обмін знаннями, розвиток нових технологій та підвищення кваліфікації фахівців
Гуманітарна допомога	Надання міжнародними організаціями та благодійними фондами гуманітарної допомоги Україні в умовах конфлікту та кризи	Медична допомога, гуманітарна логістика, підтримка внутрішньо переміщеним особам та інше
Культурний обмін	Співпраця в галузі культури, мистецтва та спорту	Підвищення престижу України та зміцнення міжнародних зв'язків

Прийняття державної політики, пов'язаної з розширенням зовнішньоекономічної діяльності, партнерства та співпраці з країнами світу в контексті відновлення та розвитку України є суттєвою рушійною силою для покращення якості роботи органів державної влади в реалізації завдань щодо економічних, політичних, цифрових та інших змін.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» передбачає, що вітчизняні підприємства можуть здійснювати наукову, науково-технічну, науково-виробничу, виробничу

та навчальну зовнішньоекономічну діяльність, а також іншу кооперацію з іноземними суб'єктами господарської діяльності [11].

Основними завданнями покращення сучасної зовнішньоекономічної політики України, поглибленої співпраці та партнерства в контексті післявоєнного відновлення України повинні стати:

- якісний характер експорту;
- наявність чітко визначеної державної політики у галузі експорту;
- запровадження фінансових механізмів державної підтримки розвитку експорту;

-максимально можливий рівень інвестування в модернізацію експортоорієнтованих підприємств;  
 -постійне впровадження новітніх технологій;  
 -удосконалення транспортної інфраструктури у відповідності до сучасних вимог транспортного ринку;  
 -усунення дисбалансу у двосторонній торгівлі з країнами-партнерами;

- проведення заходів з мінімізації ризиків при проведенні експортних операцій;  
 - найвигідніші умови кредитування експортоорієнтованих підприємств.  
 У відповідності до цього, можна виділити напрями вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності в Україні, які наведено в таблиці 2.

*Таблиця 2*

*Напрями вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності в Україні*

Сфера	Напрями вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності
1	2
Адміністративно-правова	- вдосконалення вітчизняної нормативно-правової бази, приведення її у відповідність до світових нормам і стандартів; - підвищення рівня правового захисту суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
Інвестиційна	- підвищення привабливості українських підприємств для вітчизняних та зарубіжних інвесторів; - надання гарантій від держави для інвесторів з інших країн; - пошук альтернативних джерел залучення інвестицій;
Організаційно-економічна	- поліпшення економічного стану в країні, підвищення рівня та якості життя населення; - забезпечення розвитку підприємств шляхом постійного впровадження інноваційних технологій; - надання організаційної та консультативної підтримки суб'єктам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність; - розвиток державно-приватного партнерства у різних галузях економіки;
Фінансово-кредитна	- надання пільгових кредитів суб'єктам, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність; - фінансування державою пріоритетних для країни галузей економіки;
Фіскального регулювання	- спрямування системи оподаткування на розвиток зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах; - розроблення та впровадження системи спеціальних знижок на розмитнення певних видів високотехнологічної продукції, яка не виробляється в Україні;
Інноваційна	- розвиток вітчизняної системи розробки та впровадження інновацій, а також відповідної інфраструктури; - впровадження інновацій у виробничій та соціальній сферах; - розвиток інноваційних екосистем та формування інноваційно-інтегрованих структур в різних галузях економіки;
Виробничо-технологічна	- придбання інноваційних технологій та устаткування; - виробництво високотехнологічної продукції на вітчизняних підприємствах;

1	2
Освітньо-наукова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація наукових досліджень і розробок на вирішення першочергових для країни завдань;</li> <li>- підвищення якості та ефективності фундаментальних та прикладних досліджень;</li> <li>- розширення кооперації між державними установами, підприємствами, науковими, освітніми установами, а також іншими зацікавленими особами при проведенні наукових досліджень і розробок;</li> <li>- спрямування системи професійної підготовки кадрів на задоволення потреб підприємств та організацій у висококваліфікованих фахівцях;</li> <li>- підвищення якості та практичної орієнтованості вищої та професійно-технічної освіти;</li> <li>- створення потужних науково-дослідних комплексів із використанням бази певних університетів.</li> </ul>

Реалізація всіх напрямів зовнішньоекономічного розвитку, партнерства та співпраці має відбуватися в рамках стратегії післявоєнного відновлення. Результати та досягнення повинні постійно аналізуватися та постійно контролюватися.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Розвиток зовнішньоекономічної діяльності є одним із основних чинників ефективного післявоєнного відновлення економіки України. Для досягнення вагомого місця на світовій арені та у міжнародному поділі праці українські підприємства повинні мати певні технологічні, організаційні, та економічні переваги, і саме держава повинна створити умови для поглиблення транскордонної співпраці, партнерства та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Основними напрямками активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств мають стати: розвиток відповідної інфраструктури, пошук та підготовка висококваліфікованих кадрів, залучення іноземних інвестицій, придбання найсучасніших технологій, дослідження економічної кон'юнктури, тенденцій і перспектив зовнішньоекономічної діяльності, участь у міжнародних проектах та використання найкращого

іноземного досвіду. Необхідними також є проведення роботи зі спрощення процедур імпорту та експорту, оптимізація діяльності та координація взаємодії контролюючих і митних органів, розвиток транспортних коридорів, удосконалення процедур отримання ліцензій та інших документів.

#### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акименко О. Ю. Формування механізму сучасного регулювання зовнішньоекономічної діяльності як важливої передумови розвитку експортно орієнтованого виробництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (1). С. 5-9.
2. Алексеєнко Л. М., Стецько М. В. Механізм фінансування зовнішньоекономічної діяльності в умовах реалізації пріоритетних економічних реформ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (2). С. 111-114.
3. Домбровська С. М. Механізми державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та митного адміністрування. *Теорія та*

практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_14).

4. Завгородній А. В. Механізми управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності Причорноморського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46 (1). С. 20-24.

5. Калашник М.В. Механізм активізації зовнішньоекономічної діяльності регіонів України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (1). С. 108-112.

6. Кахович О. О., Вотченко Р. І. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 125. С. 173-181.

7. Положенцева К.В. Механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в контексті інтеграції до ЄС. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 496-500.

8. Kramsch O., Hooper B. Cross-border governance in the European Union. Routledge, Abingdon, 2004. 236 p.

9. Löfgren O. Regionautus: the transformation of cross-border regions in Scandinavia. *European Urban and Regional Studies*. 2004. 15 (3). P. 195-209.

10. Johnson C.M. Cross-Border Regions and Territorial Restructuring in Central Europe: Room for More transboundary Space. *European Urban and Regional Studies*. 2009. № 16. P. 177-191.

11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

## REFERENCES

1. Akymenko, O.Yu. (2019) Formuvannya mekhanizmu suchasnoho rehuliuвання zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti iak vazhlyvoi peredumovy rozvytku eksportno oriyentovanoho vyrobnytstva [Formation of the mechanism of modern

regulation of foreign economic activity as an important prerequisite for the development of export-oriented production] *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 24(1), pp. 5-9 [in Ukrainian].

2. Alekseienco, L.M., & Stets'ko, M.V. (2015) Mekhanizm finansuvannya zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti v umovakh realizatsii priorytetnykh ekonomichnykh reform [The mechanism of financing foreign economic activity in the conditions of realization of priority economic reforms] *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 13(2), 111-114 [in Ukrainian].

3. Dombrov's'ka, S.M. (2017) Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti ta mytnoho administruvannya [Mechanisms of state regulation of foreign economic activity and customs administration] Theory and practice of public administration and local self-government, 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_14)

4. Zavorodnij, A.V. (2019) Mekhanizmy upravlinnia ryzykamy zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti Prychornomors'koho rehionu [Risk management mechanisms for foreign economic activity of the Black Sea region] *Black Sea Economic Studies*, 46(1), 20-24 [in Ukrainian].

5. Kalashnyk, M.V. (2014) Mekhanizm aktyvizatsii zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti rehioniv Ukrainy [The mechanism of intensification of foreign economic activity of the regions of Ukraine] *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, 19, 2(1), pp. 108-112 [in Ukrainian].

6. Kakhovych, O.O., & Votchenko, R.I. (2017) Formuvannya mekhanizmu upravlinnia zovnishn'oeconomichnoiu diial'nistiu pidpriemstv [Formation of the mechanism of management of foreign economic activity of the enterprises] *Economic space*, 125, pp. 173-181 [in Ukrainian].

7. Polozhentseva, K.V. (2019) Механізм розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в контексті інтеграції до YeS [The mechanism of development of foreign economic activity of Ukraine in the context of integration into the EU] *Young scientist*, 1(2), pp. 496-500 [in Ukrainian].
8. Kramsch O., Hooper B. (2004) Cross-border governance in the European Union. Routledge, Abingdon.
9. Löfgren O. (2004) Regionautus: the transformation of cross-border regions in Scandinavia. *European Urban and Regional Studies*, 15 (3). pp. 195—209.
10. Johnson C.M. (2009) Cross-Border Regions and Territorial Restructuring in Central Europe: Room for More transboundary Space. *European Urban and Regional Studies*, №16. pp. 177—191.
11. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Law of Ukraine «On foreign economic activity»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

УДК 339.137.22

## КОНКУРЕНЦІЯ: СУЧАСНЕ РОЗУМІННЯ, СУТНІСТЬ ТА ВПЛИВ НА РИНКОВУ ЕКОНОМІКУ

*Каличева Н.Є., д.е.н., професор (УкрДУЗТ)*

*Конкуренція виступає базисом розвитку та функціонування соціально-економічних систем. Конкурентні відносини мають безпосередній вплив на результати економічної діяльності суб'єктів. Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів конкуренції та її ролі на ринку. Сформовано основні принципи та положення поняття «конкуренція» та наведено її основні характеристики. Встановлено, що трансформація бізнес-середовища є засобом формування нових конкурентних відносин. Відзначено, що в умовах трансформації бізнес-середовища відбувається формування теорії мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції, яка визначає низку цілей та принципів розвитку динамічних конкурентних переваг підприємств. Зауважено, що під тиском глобалізації інтеграційна взаємодія суб'єктів господарювання має значний вплив на конкурентну боротьбу.*

*Ключові слова: ринкове середовище, конкуренція, еволюція, трансформація, розвиток, гіперзв'язані інтелектуально-інформаційні бізнес-системи.*

## COMPETITION: MODERN UNDERSTANDING, ESSENCE AND IMPACT ON THE MARKET ECONOMY

*Kalicheva N. E., Doctor of Economic Sciences, Professor (USURT)*

*Competition is considered as a competition for the consumer, for a position in the market, for the possession of resources, for better production conditions, etc. to get better results and eliminate competitors. The modern market is a dynamic economic system that is constantly transformed under the influence of external and internal factors, which are quite*

*difficult to predict, and sometimes simply impossible. It should also be noted that competition is a special relationship in society that arises during the distribution of market resources between subjects and leads to the maximization of the optimal performance of the enterprise in order to produce the best product or provide the highest level of services. In the conditions of globalization and free market relations, it is becoming more and more difficult for market participants to fight the competition. This is because the market is flooded with the same or similar goods and services. Due to the oversaturation of the market, the consumer becomes the main one; the competition takes place for consumer choice. Therefore, the process of forming a competitive position on the market is based on the potential competitiveness and competitive position of the enterprise, which contributes to strengthening the competitive position on the market by forming competitiveness as an object of management through the formation of specific products (services), which, as new ideas, bring competitive advantages in the process their creation; formation of a basic competitive position at the stage of service provision; the ability to satisfy customers at the highest level by fulfilling all their needs. In the modern market model of the economy, competition is manifested in two perspectives. On the one hand, competition is an ideal market model that forms an economic model of enterprise development, and on the other hand, it is a dynamic basis for stimulating economic development and a mechanism for economic stability and destruction that arises in the process of resolving contradictions within competition. Moreover, the modern influence of market mechanisms, that is, the process of digital transformation of business, changes the conditions of competition. Traditional hierarchical competitive relations are modified into a new network, intellectual and information business model of competitive interaction, based on mutual trust and responsibility of competitors.*

**Keywords:** *market environment, competition, evolution, transformation, development, hyper-connected intellectual and informational business systems.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Конкуренція виступає механізмом взаємодії суб'єктів господарювання для досягнення найкращих позицій на ринку. Її трактують як боротьбу за споживача, сучасні технології та ресурси, а також як співробітництво щодо спільної реалізації проектів, створення відповідної ринкової інфраструктури, прийняття єдиних стандартів та «правил гри».

Конкуренцію досліджують у багатьох аспектах як в економіці, так і в інших гуманітарних наукових напрямках, використовуючи різні методи на підході до вивчення зазначеного поняття. Зважаючи на багатоаспектність даного поняття і різноманіття підходів до його розуміння слід детальніше дослідити особливості сучасного трактування конкуренції і процеси трансформації ринкових конкурентних відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед провідних науковців, які займалися питаннями вивчення конкуренції, її становлення та розвитку варто виділити праці Портера М., Сміта А., Шумпетера Й., Пуцентейла П., Рудницької М., Філюка Г., Корецької О., Келічавого А., Шпака О., Квятка Т., Шнипка О., Борисової Т. та ін. [1-13], у дослідженнях яких розкрито еволюцію теорії конкуренції та різні аспекти трактування поняття «конкуренція».

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте, довготривалий процес формування теорії конкуренції не призвів до досягнення консенсусу щодо сутності поняття «конкуренція». Визначення поняття «конкуренція», а особливо чинників, які на неї впливають, завжди викликає наукові дискусії як з точки зору теорії, так і практики.

**Метою статті** є дослідження

впливу трансформації ринкових відносин на трактування поняття «конкуренція».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасне визначення поняття «конкуренції» базується на наступних підходах:

- конкуренція як суперництво на ринку;
- конкуренція як рівновага між попитом і пропозицією;
- конкуренція як залежність загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.

Сучасна мікроекономічна теорія трактує конкуренцію як постійну властивість ринків із притаманними їй характеристиками, котрі сприяють [6]:

- відтворенню техніко-економічних параметрів товару на всіх стадіях його життєвого циклу від проектування до післяпродажного обслуговування;
- формуванню системних складових ринкових відносин, які визначають сукупність притаманних виробництву елементів (витрати, ціноутворення, адаптивність до вимог ринку, задоволення потреб у товарах і послугах тощо);
- визначенню ринкових методів господарювання, що впливає на характер і форму відносин між учасниками ринку;
- виконанню наступних функцій:
  - регулювання. Щоб протистояти боротьбі підприємці повинні пропонувати товари, яким надають перевагу споживачі (суверенітет споживача);
  - стимулювання. Підприємства, які виробляють продукцію найкращої якості за найнижчою ціною, зазвичай отримують додаткову винагороду, оскільки попит на їхню продукцію зростає, порівняно з конкурентами;
  - розподіл. Перерозподіл доходів між суб'єктами господарювання;
  - контроль. Обмеження економічної влади кожного підприємства.

У цілому конкуренція розглядається як змагання за споживача, за позицію на ринку, за володіння ресурсами, за кращі умови виробництва і т. д. для отримання

кращих результатів та усунення конкурентів.

Сучасний ринок – це динамічна економічна система, котра постійно трансформується під дією зовнішніх та внутрішніх чинників, передбачити які досить складно, а, інколи, – просто не можливо [14].

Слід також зазначити, що конкуренція – це особливі відносини в суспільстві, які виникають при розподілі ринкових ресурсів між суб'єктами і призводять до максимізації оптимальних показників діяльності підприємства з метою виробництва найкращого продукту або надання найвищого рівня послуг [15].

В умовах глобалізації та вільних ринкових відносин учасникам ринку стає дедалі важче вести конкурентну боротьбу. Це пов'язано з тим, що ринок переповнений однаковими або схожими товарами та послугами. Через перенасичення ринку головним стає споживач, конкурентна боротьба відбувається за споживчий вибір. Тож процес формування конкурентної позиції на ринку базується на потенційній конкурентоспроможності та конкурентній позиції підприємства, що сприяє зміцненню конкурентної позиції на ринку шляхом формування конкурентоспроможності як об'єкта управління:

- через формування специфічних продуктів (послуг), які, як нові ідеї, приносять конкурентні переваги в процесі їх створення;
- формування базової конкурентної позиції на етапі надання послуги;
- здатність задовольняти клієнтів на найвищому рівні, виконуючи всі їхні потреби.

В останні десятиліття зміни у способах виробництва, перехід суспільного устрою від капіталізму до посткапіталізму, майже повна інформатизація суспільства, глобалізація, діджиталізація та інші фактори призвели до стрімкого зростання динамізму ринкового середовища. Тож, щоб адаптуватися до цих умов, світова економічна система повинна рухатися до



нової ринкової структури шляхом формування нових відносин між суб'єктами та об'єктами ринку.

За таких умов підприємствам варто формувати та, особливо, контролювати досягнення кінцевих результатів, тому вони зосереджуються передусім на підтримці існуючих і створенні нових унікальних конкурентних переваг.

Відзначимо, що у сучасній ринковій моделі економіки конкуренція виявляється у двох ракурсах. З одного боку, конкуренція є ідеальною ринковою моделлю, яка утворює економічну модель розвитку підприємства, а з іншого – динамічною основою стимулювання економічного розвитку та механізмом економічної стабільності і руйнування, що виникає в процесі розв'язання суперечностей всередині конкуренції. Тим більше, що сучасний вплив ринкових механізмів, тобто процес цифрової трансформації бізнесу, змінює умови конкуренції. Традиційні ієрархічні конкурентні відносини модифікуються в нову мережеву, інтелектуальну та інформаційну бізнес-модель конкурентної взаємодії, засновану на взаємній довірі та відповідальності конкурентів (табл. 1) [16].

Відзначимо, що суть сучасних теорій мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції полягає в трансформації конкуренції в партнерство і формуванні гіперв'язаних інтелектуально-інформаційних бізнес-систем. Останнє базується на впровадженні цифрових технологій, ресурсів, компетенцій та бізнес-платформ, які посилюють інноваційну та виробничу кооперацію між секторами, збільшують швидкість та обсяги поширення інформації та знань, скорочують життєвий цикл інновацій та загалом сприяють створенню динамічної конкурентоспроможності підприємств [16].

Слід зазначити, що практично усі ринкові взаємини сьогодні зміщуються в інтернет-ресурси, засновані на прямій співпраці між виробниками та споживачами. Такий підхід сприяє формуванню нового ринкового середовища, в якому інформація є основним ресурсом, що зумовлює формування нових ринкових платформ, які потім еволюціонують у платформи глобалізації. Іншими словами, централізоване корпоративне управління є неефективним на сучасних ринках.

*Таблиця 1*

*Формування принципів та положень поняття «конкуренція» (сформовано на основі [1, 2, 3, 4, 7, 10, 11, 15])*

Теоретичний напрям	Головні положення	Чинники формування конкурентних переваг
1	2	3
Абсолютні переваги	Значна кількість учасників, вільний доступ учасників ринку до інформації, відсутність продуктового розподілу	Ціна, продуктивність праці
Досконала конкуренція	Вільний доступ до ринку, відсутність неринкового впливу на ціну	Об'єми продажів, обсяги виробництва
Недосконала конкуренція	Виділення на ринку лідерів, утворенням монополії чи олігополії	Нецінові фактори: якість, репутація, товарні знаки, диференціація продукції
Економічний розвиток	Швидке впровадження новацій	Інновації, які впливають на способи виготовлення та реалізації продукції
Конкурентні переваги	Конкурентна боротьба суб'єктів господарювання, які функціонують у різних соціально-економічних умовах	Низькі ціни, покращення характеристик товару, удосконалення механізмів просування товару на ринок

*Продовження табл. 1*

1	2	3
Інтелектуальне лідерство	Швидка адаптація до змін	Економіка знань, інтелект
Співконкуренція	Співробітництво між виробництвом, споживачем та суспільством для вироблення необхідних економічних благ	Кооперація, взаємодія, співпраця з конкурентами
Мережева інтелектуально-інформаційна конкуренція	Партнерство, трансформація підходів до управління, формування інтелектуально-інформаційних бізнес-систем	Інформація, цифрові інновації, бізнес-платформи, персоналізація, довіра, відповідальність

Важливим є процес конкуренції за кращу ринкову позицію. Адже саме конкуренція є рушійною силою розвитку та вдосконалення підприємств, оптимізації використання ресурсів, підвищення якості, рівня обслуговування тощо.

**Висновки.** Впровадження цифрових технологій, ресурсів, компетенцій та бізнес-платформ, що гарантують посилення інноваційної та виробничої кооперації між секторами та зростання швидкості ведення господарської діяльності, призводять до того, що традиційні ієрархічні конкурентні відносини трансформуються в конкурентні взаємодії в новій мережевій інтелектуально-інформаційній бізнес-моделі, заснованій на взаємній довірі та відповідальності конкурентів.

Формується принципово новий погляд на структуру ринку. У зв'язку з цим найважливішим завданням є розроблення концепції мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції, яка повністю відповідає сучасній економічній ситуації і може слугувати теоретико-методологічною основою для практичної діяльності суб'єктів та інститутів ринкових відносин.

Становлення мережевої інтелектуально-інформаційної конкуренції забезпечується посиленням інноваційно-виробничої кооперації між секторами і супроводжується збільшенням швидкості та обсягів циркуляції інформації і знань, скороченням життєвих циклів інновацій, розширенням інтелектуальних і цифрових компетенцій та операційної гнучкості підприємств з супутнім підвищенням операційної гнучкості бізнес-систем.

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.
2. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*. 1979. Vol. 57. No. 2. P. 137-145. URL: [https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf).
3. Smith A. The Wealth of Nations. Glazgo: R.X. Campbell, A.S. Skinner, 1976. 1002 p.
4. Schumpeter J.A. Theoretical Problems of Economic Growth. 1947. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economichistory/article/theoretical-problems-of-economic-growth/2567028DDB45AB8D90EA2753F5D78ABA>.
5. Пуцентейло П. Конкуренція як економічна категорія. *Економіка АПК*. 2013. № 4. С. 122-126.
6. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2008. 360 с.
7. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.
8. Корецька О. В. Розвиток теорії конкуренції і сучасне розуміння конкурентоспроможності промислових підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2014. Випуск 43(4). С. 190-195.
9. Келічавий А. В. Еволюція

конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Випуск 5 (115). С. 58-64.

10. Шпак О. Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Том 4. С. 95-98.

11. Квятко Т. М., Рижикова Н. І. Генезис теорій конкуренції та прикладні засади їх імплементації в інноваційно-інвестиційному розвитку соціально-економічних систем. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 4. С. 45-54

12. Шнипко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку. *Економіка і прогнозування*. 2009. № 1. С. 33-44.

13. Борисова Т. М. Міжнародна економічна конкуренція: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 232 с.

14. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

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

16. Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-ра екон. наук. Український державний університет залізничного транспорту, Харків, 2019. 525 с.

## REFERENCES

1. Porter M. (2009). *Stratehiia konkurentsii*. [Competition strategy] К.: Osnovy, (in Ukraine)

2. Porter M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard*

*business review*, vol. 57, no. 2, pp. 137-145. Available at:

[https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuopitimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuopitimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf)

3. Smith A. (1976). *The Wealth of Nations*. Glazgo : R.X. Campbell, A.S. Skinner, (in Great Britain)

4. Schumpeter J.A. (1947). *Theoretical Problems of Economic Growth*. Available at: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic-history/article/theoretical-problems-of-economic-growth/2567028DDB45AB8D90EA2753F5D78ABA>

5. Putsenteilo P. (2013). *Konkurentsiaa yak ekonomichna katehoriia*. [Competition as an economic category]. *Economy of agriculture*, no. 4, pp. 122-126.

6. Rudnytska M.O. (2008). *Mikroekonomika: navch. posib*. [Microeconomics: teaching. manual]. К.: TsUL, (in Ukraine)

7. Fyliuk H.M. *Konkurentsia i monopoliia v epokhu hlobalizatsii: monohrafiia* [Competition and monopoly in the era of globalization: a monograph]. Zhytomyr: Publishing House of ZhDU named after I. Franka, (in Ukraine)

8. Koretska O. V. (2014). *Rozvytok teorii konkurentsii i suchasne rozuminnia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv*. [The development of the theory of competition and the modern understanding of the competitiveness of industrial enterprises]. *Scientific works of MAUP*, issue 43(4), pp. 190-195.

9. Kelichavyi A. V. (2016). *Evoliutsiia konkurentsii: vid zarozhennia poniattia do suchasnykh osoblyvostei*. [Evolution of competition: from the origin of the concept to modern features]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, issue 5 (115), pp 58-64.

10. Shpak O. H. (2011). *Evoliutsiia teorii konkurentsii v umovakh dynamichnoho zovnishnoho seredovyscha*. [Evolution of the theory of competition in the conditions of

a dynamic external environment]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 6, vol. 4, pp. 95-98.

11. Kviatko T. M., Ryzhykova N. I. (2017). Henezys teorii konkurentsii ta prykladni zasady yikh implementatsii v innovatsiino-investytsiinomu rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. [Genesis of theories of competition and applied principles of their implementation in innovative and investment development of socio-economic systems]. *Actual problems of innovative economy*, no 4, pp. 45-54.

12. Shnytko O.S. (2009). Konkurentsia yak spetsyfichna forma konfliktu i spivisnuvannia subiektiv rynku. [Competition as a specific form of conflict and coexistence of market entities]. *Economics and forecasting*, no. 1, pp. 33–44.

13. Borysova T. M. (2019) Mizhnarodna ekonomichna konkurentsia: navch.posib. [International economic competition: study guide]. Ternopil: TNEU, (in Ukraine)

14. Dykan V.L. (2023). Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt. [The national model of industrial development of the country: organizational and management aspect]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 81-82, pp. 11–34.

15. Dykan V.L., Borovyk Yu.T., Poliakova O.M., Utkina Yu.M. (2011). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: navchalnyi posibnyk. [Ensuring the competitiveness of enterprises: a study guide]. Kh.: UkrDAZT, (in Ukrainian).

16. Kalycheva N. Ye. (2019) Teoretyko-metodologichni zasady zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnogho transportu v umovakh transformaciji biznes-seredovyshha [Theoretical and methodological bases of ensuring the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of transformation the business environment] (Doctor's Thesis), Kharkiv, (in Ukraine).

УДК 658.338

## ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО АПАРАТУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

*Крихтіна Ю. О., доктор. з держ. упр., професор (УкрДУЗТ)*

*Семенцова О. В., канд. екон. наук, доцент (УкрДУЗТ)*

*Третяк М. В., канд. з держ. упр., виконавчий директор (ІПА "Легаліт")*

*Наукове дослідження присвячене актуальним питанням відновлення та модернізації економіки та державного апарату України, формування її демократичного розвитку та економічної безпеки у повоєнний час. У статті проведено аналіз досвіду відновлення Південної Кореї, Японії, Німеччини та Ізраїлю у повоєнний період. На підставі цього запропоновано основні напрями подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, її співпраці та партнерства з країнами світу.*

*Ключові слова: відновлення, державний апарат, економіка, економічна активність, модернізація України.*

## RECOVERY AND MODERNIZATION OF THE ECONOMY AND STATE APPARATUS OF UKRAINE IN THE POST-WAR TIME

*Krykhtina Yu. O., Doctor of public administration, professor,  
Sementsova O. V., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)  
Tretiak M.V. Candidate of public administration, executive director (ILA "Legalit")*

*The scientific research is devoted to the urgent issues of restoration and modernization of the economy and state apparatus of Ukraine, the formation of its democratic development and economic security after the war. The post-war reconstruction of Ukraine, even now, is no less an urgent topic for representatives of the authorities, civil society organizations and ordinary citizens. The article analyzes the experience of reconstruction in South Korea, Japan, Germany and Israel in the post-war period. Based on this and taking into account the transformation of the world system in the 21st century. and the present, in which information technologies accelerate the pace of transformation of the world system, the main directions for the further development of Ukraine's foreign economic activity are proposed. A conclusion was made about the need to introduce high-quality innovative models in Ukraine and ensure constant dialogue and cooperation with the world; constant renewal of projects related to infrastructure, education, art, ecology, medicine; without bureaucratic cooperation between the state and business; increasing the potential of the number and quality of tools and mechanisms for Ukraine's cooperation and partnership with the countries of the world; construction and consistent implementation of modern economic relations; qualitative integration of Ukrainian enterprises into the international economic space; involvement of foreign entrepreneurs in activities in Ukraine; search for new approaches to partnership; new skills of solidarity and sustainability; understanding the mechanisms of sustainability of the real world; further digital transformation; implementation of innovative business models; improvement in the provision of public services; improvement of the state administration system; expansion of communication links based on modern technologies; establishment of prospective development goals..*

**Keywords:** *recovery, state apparatus, economy, economic activity, modernization of Ukraine.*

**Постановка проблеми.** Військова агресія росії проти України зруйнувала та продовжує руйнувати українську економіку, соціальну, транспортну та енергетичну інфраструктуру і головне - життя людей. Тому повоєнне відновлення України, навіть у даний час, є не менш актуальною темою для представників влади, організацій громадянського суспільства і пересічних громадян. Адже кожен хоче бачити за важкими часами війни світле майбутнє, відбудову країни та подальший інтенсивний економічний розвиток. Так само, як колись після Другої світової та інших війн, держави Західної

Європи та Азії змогли відновитись і досягти високого рівня розвитку економіки. Отже, вивчення досвіду провідних країн у повоєнній відбудові економіки та державного управління є одним з найважливіших питань в підготовці до цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження змістовної сутності відновлення та модернізації економіки та державного апарату знайшло відображення у працях таких вітчизняних дослідників як: Покровська Н. [1], Шапран О. [2], Шаповал Н., Федосеєнко М., Грибановський О., Терещенко О. [3],

Кіндзерський Ю. [4], Зверяков М. [5], Шаров О. [1], Гуменюк В. [7] та інших.

Серед закордонних науковців та фахівців, які займалися вивченням вищезазначеного питання, можна виділити наступних: МакМиллан М., Родрік Д., Сепульведа К. [8], Маццукато М. [9], Бартон Б., Маніка Д., Коллер Т. [10] та інші.

**Метою статті** є визначення шляхів і механізмів повоєнного відновлення та модернізації економіки та державного апарату України.

**Виклад основного матеріалу.** Одним з ключових факторів відновлення та модернізації економіки та державного апарату України, формування її демократичного розвитку та економічної безпеки є поглиблений розвиток її міжнародних відносин.

В контексті сучасної ситуації, коли Україна стикається з викликами, такими як війна на сході, економічними труднощами, корупцією та інші

проблемами, відновлення та модернізації економіки та державного апарату України, формування її демократичного розвитку та економічної безпеки є важливими складниками стратегії її розвитку.

Відновлення та модернізації економіки та державного апарату, формування її демократичного розвитку та економічної безпеки для України передбачає впровадження механізмів відкритого урядування та посилення партнерства Уряду, громадянського суспільства та бізнесу а також вимагає ряд суспільно важливих реформ, зокрема у сфері надання якісних державних послуг, розкриття інформації, будівництва інфраструктури тощо.

В цьому сенсі важливим є вивчення досвіду провідних країн світу щодо повоєнного відновлення, модернізації економіки та державного апарату, демократичного розвитку та економічної безпеки.

*Таблиця 1*

*Досвід країн світу щодо повоєнного відновлення та модернізації економіки та державного апарату, формування демократичного розвитку та економічної безпеки*

Країна	Заходи, що було проведено
1	2
Південна Корея	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження програми економічного розвитку Пак Чон Хі, орієнтованої на іноземні інвестиції, розвиток промисловості у трудомістких виробництвах та підтримку експорту;</li> <li>– потужна технічна та освітня допомога з боку США;</li> <li>– розвиток вищої освіти у співпраці з приватними фондами;</li> <li>– створення Ради економічного розвитку (1958), яка почала складати плани довгострокового економічного розвитку країни.</li> <li>– ключовими галузями промисловості було визнано електроніку, суднобудування і автомобільну промисловість;</li> <li>– головними економічними цілями уряду були посилення значення ключових галузей промисловості;</li> <li>– впровадження ефективних управлінських підходів;</li> <li>– заходи, які було спрямовано на збільшення експорту, що означало підвищення конкурентоспроможності південнокорейських товарів і продуктивності праці</li> </ul>

*Продовження табл. 1*

1	2
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– іноземна фінансова та інституційна підтримка;</li> <li>– система позитивного найму на роботу (патерналізму), за якою заробітна плата щорічно зростає і залежить від віку і стажу, а фірми дбають про постійне підвищення кваліфікації робітників, їх добробут і відпочинок;</li> <li>– імпорт сировини, якої у країні майже немає, йде головним чином із держав, що розвиваються, за низькими цінами, а готову продукцію Японія вивозить до розвинутих країн – США, Канади, Австралії, країн Європи</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– план Маршала та допомога США;</li> <li>– економічні реформи та побудова “соціальної ринкової економіки”, яка показала ефективність за короткий період часу.</li> <li>– відновлення виробництва (США дозволили Західній Німеччині відновити заборонене на той час виробництво, зокрема алюмінію та верстатів)</li> </ul>
Ізраїль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кредити та гранти США;</li> <li>– випуск держоблігацій (Позика незалежності), які розміщувалися в інших країнах</li> <li>– отримання дозволу від США для розміщення своїх облігацій;</li> <li>– отримання репарацій від Західної Німеччини (\$112 млрд у сучасному еквіваленті), які становили до 55% додаткових доходів бюджету у 1952–1965 роках;</li> <li>– впровадження Нової економічної політики (значна лібералізація економіки, скасування розподільчої системи та державного регулювання цін);</li> <li>– відмова від емісії грошей на покриття витрат;</li> <li>– впровадження великих інфраструктурних проектів (будівництво Національного ізраїльського водопроводу, енергетичних заводів і портів);</li> <li>– значні інвестиції держави в аграрний сектор та легку промисловість.</li> </ul>

Підсумовуючи результати аналізу досвіду повоєнного відновлення Південної Кореї, Японії, Німеччини та Ізраїлю, враховуючи трансформації світової системи у ХХІ ст. та сьогоднішня в якому інформаційні технології прискорюють темпи трансформації світової системи можна визначити наступні основні напрями відновлення і модернізації економіки та підвищення ефективності діяльності державного апарату з метою розвитку зовнішньоекономічної діяльності України, її співпраці та партнерства з країнами світу:

– формування стабільного політичного середовища;

– налагодження сильних інституцій, які здатні забезпечити верховенство права, захист прав власності та виконання контрактів;

– розвиток сильної системи стримувань і наявних механізмів для запобігання корупції та зловживанню владою;

– зміна системи забезпечення національної безпеки держави через розвиток військово-промислового комплексу (ВПК);

– посилення національної ідентичності в суспільстві (єдність поглядів

на критичні точки, які визначають націю: мову, культуру, релігію тощо);

– забезпечення безпеки як запоруки ефективного економічного розвитку;

– впровадження політики запобігання пропаганді;

– організації антипропагандистських заходів як на національному, так і на міжнародному рівнях;

– підготовка освіченої та кваліфікованої робочої сили через розвиток системи приватних закладів освіти;

– співпраця з приватним сектором для визначення навичок і компетенцій, які потрібні на ринку праці, та розробляти програми для забезпечення необхідного навчання;

– залучення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) для стимулювання інновацій та розвитку нових технологій;

– формування сприятливого бізнес-середовища, яке заохочує підприємництво, інновації та інвестиції;

– надання кредитні гарантії та інші форми фінансової підтримки, щоб допомогти бізнесу отримати доступ до фінансування;

– перехід від переважаючого експорту сировини до експорту готової продукції;

– розробка стартових та застосування експортних стимулів.

**Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.** Поглиблене розуміння сутності щодо відновлення та модернізації економіки та державного апарату України, формування її демократичного розвитку та економічної безпеки актуалізує необхідність пошуку нової моделі повоєнного відновлення України. Тому Україні потрібно: запровадження якісних інноваційних моделей та забезпечення постійного діалогу та співпраці зі світом; постійне поновлення

проектів, пов'язаних з інфраструктурою, освітою, мистецтвом, екологією, медициною; без бюрократична співпраця держави та бізнесу; збільшення потенціалу кількості і якості інструментів та механізмів щодо співпраці і партнерства України з країнами світу; побудові і послідовної реалізації сучасних економічних відносин; якісної інтеграції українських підприємств у міжнародні економічний простір; залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні; пошук нових підходів до партнерства; нові навички солідарності та стійкості; розуміння механізмів стійкості реального світу; подальша цифрова трансформація; впровадження інноваційних моделей ведення господарської діяльності; покращення в наданні державних послуг; удосконалення системи державного управління; розширення комунікативних зв'язків на основі сучасних технологій; встановлення перспективних цілей розвитку.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 41-47.

2 Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шеренгової економіки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 3-7.

3 Шаповал Н., Федосєнко М., Грибановський О., Терещенко О. Повоєнне відновлення України. Нові ринки та цифрові рішення. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digitalinstruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>

4 Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики.



*Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 101–117.

5 Зверяков М. І. Формування моделі економічного розвитку в нових історичних реаліях. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 03–19.

6 Шаров О. М. Уроки та перспективи «плану Маршалла» для України. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 12–18.

7 Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–54.

8 McMillan M., Rodrik D., Sepulveda C. Structural change, fundamentals and growth: A framework and case studies. International Food Policy Research Institute. Washington, DC., 2017. 330 p.

9 Mazzucato M. The Entrepreneurial States. Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press, 2013. 202 p.

10 Barton B., Manyika J., Koller T. Measuring the economic impact of short-termism. McKinsey Global Institute Discussion Paper. 2017. 16 p.

## REFERENCES

1 Pokrovsjka N. M. (2022) Konceptualjni zasady pisljavojennoho vidnovlennja Ukrajiny, ekonomichni aspekty [Conceptual principles of post-war reconstruction of Ukraine, economic aspects]. *Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*. 2022. № 4 (274). pp. 41–47. (in Ukrainian)

2 Shapran O. (2022) Marketyngove obg'runtuvannja zahodiv shhodo stabilizacii' ekonomichnoi' systemy Ukrai'ny u pisljavojennyj period na osnovi sheringovoi' ekonomiky [Marketing justification of measures to stabilize the economic system of Ukraine in the post-war period based on the sharing economy]. *Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivs'kyj politehničnyj instytut"*

(ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences), vol. 1, pp. 3–7. (in Ukrainian)

3 Shapoval N., Fedoseyenko M., Hrybanovskiy O., Tereshchenko O. Postwar recovery of Ukraine. New market sand digitalsolutions. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digitalinstruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>

4 Kindzerskyi Yu. (2022) Povojenne vidnovlennja promyslovosti Ukrai'ny: vyklyky ta osoblyvosti polityky [Postwar recovery of Ukrainian industry: challenges and policy features]. *Economic analysis*, vol. 32(2), pp. 101–117.

5 Zveryakov M. I. (2022) Formuvannja modeli ekonomichnogo rozvytku v novyh istorychnyh realijah [Formation of the model of economic development in new historical realities]. *Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 03–19. (in Ukrainian).

6 Sharov O. (2015) Uroky ta perspektyvy «planu Marshalla» dlja Ukrai'ny [Lessons and perspectives of the «Marshall Plan» for Ukraine]. *Economy of Ukraine*, vol. 4, pp. 12–18. (in Ukrainian)

7 Humenyuk V. V. (2022) Zarubizhnyj dosvid povojennoi' transformacii' derzhavnogo upravlinnja i uroky dlja Ukrai'ny [Foreign experience of post-war transformation of public administration and lessons for Ukraine]. *Economy of Ukraine*, vol. 8, pp. 34–54. (in Ukrainian)

8 McMillan M., Rodrik D. & Sepulveda C. (2017). Structural change, fundamentals and growth: A framework and case studies. International Food Policy Research Institute. Washington, DC.

9 Mazzucato M. (2013). The Entrepreneurial States. Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press.

10 Barton B., Manyika J., & Koller T. (2017). Measuring the economic impact of short-termism. McKinsey Global Institute Discussion Paper.

УДК 656.025.4: 339.13.017

## ТРАНСПОРТНИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*Лук'янова О. М., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена дослідженню сучасного стану, особливостей та перспектив розвитку транспортного комплексу України в умовах повномасштабного російського вторгнення на територію України. Доведено, що ефективна протидія агресивним планам РФ значною мірою залежить від здатності транспортних компаній швидко реагувати на реалії воєнного стану. Зазначено, що з першого дня військової агресії відповідні органи державної влади у співпраці з керівництвом усіх транспортних компаній запровадили низку першочергових заходів, які було реалізовано державними та транспортними органами в перші місяці повної російської окупації, та продемонстрували високий рівень адаптації українського транспортного сектору до умов існування в нових реаліях воєнного стану.*

*Ключові слова: транспортний комплекс, воєнний стан, міжнародні вантажні перевезення, стабілізаційні заходи, види транспорту.*

## TRANSPORT COMPLEX OF UKRAINE: WARTIME CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

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

*The article is devoted to the study of the current state, peculiarities and prospects of development of the domestic freight transportation market in the context of a full-scale Russian invasion of Ukraine.*

*The author outlines the consequences of the full-scale invasion of the Russian Federation on February 24, 2022 for the transport infrastructure. It is noted that constant rocket attacks force representatives of all sectors of the economy to adapt to existence in wartime conditions.*

*The relevance of the study is due to the need to ensure the stable functioning and development of the transport and logistics sector in the context of overcoming the crisis in the Ukrainian economy caused by the war. The purpose of the study is to identify the key features, main problems and prospects for further development of the Ukrainian freight transportation market, as well as to develop practical recommendations.*

*The study analyzes the general state of the freight transportation market before and after the full-scale Russian invasion of Ukraine in order to improve the provision of freight transportation services in Ukraine.*

*Based on the results of the study, the main changes that occurred in the freight transportation industry in wartime are outlined.*

*The dynamics of freight transportation by road, rail, sea and air is characterized. The main factors that influenced the functioning of the studied industry in wartime are considered. The key features of domestic and international freight transportation are identified. An overview of measures and initiatives taken by the Ukrainian government to support international freight transportation is provided.*

*The study shows that under the current crisis conditions caused by Russia's military aggression, Ukraine's transport enterprises were able to respond quickly and adapt to the war conditions, managed to quickly find reserves to restore and maintain uninterrupted operation, so*

*the national economy was able to survive, and Ukraine was able to maintain its status as an export country to continue to guarantee food security in many countries of the world.*

**Keywords:** *transport complex, martial law, international freight transportation, stabilization measures, modes of transport.*

**Постановка проблеми.** Важливою складовою економічної системи країни є транспортно-логістичний сектор, його частка у 2020 році становила близько 6,3% ВВП [1]. Це зумовлено важливістю внутрішніх та міжнародних вантажних перевезень для безперебійного постачання товарів і матеріалів підприємствам та кінцевим споживачам в Україні та за її межами.

Військові дії, розпочаті росією проти України, підкреслили життєву важливість транспортного сектору для української економіки та суспільства. Від початку війни росія намагається обмежити транспортне сполучення України з країнами-партнерами. Це має вирішальне значення для внутрішнього постачання життєво важливих споживчих товарів і своєчасної доставки міжнародних гуманітарних та оборонних вантажів.

В результаті конфлікту в нашій країні транспортна інфраструктура стала головною мішенню ворога. Внаслідок систематичних обстрілів було пошкоджено 25000 км автомобільних доріг, 6500 км залізничних колій, 315 мостів та 19 аеропортів (12 з них цивільні). Повітряне сполучення з рештою світу було повністю перервано, а порти заблоковано [2]. Незважаючи на всі ці руйнування, завдання компенсувати втрачені промисловістю ресурси було покладено на залізничний та автомобільний транспорт. З моменту введення воєнного стану в Україні саме ці види транспорту почали забезпечувати українську армію зброєю та іншими предметами першої необхідності. Також забезпечували необхідний кровообіг національної економіки, евакуюючи населення в безпечні місця і продовжуючи перевозити продовольство, гуманітарні вантажі та будівельні матеріали для відбудови зруйнованих окупаційними військами населених пунктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням українського ринку вантажних перевезень у довоєнний період через його важливість для економіки та суспільства займалася низка науковців, серед яких Трубей О. М., Чута В. О. [3], Стасюк О. М., Чмирьова Л. Ю., Федя Н. О. [4], Прокудін Г. С., Чупайленко О. А., Дудник О. С., Прокудін О. Г. [5] та інші.

З огляду на кризу в транспортному комплексі, спричиненої війною, кількість наукових досліджень в цій галузі є недостатньою. Зокрема, дослідженням проблем транспортного сектору в умовах воєнного стану займалися такі експерти: Лучникова Т. [6], Шульц С., Луцків О. [7], Кисіль Р. [8], Ковалишин С. [9], Шевченко В. [10] та інші.

Разом з цим, зміна умов і середовища діяльності залізничного транспорту обумовлюють потребу у перегляді напрямів та ефективних заходів розвитку ринку транспортних послуг України в умовах воєнного часу, що в свою чергу актуалізує завдання комплексного аналізу транспортного ринку країни.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на наявність наукових досліджень, присвячених різним аспектам розвитку українського транспортного сектору у воєнний період, комплексний аналіз сучасного стану сектору перевезень є актуальним і своєчасним, особливо з огляду на необхідність забезпечення стабільного функціонування транспортно-логістичного сектору в Україні, виявлення його особливостей, тенденцій, викликів та перспектив розвитку.

**Мета статті** полягає у вивченні сучасного стану транспортного комплексу України в умовах воєнного часу, дослідження процесу його адаптації та перспектив розвитку у післявоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Очевидно, що транспортна система України докорінно змінилася. Як наслідок, маршрути стали довшими та більш енергоємними. Завдання полягало в тому, щоб знайти альтернативні маршрути і перенаправити внутрішні та міжнародні вантажопотоки. Експорт з країни також був проблемою, оскільки низька пропускна спроможність західних прикордонних переходів означала необхідність спрощення митних і дорожніх процедур.

Спрощення митних та дорожніх процедур було необхідним для подальшого зростання імпорту та експорту, які були важливими для економічного відновлення країни.

З метою стабілізації функціонування транспортного сектору України та забезпечення оптимальних умов, державні органи влади реалізували низку першочергових заходів під час воєнного стану.

Так, на автомобільному транспорті було запроваджено наступні заходи:

1) спрощено процедуру навчання та отримання посвідчення водія, зокрема було дозволено водіям, які мають посвідчення категорії В, керувати вантажними автомобілями;

2) надано право відстрочки від призову на військову службу під час мобілізації військовозобов'язаним, працівникам Збройних Сил України та інших утворених відповідно до законодавства України військових формувань та працівникам підприємств залізничного транспорту, які здійснюють перевезення вантажів медичного та гуманітарного призначення, віком від 18 до 60 років;

3) з 1 квітня 2022 року скасовано ввізне мито, акцизний податок та ПДВ, що підлягають сплаті фізичними особами при ввезенні на митну територію України транспортних засобів за визначеними переліками, а також запроваджено спеціальні винятки до пільгового митного режиму для юридичних осіб [11];

4) ввезені тисячі транспортних засобів на митну територію України у формі гуманітарної допомоги для забезпечення потреб Збройних Сил України та регіональних підрозділів оборони. Крім того, Державна митна служба передала оборонному сектору понад 1000 конфіскованих транспортних засобів;

5) тимчасово дозволено використання прострочених українських водійських посвідчень;

6) запущено офіційну гуманітарну платформу "СпівДія", яка дозволяє власникам транспортних засобів (фізичним та юридичним особам) брати участь у логістиці перевезень гуманітарних вантажів;

7) для забезпечення якнайшвидшої доставки гуманітарної допомоги, 14 європейських країн зробили в'їзд в Україну обов'язковою умовою для отримання дозволу на транспортування вантажів гуманітарної допомоги;

8) кількість пунктів пропуску на українських дорогах було зменшено з метою забезпечення ефективності пасажирських та вантажних перевезень, враховуючи потреби безпеки, спричинені воєнним станом [12].

Закриття портів та призупинення авіасполучення створило нові можливості для компаній, що обслуговують ринок автомобільних перевезень, але вони все ж таки не можуть повністю освоїти той обсяг перевезень, який здійснювався морським транспортом. Попит на ринку автомобільних перевезень в Україні наразі формується постійним експортом вітчизняних товарів за кордон, постачанням багатьох товарів першої необхідності з інших країн та у зруйновані регіони країни, потребами збройних сил України та необхідністю забезпечення обслуговування іноземної допомоги тощо [13].

На теперішній час автомобільний транспорт має найбільший потенціал для подальшого покращення довоєнних показників українського ринку вантажних перевезень [14].

Аналізуючи вантажні залізничні перевезення за останні роки, можна відмітити, що їх частка в загальному українському ринку вантажних перевезень ще до широкомасштабного вторгнення росії мала тенденцію до скорочення і при цьому паралельно зростала частка автомобільного сектору. Ця тенденція значно посилилася після ескалації бойових дій, оскільки імпортні та експортні потоки України здійснюються переважно в європейському напрямку. Важливим є також висока вразливість дорожньо-транспортної інфраструктури на автотранспорті до ворожих атак [15].

Тим не менш залізничний транспорт в Україні залишається однією з основних ланок вантажного транспортно-логістичного комплексу, перевозячи значну частку річного обсягу вантажів, тому для забезпечення оптимальних умов його роботи було запроваджено наступні заходи:

1) понад 3 мільйони людей були безкоштовно евакуйовані п'ятьма залізничними коридорами, переважно зі східних областей. Близько 430 000 осіб було евакуйовано за кордон, переважно до Польщі, Молдови, Угорщини, Румунії, Німеччини та Словаччини;

2) у західних областях України було створено низку логістичних центрів для полегшення імпорту і швидкого розподілу гуманітарної допомоги по всій Україні. Ці центри надають послуги з транспортування, зберігання та сортування гуманітарних вантажів; з 24 лютого по 24 березня 2022 року АТ "Укрзалізниця" перевезла загалом 1400 вагонів гуманітарної допомоги, а пасажирським транспортом - 7000 тонн вантажу;

3) з метою збільшення гуманітарної допомоги Україні Закарпатська обласна військова адміністрація у співпраці з владою Словацької Республіки 29 березня 2022 року відкрила у Словаччині Європейський центр гуманітарної допомоги Закарпатської обласної військової адміністрації. Цей центр має пряме залізничне сполучення з Україною, міжнародний аеропорт, розгалужену

міжнародну дорожню мережу та розвинену транспортно-логістичну інфраструктуру;

4) продовжується переміщення українських компаній, розташованих у зонах активних бойових дій, з метою відновлення їхньої діяльності; АТ "Укрзалізниця" та АТ "Укрпошта" залучені до реалізації цієї програми, включаючи безкоштовне переміщення майна компаній; станом на 29 березня 2022 року загалом 1164 підприємства та юридичні особи висловили бажання перемістити свої об'єкти;

5) відповідно до положень Закону України "Про особливості застосування примусової конфіскації на території України майна рф та її резидентів", розпочато процедуру націоналізації рухомого складу окупованих країн, що знаходиться на території України. Загалом в Україні налічується близько 15000 одиниць рухомого складу, пов'язаного з РФ. Наразі на території рф перебуває 482 одиниці рухомого складу, що належать Україні;

6) АТ "Укрзалізниця" виступила державним оператором стратегічного запасу продовольства, спрямованого на задоволення потреб населення в продуктах харчування на мінімальний період споживання в один місяць. З цією метою, а також для забезпечення паливом та медикаментами Кабінет Міністрів України виділив АТ «Укрзалізниця» окремий фонд; станом на 21 березня 2022 року було законтрактовано 26,5 тис. тонн продовольства на суму 746,2 млн. грн., у програмі взяли участь понад 400 сільгоспвиробників [12, 16].

В перспективі для АТ «Укрзалізниця» є необхідним продовження розвитку та розширення логістичних потужностей, швидке відновлення зруйнованої російськими загарбниками транспортної інфраструктури, покращення якості пасажирських та вантажних перевезень відповідно до європейських стандартів, збільшення кількості та якості послуг [22].

Кризова ситуація пов'язана з військовими діями на території нашої держави безпосередньо вплинула на

вантажопотік вітчизняних перевізників, у тому числі на міжнародні перевезення. До початку повномасштабної війни 90% українських зернових експортувалось морем, а 10% - автотранспортом у найближчі країни [17]. Однак, після вторгнення російських військ в Україну 24 лютого 2022 року було втрачено можливість забезпечувати безпеку судноплавства в Чорноморсько-Азовському регіоні, тому імпорт та експорт українських портів і каботажні перевезення вантажів майже зупинилися. Порти Дунайського басейну приймають та відвантажують незначні обсяги вантажів. У перші місяці війни важливо було вирішити проблему переорієнтації експорту з морського транспорту на інші види транспорту. Така швидка адаптація допомогла підтримати експортні ринки в перші місяці війни. Потенціал державних залізничних компаній дозволив їм задовольнити потребу в перевезенні продукції до Європи. Однак залізниці Польщі, Угорщини, Словаччини, Румунії та Молдови виявилися технічно не готовими до того, що попит на вантажі з України значно зростає [21, 17].

З метою сприяння розвитку морського транспорту в Дунайському басейні та стимулювання використання вагонів для перевезень територією України Кабінет Міністрів України видав страховий поліс для відшкодування шкоди, заподіяної внаслідок широкомасштабної збройної агресії рф суднам, що здійснюють плавання в акваторії українських портів у Дунайському басейні, а також вагонам, розташованим на території України. Він запровадив механізм відшкодування збитків у разі відмови страхових компаній виплачувати компенсацію власникам або операторам [15, 18].

Незважаючи на важкі випробування воєнного стану, швидка реакція керівництва підприємств транспортного комплексу на необхідність адаптації до цих умов призвела до підписання "зернової угоди", головною суттю якої було розблокування трьох портів (Одеського, Чорноморського та Південного) задля вивезення зернових та

іншої продукції агропромислового комплексу, яка відновила значення морського транспорту і дозволила Україні зберегти статус гаранта продовольчої безпеки та п'ятого за величиною експортера сільськогосподарської продукції у світі. Таким чином поступово ситуація змінилася, і знову відбулася переорієнтація експорту із залізничного транспорту на морський. Динаміка обсягів міжнародних вантажних перевезень через морські порти після підписання зернової угоди (зокрема, зростання відповідного показника з липня по вересень 2022 року понад у 3 рази) підтверджує результативність підписаної угоди. Станом на кінець липня 2023 року зернова угода призупинена, оскільки рф оголосила про свій вихід з цієї ініціативи [19].

Відомо, що авіаційний транспорт є швидким і зручним засобом транспортування невеликих обсягів вантажів, а також цінних та швидкопсувних товарів.

24 лютого 2022 року Державне підприємство обслуговування повітряного руху України (Украерорух) призупинило надання послуг з обслуговування повітряного руху цивільним користувачам повітряного простору України у зв'язку з високим ризиком для безпеки польотів у цивільній авіації. 28 лютого підприємство повідомило, що масштабне військове вторгнення росії в Україну та форс-мажорні обставини унеможливили виконання угод, договорів, контрактів та інших дій у галузі авіації. Обсяг перевезень вантажів авіаційним транспортом у 2022 році був дуже малим порівняно з іншими видами транспорту і зменшився порівняно з 2021 роком на 21,7%. Найбільша питома вага неперебезення вантажів стосується регулярних рейсів – 87,7%, що пояснюється закриттям повітряного простору України для цивільних рейсів [15, 20].

Таким чином можна констатувати, що не дивлячись на виклики воєнного стану державним органам влади вдалося стабілізувати функціонування транспортного сектору України та

забезпечити оптимальні умови для його діяльності. Так, наслідком блокування портів та закриття повітряного простору України, стало вимушене та швидке переорієнтування вантажних перевезень на наземний транспорт. Однак, не дивлячись на це, можна визначити наступні проблеми, пов'язані з розвитком ринку вантажних перевезень: недостатня логістична інфраструктура в Україні, неефективні пункти перетину кордону та обтяжлива система дозволів на перевезення вантажів до європейських країн. Тому, якщо існуючі проблеми будуть розглянуті та вирішені, а також розроблені відповідні проекти та ініціативи, вітчизняний сектор вантажних перевезень може досягти високого рівня розвитку в майбутньому. Міжнародний досвід довів, що тільки скоординована співпраця державних установ та приватного сектору є ефективною і може мати важливі наслідки для післявоєнної відбудови.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що у нинішній критичній економічній ситуації, спричиненій російською військовою окупацією, транспортний комплекс України зміг швидко відреагувати та адаптуватися до реалій часу.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка стратегії повоєнного розвитку сектору вантажних перевезень в Україні з урахуванням результатів комплексного аналізу ринку, а також пошук можливих джерел фінансування для подальшої відбудови транспортного комплексу нашої держави.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ВВП України скоротився на 4%. Які галузі найбільше впали. *minfin.com.ua: веб-сайт*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/03/24/61962027/>

2. Томчук О.Ф., Головченко Я.О. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2706>

3. Трубей О. М., Чута В. О. Аналіз ринку вантажних перевезень в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 247 – 253.

4. Стасюк О. М., Чмирьова О. М., Федя Н. О. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199>

5. Прокудін Г. С., Чупайленко О. А., Дудник О. С., Прокудін О. Г. Шляхи вирішення проблем управління вантажопотоками в транспортних системах України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 5 (261). С 33 – 39.

6. Лучникова Т. Міжнародні вантажні перевезення територією України в умовах війни. *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 37–46.

7. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 85–93.

8. Кисіль Р. Якою буде індустрія логістики та перевезень у 2023 році. *Економічна правда: веб-сайт*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/1/696554/>

9. Ковалишин С. В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 6 – 104.

10. Шевченко В. Логістика війни. Як змінилися вантажні перевезення в Україні. *biz.nv.ua: веб-сайт*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html>

11. Мінінфраструктури спрощує отримання ліцензії на основні види автомобільних перевезень від 06.04.2022 р.

Урядовий портал: веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33513.html>

12. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. *niss.gov.ua: веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>

13. Косар Н., Кузьо Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України та його подальший розвиток. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Вип. 65. С. 14-23.

14. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. *logist.fm: веб-сайт*. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnykh-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi>

15. Ринок вантажних перевезень в Україні – огляд від Pro-Consulting. *pro-consulting.ua: веб-сайт*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gruzovykh-perevozok-v-ukraine-obzor-ot-pro-consulting>

16. Лучникова Т. П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *БізнесІнформ*. 2023. №1. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-1\\_0-pages-116\\_122.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-116_122.pdf)

17. Лучникова Т. Міжнародні вантажні перевезення територією України в умовах війни. *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 37–46.

18. Гайванович Н. В., О.А. Шевчук Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку морських вантажних перевезень в Україні та світі. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278603/273274>

19. Росія вийшла із «зернової угоди». Що це означає для України та світу. *BBC News Україна*. *bbc.com: веб-сайт*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c72ve44j72qo>

20. Гнедіна К.В., Нагорний П.В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 19-28.

21. Як вітчизняний транспорт допоміг вижити українській економіці та її громадянам під час війни. – 2023. *unian.ua: веб-сайт*. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/yak-vitchiznyaniy-transport-dopomig-vizhiti-ukrajinskiy-ekonomici-ta-jiji-gromadyanam-pid-chas-viyuni-12105600.html>

22. Роль наземного транспорту у стійкості міжнародних перевезень вантажів в умовах війни з РФ. – 2023. *niss.gov.ua: веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rol-nazemnoho-transportu-u-stiykosti-mizhnarodnykh-perevezen-vantazhiv-v>

## REFERENCES

1. Minfin (2021), VVP Ukrainy skorotyvsia na 4%. Yaki haluzi naibilshe vpaly. [Ukraine's GDP decreased by 4%. Which industries fell the most]. Available at: <https://minfin.com.ua/ua/2021/03/24/61962027>

2. Tomchuk O.F. (2023) Analitichna otsinka posluh vantazhnykh perevezen v umovakh voiennoho stanu [Analytical assessment of cargo transportation services under martial law conditions]. *Economy and society*, Vol. 53. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2706>

3. Trubei O. M., Chuta V. O. (2018) Analiz rynku vantazhnykh perevezen v Ukraini [Analyzing the Freight Transport Market in Ukraine]. *Biznes Inform*, 6, 247–253 [in Ukrainian].

4. Stasiuk, O. M., Chmyryova, L. Yu., and Fediai, N. O. (2020) Rynky vantazhnykh ta pasazhyrskykh perevezen v Ukraini: problemy ta tendentsii [The Markets of Freight and Passenger Transport in Ukraine: Problems and Trends]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8199>

5. Prokudin, H. S., Chupailenko, O. A., Dudnyk, O. S. and Prokudin, O. H. (2020) Shliakhy vyrishennia problem upravlinnia



vantazhopotokamy v transportnykh systemakh Ukrainy [Ways to solve the problems of cargo flow management in the transport systems of Ukraine]. *Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, no. 5(261), pp. 33–39.

6. Luchnykova, T. (2022) Mizhnarodni vantazhni perevezennia terytoriiu Ukrainy v umovakh viiny [International freight transportation on the territory of Ukraine in wartime conditions]. *Commodities and markets*, no. 3, pp. 37–46.

7. Shults, S. L., and Lutskiv, O. M. (2022), Problemy funktsionuvannia transportnoi infrastruktury ta lohistyky Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [The Problems of Functioning of Transport Infrastructure and Logistics in Ukraine in Wartime]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2. 85–93.

8. Kysil R. (2023), Yakoiu bude industriia lohistyky ta perevezen u 2023 rotsi [What will the logistics and transportation industry look like in 2023]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/1/696554/>

9. Kovalyshyn, S. V. (2023) Stratehii rozvytku lohistychnykh kompanii v umovakh hlobalizatsii [Development strategies of logistics companies in the conditions of globalization]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law, Economical series, Law series*, no. 37, pp. 96–104.

10. Shevchenko, V. Lohistyka viiny. Yak zminylys vantazhni perevezennia v Ukraini [How freight transportation in Ukraine has changed]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chas-viyni-gumanitarni-vantazhi-obmezhennya-na-perevezennya-50231625.html>

11. Mininfrastruktury sproshchuie otrymannia litsenzii na osnovni vydy avtomobilnykh perevezen vid 06.04.2022 r. [The Ministry of Infrastructure simplifies obtaining a license for the main types of road transport from April 6, 2022]. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/33513.html>

12. Funktsionuvannia transportnoho sektoru Ukrainy v umovakh pravovoho

rezhymu voiennoho stanu [The functioning of the transport sector of Ukraine under the legal regime of martial law]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho>

13. Kosar N. (2023) Vplyv viiny na rynek avtomobilnykh vantazhnykh perevezen Ukrainy ta yoho podalshyi rozvytok [The impact of the war on the road freight transport market of Ukraine and its further development]. *Bulletin of Lviv University. The series is economical*, vol. 65, pp. 14–23.

14. Mokriakov A. (2022). Rynek vantazhnykh perevezen v Ukraini: rezultaty ostannikh doslidzhen ta prohnozy [The cargo transportation market in Ukraine: the results of the latest research and forecasts]. Available at: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnykh-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannikh-doslidzhen-ta-prohnozi>

15. Rynek vantazhnykh perevezen v Ukraini – ohliad vid Pro-Consulting. [The freight transportation market in Ukraine - an overview from Pro-Consulting]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynek-gruzovykh-perevozok-v-ukraine-obzor-ot-pro-consulting>

16. Luchnykova T. P., Tarnovska I. V., Vorobiov Ye.V. (2023) Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu [Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of martial law]. *Business information*, no 1. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-1\\_0-pages-116\\_122.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-116_122.pdf)

17. Luchnykova T. (2022) Mizhnarodni vantazhni perevezennia terytoriiu Ukrainy v umovakh viiny [International freight transportation on the territory of Ukraine in wartime conditions]. *Goods and markets*, no 3, pp. 37–46.

18. Haivanovych N. V., Shevchuk O.A. Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku morskyykh vantazhnykh perevezen v Ukraini ta sviti [The current state, problems and prospects for the development of sea freight transportation in Ukraine and the world]. *Economic bulletin of NTUU "Kyiv*

*Polytechnic Institute*", Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278603/273274>

19. BBC News Ukraine (2023), "Russia with drew from the "Grain Agreement". What does this mean for Ukraine and the world". Available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c72ve44j72qo>

20. Hnedina K.V., Nahornyi P.V. (2023) Rynok vantazhnykh perevezen v Ukraini: analiz suchasnoho stanu, vyklyky voiennoho chasu ta perspektyvy rozvytku [The cargo transportation market in Ukraine: analysis of the current state, challenges of wartime and development prospects] *Entrepreneurship and trade*, no. 38, pp. 19-28.

21. (2023) Yak vitchyzniansyi transport dopomih vyzhyty ukrainskii ekonomitsi ta yii

hromadianam pid chas viiny [How domestic transport helped the Ukrainian economy and its citizens to survive during the war] Available at: <https://www.unian.ua/economics>

/transport/yak-vitchiznyaniy-transport-dopomig-vizhiti-ukrajinskiy-ekonomici-ta-jiji-gromadyanam-pid-chas-viyni-12105600.html

22. (2023) Rol nazemnoho transportu u stiiykosti mizhnarodnykh perevezen vantazhiv v umovakh viiny z RF [The role of land transport in the stability of international cargo transportation in the conditions of the war with the Russian Federation] Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rol-nazemnoho-transportu-u-stiikosti-mizhnarodnykh-perevezen-vantazhiv-v>

УДК 338.2:004(477)

## ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*Воловельська І.В., к. е. н., доцент,  
Мазіашвілі А.Р., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Зараз основним напрямом розвитку світової економіки можна назвати цифровізацію – тобто економіку, основою якої є цифрові технології. Вони охоплюють майже всі сфери діяльності суспільства. Більше того, з переходом до нової економіки пріоритети змістилися з боку фінансів у бік якості та моральних цінностей. Тобто змінюється концепція товару чи послуги – у ній з'являється творча та духовна складова.*

*Наразі вся світова економіка перебуває у стані цифрової революції, яка диктує нові умови для прийняття управлінських рішень на глобальному рівні у всіх сферах людського розвитку.*

*Щодо України, то саме цифровізація, тобто розвиток інформаційних цифрових інструментів, є одним із основних шляхів для входження її до ЄС та виходу на світовий ринок.*

*В Україні виділяється багато проблем на шляху цифровізації, який складається з купи ризиків та загроз, що заважають розвитку сучасних підприємств та країни у цілому. Тому ми проаналізували сучасний стан економіки та зробили пропозиції щодо рішення цих питань.*

*Ключові слова: економічна безпека, утворювальне задоволення, цифрова економіка, цифровізація, моделі управління підприємствами.*

## PROBLEMS OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL DIGITALIZATION

*Volovelska I.V., Doctor of Economics, associate professor;  
Maziashvili A.R., Postgraduate student (UkrSURT)*

*At present, the main direction of development of the world economy can be safely called digitization - that is, the economy based on digital technologies. They cover almost all aspects of society's activities.*

*Moreover, with the transition to a new economy, priorities shifted from finance to quality and moral values. That is, the concept of a product or service is changing - a creative and spiritual component appears in it.*

*That is, if earlier the main emphasis was on profit, now the first place is capital investment in innovative developments and non-standard solutions to the tasks, the goal of which is to improve the quality of products and maximize consumer satisfaction.*

*The use of network models of enterprise management, as well as models that have recently appeared, such as crowdsourcing and crowdfunding.*

*These models imply the voluntary pooling and use of capital through Internet platforms for the purpose of joint business.*

*Currently, the entire world economy is in a state of digital revolution, which dictates new conditions for making management decisions at the global level in all areas of human development.*

*Digitization has given small companies and project teams the ability to create new products and bring them to market quickly on par with the big companies out there. This led to the beginning of the shift of "innovation centers" from large companies to small ones (startups, etc.).*

*Many scientists believe that the transition to digital technologies contributes to the transition of enterprises to online mode, which, in turn, requires new approaches to economic security.*

*As for Ukraine, digitalization, that is, the development of digital information tools, is one of the main tools for Ukraine's entry into the EU and entry into the world market.*

*In Ukraine, many problems stand out on the way to digitization, which constitutes many risks and threats that hinder the development of modern enterprises and the country as a whole. It should also be noted that Ukraine has an action program that will contribute to the transition of the domestic economy to a digital one by 2030.*

*However, the digital economy also has negative sides. Its main risks are: the transformation of some industries, which will lead to an increase in unemployment, and cybercrime.*

*Therefore, we analyzed the current state of the economy and made proposals for solving these issues.*

**Keywords:** *economic security, creative pleasure, digital economy, digitization, enterprise management models.*

**Постановка проблеми:** Основні цілі системи економічної безпеки підприємств України, засновані на принципах створено задоволення і враховуючі вимоги сучасного розвитку нової світової моделі економіки, повинні сприяти не тільки підвищенню якості продукції в умовах агресивного зовнішнього оточення, а й відповідати основним світовим тенденціям. Для формування такої системи необхідно розглянути не тільки основні проблеми роботи підприємства, а й розвиток економіки в умовах глобальної цифровізації. У статті в повному обсязі висвітлено сучасні тренди світової економіки, зокрема України та запропоновано шляхи рішення основних питань, які стоять перед системою економічної безпеки вітчизняних підприємств залежно від вимог сучасного етапу світового розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми.** Вагомий

внесок у вивчення поняття формування системи економічної безпеки підприємства внесли такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслово В.О., Маковоз О.В.; Жадько К.С. [ 2,3,4, 5 ] та ін.

Питання щодо характеристики економік, зокрема цифрової, досліджували такі вчені, як; Дж. Пайн, Коптева Г.М.; Попов Е.В [1, 7,8,9,10, 11 ] та ін.

Однак слід зауважити, що всі запропоновані авторами питання рішення проблем системи економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації є недостатньо комплексними, що і стало підставою для написання статті.

**Метою статті є:** аналіз проблем сучасної системи економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації та розробка їх рішень, а саме: використання моделей краудсорсінг і краудфандінг, розвиток внутрішнього ринку розробки, використання та споживання інформаційно-

комунікаційних та цифрових технологій та інших рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вирішення питань економічної безпеки не можливе без визначення рівня розвитку інституційних засад світових пріоритетів, а також рівня економічної трансформації бізнесу певної країни.

Наразі вся світова економіка перебуває у стані цифрової революції, яка диктує нові умови розвитку бізнесу у всіх сферах людського розвитку. Це з тим, що великі масиви інформації вимагають нових методів її обробки для подальшого прийняття управлінських рішень на глобальному масштабі.

Щодо України, то саме цифровізація, тобто розвиток інформаційних цифрових інструментів, є одним із основних інструментів входження її до ЄС та виходу на світовий ринок.

Відповідно до програми цифрового розвитку України, виділяються такі проблеми, що заважають розвитку в країні цифрових трендів [11]:

- відсутність зацікавленості державних установ щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства ;
- недосконалість існуючого законодавства щодо цифровізації;
- низький рівень покриття території країни інтернетом та цифровими інфраструктурами;
- неможливість доступу усіх громадян до окремих цифрових інфраструктур;
- недостатність доступу до інвестиційного капіталу;
- проблеми інститутів освіти відносно новітніх технологій та закріплення цифрових знань та умінь;
- проблеми з наповненням висококваліфікованими кадрами для розвитку цифрової економіки;
- низький рівень цифровізації державних послуг урядових установ;

- та інш.

Україна має програму дій, яка посприє переходу вітчизняної економіки до цифрової до 2030 року. Цей сценарій передбачає наступне:

- 65% — частка цифрової економіки в загальному ВВП України до 2030 року;
- усі підприємства України, сільська місцевість, автомобільні та залізничні магістралі та фізичні особи будуть мати доступ до мережі Інтернет;
- уся країна матиме покриття 4-5 G;
- громадяни матимуть цифрову ідентифікацію (citizen-card, Mobile ID);
- створення комплексної системи економічної безпеки, в тому числі кібербезпеки, та захисту інтелектуальної власності;

Розвиток штучного інтелекту і розробка цифрових платформ та формування у зв'язку з цим спільної економіки (Sharing economy), яка ґрунтується на спільному використанні ресурсів, сервісів, можливостей усіма підприємствами.

Однак, цифрова економіка має і негативні сторони. Основні її ризики це: трансформація деяких галузей, що призведе до росту безробіття, та кіберзлочинності.

Цифровізація дала невеликим компаніям та проектним командам можливість створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок нарівні з присутніми там великими компаніями. Це призвело до початку зміщення «центрів інновацій» з великих компаній до малих (стартапів тощо).

Багато вчених вважають, що перехід до цифрових технологій сприяє переходу діяльності підприємств в онлайн режим, що, в свою чергу, потребує нових підходів до економічної безпеки [5].

Прогноз від впровадження цифрових технологій виглядає наступним чином (таблиця 1):

*Таблиця 1*

*KPI цифровізації української економіки [7]*

Показник	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внутрішній ринок споживання, млрд. дол	3.0	4.5	6.0	8.0	10,0	12,0	14,0	16,0
Відсоток зростання ВВП	1,5	2,0	3,5	4,5	6,0	7,5	9,0	10,7

Вплив цифровізації визначається доданою вартістю, що створюється для кожної галузі економіки або сфери життя на макрорівні або для конкретного продукту чи послуги — на мікрорівні.

Ми виділили основні проблеми та ризику, які постають перед економічною безпекою зараз і пропонуємо найшвидші та найменш затратні шляхи їх вирішення. Для простоти сприйняття ми звели їх у таблицю 2.

*Таблиця 2*

*Специфіка вітчизняних ризиків економічної безпеки підприємств в умовах глобального впровадження цифрових технологій*

Проблема	Характеристика	Шляхи рішення
1	2	3
Організаційна структура	Неможливість змінення структури керування вітчизняними підприємствами, які використовують жорстку структуру ієрархій	Використання мережевих моделей управління підприємствами, а також такими моделями, які недавно з'явилися, як краудсорсінг і краудфандінг. Ці моделі мають на увазі добровільне об'єднання та використання капіталів за допомогою інтернет-платформ з метою сумісного ведення бізнесу
Продуктивність праці	Цифрові технології сприяють підвищенню продуктивності праці, проте їх впровадження підприємства стримують через консерватизм керівництва та досить велику вартість впровадження	Державні дотації інноваційних впроваджень, а також створення державних програм щодо стимулювання інноваційної діяльності підприємств.
Інтелектуальний ресурс	Відсутність інтелектуальних ресурсів веде до відсутності інвестицій. Інвестори в даний час бажають вкладати кошти тільки в компанії, що мають значний обсяг інтелектуального потенціалу (Uber, Amazon) - цифрові платформи, що не мають фізичних активів	Розробка та використання штучного інтелекту, для чого необхідно на рівні держави створювати фахівців належного рівня. А також зробити потужну IT-інфраструктуру та запровадити систему електронної взаємодії відповідно до вимог ЄС, зокрема European Interoperability Framework 2.0.

1	2	3
Фінанси	У нових моделях економіки фінанси є визначальним чинником, оскільки ці моделі (краудсорсінг, краудфандінг) ґрунтуються на добровільних вкладеннях для реалізації інноваційних проектів. Тут не прибуток є метою, а створення якісного продукту, послуги чи технології. Усе це призводить до появи нових ризиків, за умов підвищеної невизначеності зовнішнього середовища	Створення державних програм із захисту та сприяння діяльності цифрової інфраструктури. Створення комплексної системи ідентифікації та управління ризиками на основі створення захищеного зовнішнього середовища до всіх елементів такої системи
Законодавство	Як правило, чинне законодавство не встигає враховувати особливості нових моделей економіки та економічної безпеки. Тобто не завжди може гарантувати захист як виробників, так і споживачів	Спільна діяльність державних структур та приватного бізнесу, а також державна підтримка інноваційного розвитку в галузі цифрових технологій
Глобальна комунікація	Неможливість глобальної комунікації через недостатній розвиток "хмарних" технологій. Існує глобальна мережу передачі, до якої вітчизняних підприємств доступу немає чи він обмежений. Через це можливість їхнього функціонування обмежується лише локальними ринками	Розробити технології, що забезпечують доступ до глобальної системи даних. Забезпечити взаємодію уряду та приватного бізнесу
Безпека цифрових систем	На думку сучасних дослідників дана проблема виходить за рамки не тільки підприємств, але і держав і стає глобальною.	Розвиток внутрішнього ринку розробки, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Для цього держава має через відповідні податкові механізми здешевити вартість цифрових засобів, програмного забезпечення, комп'ютерної техніки та іншого цифрового обладнання

Виходячи з вищенаведеного, можна зазначити, що в Україні існує безліч проблем щодо участі у глобальній цифровізації і, особливо, це стосується питань, пов'язаних з економічною безпекою країни, підприємства, людини.

Вирішити ці проблеми, особливо у стані війни, в якій знаходиться наша країна, досить складно. Проте, ми вважаємо, що створення комплексної системи державних програм цифровізації за участю приватного капіталу зможе вирішити ці проблеми та посприяти

нейтралізації ризиків та повноцінному вступу України до цифрової економіки.

**Висновок.** Як ми бачимо, з проведеного аналізу, основним завданням забезпечення економічної безпеки підприємства сьогодні є прогнозування ризиків, пов'язаних з глобальною цифровізацією, оскільки на сьогоднішній день саме цифрові технології займають основне місце в розвитку сучасного суспільства. Їхнє впровадження підвищить рівень національного доходу країни та її переваги у глобальній конкурентній боротьбі.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джозеф Пайн, Джеймс Гилмор «Економіка вражень». URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html>).
2. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. - УкрДАЗТ, 2011. С. 270.
3. Дикань В.Л. Управління бізнесом: підручник: УкрДАЗТ, 2017. 315 с.
4. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64. С.1-18.
5. Жадько К.С. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: *Монографія / за наук. ред. д.е.н., професора, академіка АЕНУ К. С. Жадька*. Дніпро: УМСФ, 2019. С. 224.
6. Закон України «Про національну безпеку України». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2018, № 31. С. 241. веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 05.04.2024).
7. Кирієнко А. В. *Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства*: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 К., 2000. 186 с.
8. Кузьменко А. *Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам*. веб сайт. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/5\(38\)/38\\_Zhadko.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/5(38)/38_Zhadko.html) (дата звернення: 05.04.2024).
9. Оцінка експертів ініціативи «Цифрова адженда України», ГС «Хай-Тек Офіс Україна», ГС Digital Transformation Institute. веб сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-13>)).
10. Звіт DBT Center «Цифровий вир або як цифрова революція реформує промисловість» (Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries) URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
11. Коптева Г.М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. Випуск 2 (113). С. 133-138.
12. Попов Е.В. Проблеми економічної безпеки цифрового суспільства в умовах глобалізації. *Економіка регіонів*. 2018. № 4. С. 1088–1101.
13. Ablyazov T., Asaul V. On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation. SHS Web of Conferences. 2018. Vol. 44.

### REFERENCES

1. Joseph Pine, James Gilmore "Economics Impressed", web site. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark212.html> .
2. Dykan V.L. Economic security of the enterprise : *study guide for students of economic specialties of universities*. - UkrDAZT, 2011. P. 270.
3. Dykan V.L. Business management [Text]: textbook: UkrDAZT, 2017. P. 315.



4. Dykan V.L., Volovelskaya I.V. Conceptual approaches to ensuring the economic security of the enterprise // *Herald of the economy of transport and industry*. - 2018.-№64.-P.1-18.
5. Zhadko K.S. Organization of production and marketing activities of small and medium-sized businesses: *Monograph* / by science. ed. Doctor of Economics, professor, academician of AENU K. S. Zhadka. Dnipro: UMSF, 2019. P. 224.
6. Law of Ukraine "On National Security of Ukraine". *Information of the Verkhovna Rada (VVR)*. 2018, No. 31. P. 241. website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (date of application: 05.04.2024).
7. Kiriienko A. V. *The mechanism of achieving and maintaining the economic security of the enterprise*: diss. Ph.D. economy Sciences: 08.06.01 K., 2000. 186 p.
8. Kuzmenko A. *Problems of conformity of the strategy and system of security of Ukraine with national needs*. website. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/5\(38\)/38\\_Zhadko.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/5(38)/38_Zhadko.html) (access date: 05.04.2024).
9. Expert assessment of the "Digital Agenda of Ukraine" initiative, *Hi-Tech Office Ukraine, GS Digital Transformation Institute website*. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-foroventoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-13>).
10. Report of the DBT Center "Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries" (Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries) [Electronic resource]. website. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.
11. Kopteva H.M. *Economic security as a criterion for evaluating business processes of the enterprise State and regions*. Series: Economy and entrepreneurship. 2020. Issue 2 (113). P. 133-138.
12. Popov E.V. *Problems of economic security of the digital society in the conditions of globalization. Economy of regions*. – 2018. – No. 4. – P. 1088–1101.
13. Ablyazov T. *On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation. SHS Web of Conferences. 2018* / T. Ablyazov, V. Asaul // SHS Web of Conferences. - 2018. - Vol. 44.

УДК 658.7:658.8(078.9)

## МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ РІВНЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

*Загурський О.М. д.е.н., професор (НУБіП України)*

*В роботі сформульовано економіко-математичні моделі (лінійну та динамічну) оцінки рівня якості логістичного сервісу в ланцюзі постачань. В них процедура пошуку оптимального рішення передбачає вибір (з безлічі можливих) значень показників логістичного сервісу, що забезпечують формування максимального прибутку за дотримання встановлених обмежень. Запропоновані моделі допускають врахування значень комплексу показників логістичного сервісу, що виділяє їх серед розроблених раніше.*

*Ключові слова: ланцюг постачань, логістичний сервіс, логістичні витрати, оптимізаційні моделі, прибуток, рівень обслуговування.*

## MODELS FOR OPTIMIZING THE QUALITY OF LOGISTICS SERVICES IN SUPPLY CHAINS

*Zagurskiy O., D.Sc.(Economics), Professor (NULES Ukraine)*

*The optimal level of logistics service quality is a balance between the priority of high-quality customer service and the related costs associated with its implementation. Development of an optimization model of the quality level of logistics service in supply chains requires the construction of a conceptual goal and the construction of a structural mathematical model that reflects the connections and relationships of its components. The article formulates economic and mathematical models (linear and dynamic) for assessing the level of quality of logistics service in the supply chain. In them, the procedure of finding an optimal solution involves choosing (from a variety of possible) parameters of the logistics service that ensure the generation of maximum profit while complying with the established restrictions. Alternative profit values are calculated by subtracting the corresponding values of estimated total expenses from the values of estimated revenue. The revenue and total logistics costs are calculated by adding to the base values of these indicators the growth values calculated using coefficients that depend on the values of the logistics service indicators. The proposed models allow taking into account the values of a set of indicators of logistics service, which differentiates them from the previously developed ones. However, regardless of the type of optimization model, accurate input data is required to obtain a reliable solution, especially with regard to actual logistics costs. The generation of logistics costs takes place in a logistics system that combines several interconnected subsystems, which requires a comprehensive analysis of logistics costs and the mechanism of their generation in order to develop a model for optimizing the total costs of the supply chain.*

*Keywords: supply chain, logistics service, logistics costs, optimization models, profit, service level.*

### **Постановка проблеми.**

Обслуговування споживачів є результатом спільної роботи маркетингу і логістики, що проявляється при встановленні рівня логістичного сервісу, який надається в ланцюзі постачань у момент укладання угоди, а також після її завершення. Маркетинг встановлює значення для показників логістичного сервісу, що характеризують його рівень, а логістична система підприємства, підрозділи якої відповідальні за досягнення цільових значень показників реалізують заданий рівень якості сервісу. Чим вище заданий рівень якості логістичного сервісу, тим вище задоволення споживача, а разом з ним і вищі викликані ним загальні логістичні витрати.

В ідеальному випадку в результаті взаємодії маркетингу та логістики має встановлюватися оптимальний рівень якості логістичного сервісу – баланс між пріоритетом високоякісного обслуговування споживачів та супутніми витратами пов'язаними з його впровадженням – який забезпечує досягнення системою максимального прибутку, що визначається як різниця виручки від реалізації продукту та загальних логістичних витрат. Завдання знаходження якого може бути досягнуто за допомогою побудови відповідних оптимізаційних моделей.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* У науковій літературі з логістичного менеджменту та управління

ланцюгами постачань рівень якості логістичного сервісу [1; 2; 3] оцінюють через ступінь задоволення виконанням логістичним провайдером основних логістичних операцій в ланцюзі постачання, однак деякі визнають, що з огляду на концепцію управління ланцюгами постачання, найбільш прийнятною для оцінки рівня якості логістичного сервісу є точка зору клієнта [4; 5; 6], а в моделях А. Парасурамана, В.А. Зайтхмала, Л.Л. Беррі [8], а також в розробках Ментцера, Флінта та Хульта [9], рівень якості логістичного сервісу пропонується оцінювати відносно очікувань клієнтів, особливо у випадку бажання досягти максимальної задоволеності потреб своїх клієнтів.

Наявність різноманіття суджень і підходів щодо рівня якості логістичного сервісу та відсутність комплексної моделі його оцінки зумовлює актуальність нашого дослідження.

**Метою статті** є розробка економіко-математичних моделей оцінки рівня якості логістичного сервісу в ланцюзі постачань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розробка оптимізаційної моделі насамперед потребує побудови концептуальної задачі, щодо формулювання завдання в термінах предметної області, і побудови структурної економіко-математичної моделі, яка відображає зв'язки і відносини її компонентів.

Логістичний сервіс характеризується значеннями низки показників сервісу. Кожен показник логістичного сервісу може набувати єдиного значення з безлічі можливих. Кожному значенню кожного показника логістичного сервісу ставляться у відповідність коефіцієнти, що відображають вплив значень цих показників на виручку та загальні логістичні витрати. Значення виручки та

загальних логістичних витрат при реалізації логістичного сервісу на базовому рівні (базові значення виручки та загальних витрат відповідно) задані. Базовим рівнем логістичного сервісу є рівень сервісу, який може бути наданий усім клієнтам компанії. Коефіцієнти при базових значеннях показників логістичного сервісу дорівнюють одиниці.

Потрібно знайти комбінацію значень показників логістичного сервісу, які забезпечують досягнення ланцюгом постачань максимального прибутку. Розрахунок прибутку здійснюється шляхом віднімання від значення виручки значень загальних логістичних витрат. Слід пояснити, що в нашому дослідженні, під загальними або загальними логістичними витратами маються на увазі загальні операційні витрати ланцюга постачань, які обмежено значенням максимальних допустимих витрат. Графічне уявлення концептуальної задачі у вигляді моделі «чорної скриньки», де показані вхідні та вихідні дані та впливи, представлено на рис 1.

Він демонструє перетворення вхідних показників у вихідний з допомогою певних математичних співвідношень, встановлення яких потребує подальшої деталізації зв'язків компонентів моделі. Для відображення безлічі компонентів оптимізаційної моделі, а також для визначення зв'язків та відносин між ними була розроблена представлена на рис 2 діаграма впливу компонентів оптимізаційної моделі. В ній передбачається, що коефіцієнти, які відбивають вплив значень показників логістичного сервісу на виручку та загальні логістичні витрати ланцюга постачань, задані. Як що ж вхідні дані неповні або невідомі взагалі вони можуть бути знайдені на основі регресійного аналізу [9; 10], або знайдені методом інтерполяції.



Рис. 1 Модель «чорної скриньки» концептуальної постановки задачі  
Джерело: складено автором



Рис. 2 Діаграма впливу компонентів оптимізаційної моделі (Джерело: складено автором)

Крім того, передбачається, що значення показників логістичного сервісу впливають на значення виручки та загальних логістичних витрат незалежно один від одного. При цьому можливий синергетичний ефект впливу значень показників логістичного сервісу не враховується. Наслідком цього припущення є лінійність цільових функцій моделей. Позитивною стороною лінійності моделей є відносна простота пошуку рішення.

Процедура пошуку оптимального рішення передбачає вибір (з безлічі можливих) значень показників логістичного сервісу, що забезпечують формування максимального прибутку за дотримання встановлених обмежень [11]. Альтернативні значення прибутку обчислюються шляхом віднімання від значень розрахункової виручки відповідних значень розрахункових загальних витрат. Значення виручки та загальних логістичних витрат розраховуються додаванням до базових значень зазначених показників значень приросту, що обчислюються за допомогою коефіцієнтів, залежних від значень показників логістичного сервісу. Встановлення взаємозв'язків компонентів оптимізаційного завдання надає можливість розробки математичної моделі оптимізації логістичного сервісу ланцюга постачань.

*Лінійна математична модель оптимізації логістичного сервісу*  
 Користуючись концептуальною постановкою задачі та структурною моделлю, сформульовано лінійну математичну модель оптимізації логістичного сервісу. Нижче представлені формули для розрахунку значень основних її компонентів. Так, прибуток ланцюга постачань розраховується за формулою:

$$TP = TR - TC \quad (1)$$

де  $TP$  – значення прибутку ланцюга постачань;

$TR$  – значення виручки ланцюга постачань;

$TC$  – значення загальних логістичних витрат ланцюга постачань.

Значення виручки з урахуванням її приросту від рівня логістичного сервісу обчислюється за формулою:

$$TR = Rb + \Delta R, \quad (2)$$

де  $Rb$  – значення виручки при реалізації логістичного сервісу на базовому рівні;

$\Delta R$  – сумарний приріст виручки, викликаний реалізацією логістичного сервісу відмінного від базового рівня.

Приріст виручки, забезпечений будь-яким значенням будь-якого з аналізованих показників логістичного сервісу, може бути розрахований наступним чином:

$$\Delta R_{ij}(S_{ij}) = Rb \times (K_{rij}(S_{ij}) - 1), \quad K_{rij} > 0, \quad \forall i \in \{1, \dots, n\}, \quad \forall j \in \{1, \dots, m\}, \quad (3)$$

де  $i$  – номер показника логістичного сервісу;

$j$  – номер можливого значення показника логістичного сервісу;

$\Delta R_{ij}$  – приріст виручки, забезпечений  $j$ -им значенням  $i$ -ого показника логістичного сервісу;

$S_{ij}$  –  $j$ -е значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу;

$K_{rij}$  – коефіцієнт, що відображає вплив  $j$ -ого значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу на виручку;

$n$  – кількість показників логістичного сервісу;

$m$  – кількість можливих значень показників логістичного сервісу.

Сумарний приріст виручки залежить від вибору значення для кожного з показників логістичного сервісу:

$$\Delta R(x_{ij}) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \Delta R_{ij}(S_{ij}) \times x_{ij}, x_{ij} \in \{0,1\} \quad (4)$$

де  $x_{ij}$  – булева змінна, що відображає рішення про прийняття чи відмову від  $j$ -ого значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу.

Значення загальних логістичних витрат розраховується наступним чином:

$$TC = TCb + \Delta TC, \quad (5)$$

де  $TCb$  – значення загальних логістичних витрат за реалізації логістичного сервісу на базовому рівні;

$\Delta TC$  – сумарний приріст загальних витрат, викликаний реалізацією фактичного логістичного сервісу від базового рівня.

Виходячи з цього приріст загальних витрат, що викликаний будь-яким значенням будь-якого з аналізованих показників логістичного сервісу, може бути розрахований наступним чином:

$$\Delta TC_{ij}(S_{ij}) = TCb \times (Kc_{ij}(S_{ij}) - 1), Kc_{ij} > 0, \forall i \in \{1, \dots, n\}, \forall j \in \{1, \dots, m\}, \quad (6)$$

де  $\Delta TC_{ij}$  – приріст загальних витрат, викликаний  $j$ -им значенням  $i$ -ого показника логістичного сервісу;

$Kc_{ij}$  – коефіцієнт, що відображає вплив  $j$ -ого значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу на загальні витрати.

При чому коефіцієнти  $Kr_{ij}$  і  $Kc_{ij}$ , які використовуються при розробці моделі оптимізації рівня логістичного сервісу, набувають значення більше 1, якщо значення показника логістичного

сервісу забезпечує зростання значення фінансового показника (виручки або загальних витрат), і знаходиться в межах від 0 до 1 у іншому випадку. Базовим значенням показників логістичного сервісу відповідають коефіцієнти рівні 1.

Сумарний приріст загальних витрат залежить від вибору значення для кожного з показників логістичного сервісу:

$$\Delta TC(x_{ij}) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \Delta TC_{ij}(S_{ij}) \times x_{ij}, x_{ij} \in \{0,1\} \quad (7)$$

Вираз для розрахунку значення максимально допустимого приросту загальних витрат має такий вигляд:

$$\Delta TC_{max} = TC_{max} - TCb, 0 < TCb < TC_{max} \quad (8)$$

де  $\Delta TC_{max}$  – максимально допустимий приріст загальних логістичних витрат;

$TC_{max}$  – значення максимально допустимих загальних логістичних витрат ланцюга постачань.

Інтеграція розглянутих вище компонентів дозволяє розробити математичну модель оптимізації значень показників логістичного сервісу. Цільова функція якого у розгорнутому вигляді наступна:

$$TP(x_{ij}) = Rb + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m Rb \times (Kr_{ij}(S_{ij}) - 1) \times x_{ij} - (TCb + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m TCb \times (Kc_{ij}(S_{ij}) - 1) \times x_{ij}) \rightarrow \max \quad (9)$$

або в скороченому та приведеному до приросту прибутку вигляді:

$$\Delta TP(x_{ij}) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\Delta R_{ij}(S_{ij}) - \Delta TC_{ij}(S_{ij})) \times x_{ij} \rightarrow \max \quad (10)$$

де  $\Delta TP$  – приріст прибутку ланцюга постачань.

за обмежень:

1) обмеження значень змінних

$$x_{ij} \in \{0,1\}, i \in \{1, \dots, n\}, j \in \{1, \dots, m\};$$

2) обмеження вибору єдиного із можливих значень для кожного показника логістичного сервісу

$$\sum_{j=1}^m x_{ij} = 1, \forall i \in \{1, \dots, n\}$$

3) обмеження приросту загальних витрат

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \Delta TC_{ij}(S_{ij}) \times x_{ij} \leq \Delta TC_{\max}, \Delta TC_{\max} \geq 0$$

Розроблена модель є детермінованою лінійною статичною моделлю з булевими змінними. За необхідності почергового (поетапного) врахування показників логістичного сервісу оптимізаційна задача може бути представлена у вигляді моделі динамічного програмування, а рішення знайдено за допомогою рекурентних рівнянь.

*Модель динамічного програмування рівня якості логістичного сервісу.*

Для розробки моделі динамічного програмування потрібне перетворення вхідних даних. Приріст прибутку, викликаний будь-яким значенням будь-якого з аналізованих показників логістичного сервісу, розраховується за формулою:

$$\Delta TP_{ij}(S_{ij}) = \Delta R_{ij}(S_{ij}) - \Delta TC_{ij}(S_{ij}), \forall i \in \{1, \dots, n\}, \forall j \in \{1, \dots, m\} \quad (11)$$

де  $\Delta TP_{ij}$  – приріст прибутку, забезпечений  $j$ -им значенням  $i$ -ого показника логістичного сервісу.

Безліч значень показників логістичного сервісу, приросту загальних витрат та приросту прибутку можуть бути задані таким чином:

$$S_i^{set} = \{S_{i1}, S_{i2}, \dots, S_{im}\}, i \in \{1, \dots, n\} \quad (12)$$

де  $S_i^{set}$  – безліч можливих значень  $i$ -ого показника логістичного сервісу, що складається з  $m$  елементів;

$$\Delta TC_i^{set} = \{\Delta TC_{i1}, \Delta TC_{i2}, \dots, \Delta TC_{im}\}, i \in \{1, \dots, n\} \quad (13)$$

де  $\Delta TC_i^{set}$  – безліч значень приросту загальних витрат, що відповідають можливим значенням  $i$ -ого показника логістичного сервісу, який складається з  $m$  елементів;

$$\Delta TP_i^{set} = \{\Delta TP_{i1}, \Delta TP_{i2}, \dots, \Delta TP_{im}\}, i \in \{1, \dots, n\} \quad (14)$$

де  $TP_i^{set}$  – безліч значень приросту прибутку, що відповідає можливим значенням  $i$ -ого показника логістичного сервісу, який складається з  $m$  елементів.

Тоді відомі можливі значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу  $S_i \in S_i^{set}$  відповідні їм значення приросту загальних витрат  $\Delta TC_i \in \Delta TC_i^{set}$  та приросту прибутку  $\Delta TP_i \in \Delta TP_i^{set}$ .

Оскільки знайдені значення приросту виручки і приросту загальних логістичних витрат залежить від значень показників логістичного сервісу, можна дійти висновку, що значення приросту прибутку також залежить від значень показників логістичного сервісу. Тоді необхідні формулювання моделі залежності можуть бути виражені, наступним чином:

$$\Delta TC_i = c_i(S_i), i \in \{1, \dots, n\} \quad (15)$$

де  $c_i$  – функція, що відображає залежність приросту загальних витрат від значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу;

$$\Delta TP_i = p_i(S_i), i \in \{1, \dots, n\} \quad (16)$$

де  $\Delta TC_{sum_i}'$  – приріст витрат, пов'язаний із зміною значень показників логістичного сервісу на  $i$ -му та всіх попередніх етапах;  
 $f'_{i-1}(\Delta TC_{sum_i}')$  – максимальний приріст прибутку, отриманий у сумі на  $i$ -му та всіх попередніх етапах.

Результати розв'язання такої задачі шляхом прямої прогонки відображено у роботах А. Лоїса і А. Зіліаскопулоса [13] та В. Шміда [14]. Проте на наш погляд

$$\int_i (\Delta TC_{sum_i}) = \max_{S_i \in S_i^{set}} \{p_i(S_i) + \int_{s+1}^n (\Delta TC_{sum_i} - c_i(S_i))\},$$

$$0 \leq c_i(S_i) \leq \Delta TC_{sum_i} \quad i \in \{1, \dots, n\}. \quad (19)$$

де  $p_i$  – функція, що відображає залежність приросту прибутку від значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу.

Цільова функція математичної моделі оптимізації виглядає наступним чином:

$$\Delta TP(S_i) = \sum_{i=1}^n p_i(S_i) \rightarrow \max \quad (17)$$

за обмежень

1) обмеження приросту загальних витрат

$$\sum_{i=1}^n c_i(S_i) \leq \Delta TC_{max}, \Delta TC_{max} \geq 0$$

2) обмеження приросту загальних витрат від значення  $i$ -ого показника логістичного сервісу

$$c_i(S_i) \geq 0, \forall i \in \{1, \dots, n\}.$$

Для рішення завдань динамічного програмування використовується основне функціональне рівняння Беллмана, на основі якого виводяться рекурентні співвідношення [12].

Рекурентне співвідношення для рішення поставленої задачі методом прямої прогонки представлено нижче:

алгоритм зворотної прогонки застосований у працях С. Івамото [15] та П. Ч. Попа, К.-М. Пінтеа, К. П. Сітар, М. Хайду-Меселару [16] з погляду легкості застосування є більш ефективним. У зв'язку з цим нами було сформульовано також рекурентне співвідношення для вирішення задачі методом зворотної прогонки, яке має наступний вигляд:



де  $\Delta TCsum_i$  – приріст витрат, пов'язаний із зміною значень показників логістичного сервісу на  $i$ -му та всіх наступних етапах;

$f_i(\Delta TCsum_i)$  – максимальний приріст прибутку, отриманий у сумі на  $i$ -ому та всіх наступних етапах.

**Висновки з дослідження і перспективи, подальший розвиток у даному напрямку.** Запропоновані моделі рівня якості логістичного сервісу в ланцюгах постачань допускають врахування значень комплексу основних показників логістичного сервісу, що виділяє їх серед розроблених раніше. Проте, незалежно від типу моделі оптимізації, для отримання достовірного рішення потрібні точні вхідні дані, особливо що стосуються фактичних логістичних витрат.

Формування логістичних витрат відбувається у логістичній системі, що об'єднує кілька взаємопов'язаних підсистем, у зв'язку з чим необхідний всебічний аналіз логістичних витрат та механізму їх формування з метою розробки моделі оптимізації загальних витрат ланцюга постачань. Така оптимізаційна модель може використовуватись незалежно і як складова частина розроблених моделей.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Овчаренко А.Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. №35. 160-176.
2. Gulc A. Models and Methods of Measuring the Quality of Logistic Service, *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 182. P. 255-264.
3. Limbourg S., Giang H., Cools M. Logistics Service Quality. *The Case of Da Nang City*, *Procedia Engineering*. 2016. Vol. 142. P. 124-130.
4. Загурський О. М. Підходи щодо вимірювання показників оцінки логістичного сервісу в ланцюгах постачань. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 70-77.
5. Johnson J. C. Wood D. F. Contemporary Logistics 6th Edition Prentice Hall College Div, 6th edition. 1996. 622 p.
6. Zagurskyi O., Pokusa T., Zagurska S., Ohiienko M., Titova L., Rogovskii I. Ohiienko A., Razumova K., Berezova L. Current trends in development of transport and logistics systems of delivery of fast perishable foodstuffs. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021, 238 p.
7. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Leonard L. Berry A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, No. 4. P. 41-50.
8. Mentzer J.T., Flint D.J., Hult T. M. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *The Journal of Marketing*. 2001. Vol. 65 (4). P. 82-104.
9. Jeffery M.M., Butler R.J., Malone L.C. Determining a cost-effective customer service level. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2008. № 3 (13). P. 225-232.
10. Peng C.-Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The Journal of Educational Research*. 2002. № 96(1). P. 3-14.
11. Zagurskyi O., Pokusa T., Duczmal M., Ohiienko M., Zagurska S., Titova L., Rogovskii I. Ohiienko A. Supply chain logistics service system: methods and models of its optimization. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2022. 192 p.
12. Bellman R. Dynamic programming and stochastic control processes, *Information and Control*. 1958. Vol. 1, Issue 3. P. 228-239.
13. Lois A., Ziliaskopoulos A. Online algorithm for dynamic dial a ride problem and its metrics. *Transportation Research Procedia*. 2017. Vol. 24. P. 377-384.
14. Schmid V. Solving the dynamic ambulance relocation and dispatching problem using approximate dynamic programming.

*European Journal of Operational Research*. 2012. Vol. 219, Issue 3. P. 611-621.

15. Iwamoto S. Reverse function, reverse program, and reverse theorem in mathematical programming, *Journal of Mathematical Analysis and Applications*. 1983. Vol. 95, Issue 1. P. 1-19.

16. Pop P. C., Pinteа C-M, Sitar C. P., Hajdu-Măcelaru M. An efficient Reverse Distribution System for solving sustainable supply chain network design problem, *Journal of Applied Logic*. 2015. Vol. 13, Issue 2, Part A. P. 105-113.

## REFERENCES

1. Ovcharenko A.H. (2020). Evaluation of the quality of logistics service for consumers [Evaluation of the quality of logistics service for consumers]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. № 35. P. 160-176.

2. Gulc A. (2017). Models and Methods of Measuring the Quality of Logistic Service. *Procedia Engineering*. Vol. 182. P. 255-264.

3. Limbourg S., Giang H., Cools M. (2016). Logistics Service Quality: The Case of Da Nang City. *Procedia Engineering*, Volume 142. P. 124-130.

4. Zahurs'kyj O.M. (2022). Approaches to measuring indicators of logistics service evaluation in supply chains [Approaches to measuring indicators of logistics service evaluation in supply chains]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 78-79. P. 70-77.

5. Johnson J. C. Wood D. F. (1996) *Contemporary Logistics: 6th Edition* Prentice Hall College Div, 6th edition. 1996. 622 p.

6. Zagurskyi O., Pokusa T., Zagurska S., Ohiienko M., Titova L., Rogovskii I. Ohiienko A., Razumova K., Berezova L. (2021). Current trends in development of transport and logistics systems of delivery of fast perishable foodstuffs: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 238 p.

7. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Leonard L. Berry A. (1985). Conceptual Model

of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*. Vol. 49. No. 4. P. 41-50.

8. Mentzer J.T., Flint D.J., Hult T. M. (2001). Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *The Journal of Marketing*. № 65 (4). P. 82-104.

9. Jeffery M.M., Butler R.J., Malone L.C. (2008). Determining a cost-effective customer service level. *Supply Chain Management: An International Journal*. № 3 (13). P. 225-232.

10. Peng C.-Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002) An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The Journal of Educational Research*. № 96(1). P. 3-14.

11. Zagurskyi O., Pokusa T., Duczmal M., Ohiienko M., Zagurska S., Titova L., Rogovskii I. Ohiienko A. (2022). Supply chain logistics service system: methods and models of its optimization: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 192 p.

12. Bellman R. (1958). Dynamic programming and stochastic control processes. *Information and Control*. Vol. 1, Issue 3. P. 228-239.

13. Lois A., Ziliaskopoulos A. (2017). Online algorithm for dynamic dial a ride problem and its metrics. *Transportation Research Procedia*. Vol. 24. P. 377-384.

14. Schmid V. (2012). Solving the dynamic ambulance relocation and dispatching problem using approximate dynamic programming. *European Journal of Operational Research*. Vol. 219. Issue 3. P. 611-621.

15. Iwamoto S. (1983). Reverse function, reverse program, and reverse theorem in mathematical programming. *Journal of Mathematical Analysis and Applications*. Vol. 95, Issue 1. P. 1-19.

16. Pop P. C., Pinteа C-M, Sitar C. P., Hajdu-Măcelaru M. (2015). An efficient Reverse Distribution System for solving sustainable supply chain network design problem. *Journal of Applied Logic*. Vol. 13, Issue 2. Part A. P. 105-113.

УДК 331.101

## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Кондратюк М.В., к.е.н., доцент,  
Москова О.А., магістр,  
Шевцов Д.С., магістр (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена питанням забезпечення ефективного управління підприємством із використанням сучасних інструментів. Економічна ситуація, з якою зіштовхуються підприємства сьогодні, є досить складною та нестабільною. Це має негативний вплив на господарську діяльність суб'єктів господарювання через зниження попиту, загострення конкурентної боротьби, зміни взаємовідносин з постачальниками та партнерами тощо. Все це призводить до необхідності змінювати підходи до управління підприємством шляхом пошуку ефективних інструментів управління, серед яких найбільш дієвими є інформаційні технології. Одним з найкращих варіантів є ERP-система, застосування якої дозволяє формувати цілісну картину діяльності підприємства, враховуючи всі бізнес-процеси та ключові ресурси, оцінити ефективність управління ними, проаналізувати вплив численних факторів та потенційних ризиків.*

*Ключові слова: інформаційні технології, планування та контроль, ефективне управління, розвиток, конкурентні переваги, економічна система*

## MODERN TOOLS FOR ENSURING EFFICIENT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

*Kondratyuk M.V., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Moskova O.A., M.Sc,  
Shevtsov D.S., M.Sc (UkrDUZT)*

*In the conditions of intense competition on the world and national markets, the information system must fully satisfy the needs of the company's management staff for reliable and up-to-date information. Information and analytical systems are able to solve the tasks of increasing the transparency of business, accounting and control of material and financial flows, minimizing costs, reducing the cost of production, etc., that is, those tasks facing the functions of planning and control. Accounting registers of information and analytical systems store data in compliance with all requirements for management information: multiplicity and sufficiency; utility; topicality; compatibility; economy. The use information systems of the ERP class allows you to imagine a holistic picture of the company's activity, in which it is easy to consider all the business processes of the company and its key resources, to evaluate the effectiveness of their management, to analyze the influence of numerous factors and potential risks. With fierce competition, the company's management has to solve a whole set of tasks aimed at eliminating the impact of negative factors or mitigating their impact. Military aggression and the associated financial and economic crisis further exacerbate the existing situation. Today, the demand for many types of products is decreasing, which leads to a decrease in the volume of output and, as a result, the size of the company's profit. To minimize losses and optimize management processes, the implementation of an effective*

*planning and control system is a way out of the situation. Therefore, planning and control tools embedded in the functionality of information systems are effective assistants of the enterprise manager. To control production costs, a special set of tools provided: nomenclature specifications, designed to describe the production process of products or semi-finished products, for the rationing of material and labor resources. Before starting the production of new types of products, it is possible to calculate the cost and profitability of each product. At any moment, similar indicators can be calculate for products that are already being produced. In the conditions of an unstable economic situation, planning and control become of primary importance, as the business management procedure becomes significantly more complicated. The head of the enterprise and managers must operate with complete and reliable information about the activities of the enterprise and its structural divisions. During financial and production planning, the management staff relies on both consolidated data and performance indicators of structural divisions. All the information needed by the management staff is accumulate in one data warehouse, thanks to which the manager and managers have the opportunity to conduct a full analysis of the enterprise's activities and make the right management decisions.*

**Key words: information technologies, planning and control, effective management, development, competitive advantages, economic system**

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Планування є одним із головних інструментів управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Воно має свої цілі та завдання, відповідає за розподіл ресурсів, формування стандартів діяльності, визначає показники обсягів випуску та продажу продукції, величину прибутку, стан компанії на ринку.

Планування здійснюється як для підприємства, так і для його структурних підрозділів, завдяки чому забезпечується узгодженість дій працівників підприємства при вирішенні поставлених цілей та завдань. Вся діяльність виробничого підприємства відбивається у виконанні планів, що задають напрями розвитку бізнесу та втілюють управлінські рішення. На основі бізнес-планування здійснюється управління та координація центрів фінансової відповідальності та структурних підрозділів підприємства.

Стратегічні плани розвитку бізнесу є основою для формування перспективних планів, термін виконання яких становить від 1 до 3-х років. Подальша деталізація середньострокових планів відбивається у оперативних планах, котрі містять

конкретні терміни виконання поставлених завдань.

При розробці планів стратегічного розвитку підприємству необхідно враховувати велику кількість різних факторів, які мають прямий чи опосередкований вплив на його діяльність. Внутрішні та зовнішні фактори можуть суттєво чи незначно позначатися на життєдіяльності підприємства та його розвитку. Правильно оцінити величину впливу кожного з них досить складне завдання, а сучасні інформаційні технології дозволяють визначити не лише значимість того чи іншого чинника, а й оцінити рівень його впливу з урахуванням інших чинників, які можуть як посилювати, так і зменшувати його вплив.

В умовах гострої конкуренції на світовому та національному ринках інформаційна система має повністю задовольняти потреби управлінського персоналу компанії у достовірній та актуальній інформації.

Інформаційно-аналітичні системи здатні вирішувати завдання підвищення прозорості ведення бізнесу, обліку та контролю матеріальних та фінансових потоків, мінімізації витрат, зниження собівартості продукції і т.д., тобто ті

завдань, що стоять перед функціями планування та контролю. Облікові реєстри інформаційно-аналітичних систем зберігають дані з дотриманням усіх вимог, що висуваються до управлінської інформації: кратність і достатність; корисність; актуальність; сумісність; економічність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблема пошуку дієвих способів прийняття раціональних управлінських рішень в діяльності підприємства є актуальною завжди. Це пов'язано з постійними трансформацією ринку, суспільства, економічних систем, політичних устоїв тощо. Науковці постійно досліджують нові виклики, з якими змушені стикатися підприємства в сучасних умовах господарювати, що представлено в роботах Боковець В., Герасимовича А., Дем'яненка Т., Диканя В., Єдинака В., Кириченко О., Купріної Н., Ступницької Т., Мазура В., Могилевської О., Рудінської О. та інших [1-10].

Однак, накопичений практичний управління підприємством потребує проведення нових досліджень, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процедур проведення планування та контролю, як одних із основних функцій управління, за допомогою передових інструментів, серед яких основними є інформаційні технології.

**Метою статті** є дослідження інструментів забезпечення управлінської діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виступаючи як основний інструмент планування та контролю, управлінський облік покликаний здійснювати підготовку і надання актуальної, повної та достовірної інформації про діяльність підприємства. Для успішного вирішення цього завдання необхідно [2]:

- використовувати ефективний інструментарій, що дозволяє відображати у єдиній інформаційній базі всі події фінансово-господарської діяльності підприємства за мінімальний час із мінімальними трудовитратами;

- здійснювати планування та контроль діяльності всіх підрозділів підприємства, центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та самого підприємства;

- забезпечити оперативний доступ до інформації різних категорій користувачів відповідно до їхніх прав та посадових обов'язків;

- здійснювати аналіз результатів діяльності структурних підрозділів та центрів фінансової відповідальності підприємства, а також проводити порівняльний аналіз результативності діяльності кожного структурного підрозділу за декілька періодів;

- мати можливість здійснювати оцінку рентабельності продукції за існуючими та новими напрямками випуску;

- моніторити стан і динаміку всіх ресурсів підприємства: матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та ін.;

- контролювати витрати виробництво різних розрізах: виробництво продукції, вибір напрямів діяльності, формування ЦФВ тощо з метою їх оптимізації та мінімізації;

- здійснювати розрахунок та аналіз собівартості продукції, що випускається;

- контролювати величину доходів та витрат підприємства, у тому числі шляхом порівняння планових та фактичних показників;

- виявляти відхилення фактичних даних від планових показників на основі нормативів та стандартів;

- визначати фінансові результати діяльності підприємства, ЦФВ, структурних підрозділів та ін.

На думку фахівців найкращим варіантом є ERP-система, тому розглянемо її застосування більш детально.

Використання інформаційних систем класу ERP дозволяє уявити цілісну картину діяльності підприємства, у якій легко «розглянути» всі бізнес-процеси підприємства та його ключові ресурси, оцінити ефективність управління ними, проаналізувати вплив численних факторів та потенційних ризиків [11].

Почнемо з того, що запровадження ERP-систем рекомендується здійснювати поетапно, поступово підключаючи до єдиної інформаційної системи працівників різних структурних підрозділів. Даний підхід є правильним, оскільки дозволяє істотно скоротити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, котрі виникають одночасно. Структура зберігання даних ERP-системах характеризується наявністю тісних взаємозв'язків між цими даними. Так, помилки ведення обліку, допущені працівником кадрової служби, неминуче відобразяться при розрахунках заробітної плати, що, своєю чергою, позначиться на показниках діяльності підприємства та його фінансових результатах. Як правило, помилки, допущені користувачами ERP-систем, мають лавиноподібний характер, одна помилка тягне за собою іншу, яка може спричинити появу цілої серії нових помилок. Саме цей факт змушує багатьох керівників бізнесу замислитись про доцільність придбання ERP-системи.

Дана проблема не повинна бути причиною переваги вибору кількох програмних продуктів, що дозволяють вести той чи інший вид обліку замість однієї інформаційно-аналітичної системи. Для вирішення проблеми мінімізації помилок, які допускаються користувачами системи, доцільно реалізувати наступні заходи:

- провести навчання персоналу роботі з системою ERP. Безперечно, це призведе до додаткових витрат

підприємства, але вони досить швидко окупляться;

- використання програми проводити поетапно. Зазвичай першими з ERP-системою розпочинають роботу співробітники бухгалтерської та кадрової служб. Після того як ведення обліку цих служб налагоджено, враховано та внесено до системи особливості діяльності підприємства, здійснюється поступове підключення до системи співробітників відділів роботи з клієнтами, менеджерів, маркетингологів тощо.

Зупинимося докладніше на основних інструментах планування та контролю і розглянемо, як у ERP-системах реалізуються їхні функції. Почнемо з того, що перерахуємо деякі з функцій планування та контролю та дамо їх коротку характеристику.

Функції планування та контролю за змістом дуже різноманітні та численні. Одні виконують методичну роль, інші – регулюючу, треті – координуючу. Методична функція планування та контролю полягає у розробці методів управлінського обліку та аналізу, моніторингу, планування, організаційної побудови бізнесу. Завдання регулюючої функції планування та контролю полягають у моніторингу ключових показників діяльності підприємства, проведенні порівняльного аналізу планових та фактичних даних, виявленні відхилень та розробці заходів щодо ліквідації небажаних процесів. Координуюча функція планування та контролю дозволяє здійснювати узгодження планів різних рівнів, взаємопов'язання виробничого та фінансового планування, відповідність бюджетів стратегічним, перспективним та оперативним цілям розвитку підприємства [12].

Планування та контроль включають у свою структуру планування, облік, контроль, моніторинг і аналіз. Вони формують систему, що забезпечує координацію діяльності всіх структур

підприємства, завдяки якій скорочується час ухвалення управлінських рішень, зводяться до мінімуму неефективні управлінські рішення, оптимізуються терміни реалізації управлінських проєктів, відбувається впорядкування інформаційних потоків у рамках єдиного інформаційного поля.

Системи планування матеріальних та фінансових потоків повинні враховувати специфіку діяльності підприємства та його організаційну структуру. Враховуючи те, що напрямки діяльності підприємств суттєво різняться, розрізняються й процедури управлінського впливу [13]. Так, на підприємствах, що випускають продукцію, управлінський персонал повинен:

- організовувати чітке планування виробничих процесів, їхнє фінансове та матеріально-виробниче забезпечення;

- керувати і формувати обсяг продукції, що випускається, у відповідності до попиту на неї;

- визначати пріоритети випуску продукції;

- забезпечувати тісний взаємозв'язок основного та допоміжного виробництва;

- здійснювати моніторинг процесу виробництва напівфабрикатів та продукції, закупівель матеріально-виробничих запасів, збуту готової продукції;

- раціонально розподіляти матеріальні, фінансові, трудові, природні та інші ресурси, які забезпечуватимуть маневреність, за рахунок страхових запасів.

Для вирішення цих завдань потрібно здійснювати контроль за дотриманням:

- запланованого режиму роботи обладнання та робітників виробничого цеху;

- термінів подачі сировини, матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів на робочі місця;

- норм заділів на кожній стадії виробничого циклу;

- підтримки запасів у незавершеному виробництві у такій кількості, щоб виробничі потужності не простоювали.

При жорсткій конкуренції керівництву підприємства доводиться вирішувати цілий комплекс завдань, спрямованих на усунення впливу негативних чинників чи пом'якшення їх впливу. Військово агресія та пов'язана з нею фінансово-економічна криза ще більше посилює ситуацію, котра склалася. Сьогодні скорочується попит на багато видів продукції, що призводить до зменшення обсягів випуску і, як наслідок, величини прибутку підприємства. Для мінімізації втрат та оптимізації управлінських процесів впровадження ефективної системи планування та контролю є виходом із ситуації. Тож, інструменти планування та контролю, закладені у функціонал інформаційних систем є дійовими помічниками керівника підприємства. Для порівняння планових і фактичних показників управлінський персонал може використовувати звіти, що є в ERP-системі та звіти, розроблені самостійно, які відповідають усім запитам користувача і відображають необхідні аналітичні дані.

Для контролю витрат виробництва також передбачений спеціальний набір інструментів: специфікації номенклатури, призначені для опису процесу виробництва продукції або напівфабрикатів, для нормування матеріальних і трудових ресурсів. Перед запуском виготовлення нових видів продукції можна здійснити розрахунок собівартості та рентабельності кожного виробу. У будь-який момент аналогічні показники можуть бути розраховані і на виробі, випуск яких вже здійснюється [14].

В умовах нестабільної економічної ситуації планування та контроль набувають першочергового значення,

оскільки процедура управління бізнесом суттєво ускладнюється. Керівник підприємства та менеджери повинні оперувати повною та достовірною інформацією про діяльність підприємства та його структурних підрозділів. Під час проведення фінансового і виробничого планування управлінський персонал спирається як на консолідовані дані, так і на показники діяльності структурних підрозділів. Вся інформація, необхідна управлінському персоналу, акумулюється в одному сховищі даних, завдяки чому керівник та менеджери мають можливість проводити повноцінний аналіз діяльності підприємства та приймати правильні управлінські рішення.

**Висновки.** Сучасні підприємства мають у своєму розпорядженні великі фінансові та матеріальні резерви, вони використовують передові технології виробництва. В останні десятиліття почала спостерігатися тенденція до входження підприємств до складу холдингів. Крім того, зміни відбуваються і в середині самих підприємств, що стосуються облікової політики, політики бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, організаційної структури підприємства. Усе це потребує зміни методів управління.

Одним з таких підходів є використання інформаційних технологій. Адже використання сучасного програмного забезпечення, зокрема ERP-систем, дозволяє за допомогою єдиної інформаційної бази керувати матеріальними і нематеріальними ресурсами підприємства, що позитивно позначається на управлінських процесах.

Вартість сучасних ERP-систем досить висока. Витрати їх придбання і використання зазвичай окупаються протягом 2–3 років, але вигода від використання ERP-систем досить відчутна:

- скорочення складських запасів-20%;

- скорочення матеріальних витрат - 11%;

- зниження виробничих витрат – 12%;

- скорочення операційних та адміністративних витрат-20%;

- скорочення виробничих витрат-8%;

- збільшення обсягів виробництва-29%;

- збільшення оборотності запасів – 25 %;

- скорочення часу обробки замовлень-26%;

- зростання прибутку - 14%;

- скорочення витрат на оплату праці -35%;

- у 3 рази швидше формування управлінської звітності;

- в 3,1 рази швидше створення регуляторних звітів.

І насамкінець зазначимо, інформаційно-аналітичні системи можуть ефективно використовуватися як у сфері виробництва, так і у сфері надання послуг.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 14-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu\\_eco\\_2019\\_2\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2019_2_5.pdf)

2. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 13–16. URL: 10.32702/2306-6814.2019.7.13

3. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81–85.



4. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

5. Єдинак В.Ю., Перерва І.О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *InnovationandSustainability*. 2022. №3. С. 159-164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

6. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 107–115. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

7. Купріна Н., Ступницька Т., Баранюк Х., Величко О. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту. *Food Industry Economics*. 2021. № 2 (13). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2040>

8. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. 2009. №1. С. 178-183.

9. Могилевська О.Ю. Формування системи організації маркетингової інформації на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 22. С. 82 - 85.

10. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

11. ERP-системи. URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/>

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

13. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах

цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>

14. Каличева Н.Є., Абрамчук В.С., Лобанова Є.В. Інформаційні технології як чинник забезпечення сталого розвитку складського господарства підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (81). 2022. С. 15-26. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/430/374>

## REFERENCES

1. Bokovets V. V. (2019). *Methodychni pidkhody diahnostryky pidpryemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia*. [Methodical approaches to diagnosing enterprises in modern business conditions]. *Bulletin of Zaporizhzhya National University. Economic sciences*, no. 2, pp. 14-19. Available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu\\_eco\\_2019\\_2\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vznu_eco_2019_2_5.pdf)

2. Herasymovych A. M. (2019). *Novi instrumenty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia suchasnym pidpryemstvom*. [New tools for accounting and analytical management of a modern enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 7, pp. 13–16. Available at: [10.32702/2306-6814.2019.7.13](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.13)

3. Demianenko T. I., Khomutov D. H. (2018). *Formuvannia systemy mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia na promyslovykh pidpryemstvakh*. [Formation of the effective management mechanism system at industrial enterprises]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 5, pp. 81–85.

4. Dykan V. L. (2023). *Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino upravlinskyi aspekt*. [National model of industrial development of the country: organizational and management

aspect]. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 81-82, pp 11-34.

5. Iedynak V.Iu., Pererva I.O. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka. [Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 159-164. Available at: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

6. Kyrychenko O. (2022). Suchasni aspekty ta tekhnolohii upravlinnia rozvytkom pidpriemstv. [Modern aspects and technologies of enterprise development management]. *Scientific notes of the "KROK" University*, no. 2(66), pp. 107–115. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>

7. Kuprina N., Stupnytska T., Baraniuk Kh., Velychko O. (2021). Oborotni aktyvy v systemi upravlinnia pidpriemstva: suchasni aspekty obliku, analizu ta audytu. [Current assets in the enterprise management system: modern aspects of accounting, analysis and auditing]. *Food Industry Economics*, no. 2 (13). Available at: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i2.2040>.

8. Mazur V.S. (2016). Novi pidkhody i formy menedzhmentu, yak osoblyvoho typu upravlinnia. [New approaches and forms of management as a special type of management]. *Priorities of economic development of Ukraine: history and present*, no 1, pp. 178-183.

9. Mohylevska O.Iu. (2017). Formuvannia systemy orhanizatsii marketynhovoï informatsii na pidpriemstvakh. [Formation of the marketing information organization system at enterprises]. *Investments: practice and experience*, no. 22, pp. 82 - 85.

10. Rudinska O. V., Lenska N. I. (2016). Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu. [Modern structure and effectiveness of management methods]. *Market economy: modern management theory and practice*, vol. 15, no. 2 (33), pp. 105-122.

11. ERP-systemy. [ERP systems]/ Available at: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/>

12. Kalycheva N.Ie., Bokhan S.Ie. (2017). Napriamy zabezpechennia efektyvnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh. [Directions for effective development of industrial enterprises in modern conditions]. *Scientific review*, vol. 5 (37), pp. 5 – 15.

13. Dykan V. L., Obruch H. V. (2021) Formuvannia biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii 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*, vol. 11 (22). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>

14. Kalycheva N.Ie., Abramchuk V.S., Lobanova Ye.V. (2022). Informatsiini tekhnolohii yak chynnyk zabezpechennia staloho rozvytku skladskoho hospodarstva pidpriemstva. [Information technologies as a factor in ensuring the sustainable development of the enterprise's warehouse economy]. *Development of transport management and management methods*, no. 4 (81), pp. 15-26. Available at: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/dae/mmt/article/view/430/374>

УДК 338.47:656.078

## ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Масан В. В., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Цифрова трансформація для сучасного підприємства стала не лише провідним перспективним напрямом розвитку, а й життєвою необхідністю для утримання наявних та завоювання нових конкурентних переваг. Стаття присвячена питанням подальшого розвитку підприємств залізничного транспорту із використанням інформаційних технологій. У дослідженні виокремлено автоматизовані системи управління, які у своїй діяльності застосовує АТ «Укрзалізниця». Зазначено, що одним із напрямів подальшого цифрового розвитку підприємств залізничного транспорту є застосування інтервального регулювання, впровадження проєкту «Інтелектуальна система комплексного управління рухом поїздів на швидкісних напрямках», створення високоточних координатних систем та системи безпеки пасажирів, обслуговуючого персоналу і об'єктів пасажирського комплексу створені високоточні координатні системи.*

*Ключові слова: цифровізація, залізничний транспорт, інформаційні технології, конкурентні переваги, ефективність перевізного процесу*

## PROSPECTS OF DIGITAL DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Masan V. V., graduate student (USURT)*

*The development of technologies leads to a change in the paradigm of enterprise activity, because based on the systematic implementation of digital solutions, enterprises are forced to adjust their economic activity to new challenges. Historically, transport, including railway, is a very conservative field, in which it is rather difficult to implement large-scale transformations. However, today's challenges require significant attention to digital development, so the industry must transform to be competitive in the market. Especially since railways, as a ground mode of transport, have a significant competitive advantage related to their environmental friendliness. The importance and strategic nature of digitalization of enterprises is also because digital technologies are not only an opportunity to better use the existing infrastructure and capacities to meet the needs for high-quality transport and logistics services. Investments in the digital development of enterprises are one of the progressive mechanisms for creating high-paying jobs and a tool for balancing the development of the transport sector. Enterprises in the field of transport, including railways, must develop in accordance with today's requirements; therefore, the wide implementation of information systems is necessary to ensure the competitiveness of the industry, especially in matters of traffic management and ensuring comprehensive safety of transport enterprises. Currently, UZ uses a number of automated management systems in its activities. However, the above technical solutions are not enough to ensure the competitive development of railway transport enterprises. So, in our opinion, the industry needs to find and implement other digital solutions. In particular, the application of interval regulation can serve as a vivid example of the effectiveness of creating complex management systems using information*

technologies. Implementation of the project "Intelligent system of complex control of train traffic on high-speed routes", creation of high-precision coordinate systems and safety systems for passengers, service personnel and objects of the passenger complex, high-precision coordinate systems were created, etc. Thus, the introduction of information technologies associated with the introduction of multi-level rail transport management systems is the defining development of railway transport enterprises today.

**Keywords:** digitalization, railway transport, information technologies, competitive advantages, efficiency of the transportation process

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Цифрова трансформація - це не лише новітня тенденція в бізнесі та повсякденному житті, це повсюдне застосування цифрових і комп'ютерних технологій у всіх сферах функціонування в сучасних умовах господарювання [1].

Розвиток технологій призводить до зміни парадигми діяльності підприємств, адже на основі систематичного впровадження цифрових рішень підприємствам необхідно підлаштовувати господарську діяльність під нові виклики.

Ключовим чинником економічного розвитку будь-якої країни є промисловий сектор, розвиток якого супроводжується активізацією роботи транспортної системи. На жаль розвиток транспорту може бути слабшим чим цього вимагає ринок. Тож для активізації діяльності підприємств транспорту необхідно реалізувати дієві інноваційні рішення спрямовані на трансформацію технологій та механізмів реалізації виробничих процесів відповідно до індивідуалізованих вимог клієнтів, адаптуватися до турбулентних викликів цифрової епохи. [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку підприємств залізничного транспорту, в тому числі в умовах цифрової трансформації ринкової економіки, розкрита в дослідженнях провідних науковців та практиків, серед яких роботи Корінь М., Мних О., Стасюк О., Овчиннікової В., Каличевої Н., Стрелко О., Бердніченко Ю., Смерічевського С., Райчевої Л., Яновської В. та ін. [3-10].

У наведених працях науковці наголошують, що вже сьогодні цифрові технології займають істотне місце у розвитку науки, техніки, транспорту та економіки у всьому світі.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте на даний час, для стабільної роботи залізничного транспорту потрібно вирішити низку системних проблем у роботі галузі, що найефективніше можна реалізувати шляхом впровадження інформаційних технологій, як додаткових технічних рішень щодо подальшого ефективного розвитку галузі.

**Метою статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності подальшого цифрового розвитку підприємств залізничного транспорту, що є зв'язковою ланкою у забезпеченні ефективного функціонування економіки країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Історично так склалося, що транспорт, в тому числі залізничний, є дуже консервативною сферою, в якій досить складно реалізувати масштабні трансформації. Проте виклики сьогодення потребують значної уваги до цифрового розвитку, тому галузь повинна трансформуватися, щоб бути конкурентоспроможною на ринку. Тим більше, що залізниці, як наземний вид транспорту, мають суттєву конкурентну перевагу, пов'язану з їхньою екологічністю. Зокрема, в межах політики Європейського «Зеленого курсу» планується до 2050 року понад 75% вантажних перевезень перевести з автомобільного на залізничний

транспорту з метою зниження рівня викидів парникових газів на 90% [11].

Тож для того, щоб утримати наявні конкурентні переваги та завоювати нові, підприємствам залізничного транспорту необхідно продовжувати політику інформаційного забезпечення експлуатаційної діяльності.

Відзначимо, що нині АТ «Укрзалізниця» у своїй діяльності застосовує наступні автоматизовані системи управління [12]:

- для управління пасажирськими перевезеннями - АСК ПП УЗ. (Автоматизована система керування пасажирськими перевезеннями), яка дозволяє пасажирам он-лайн бронювати місця, купувати квитки на всі пасажирські поїзди, перевіряти графіки руху тощо;

- для управління вантажними перевезеннями - АСК ВП УЗ-Є (Єдина автоматизована система керування вантажними перевезеннями), основною метою якої є централізоване управління процесами вантажних перевезень;

- для надання послуг клієнтам - АС Клієнт, котра дає клієнтам залізничного транспорту можливість оформлювати перевізні документи відповідно до чинних нормативів та положень;

- для управління вагонним парком галузі - АС Месплан (Автоматизована система документообігу замовлень на перевезення вантажів та формування планів), метою якої є управління вагонним парком для надання зручних способів замовлення вагонів під навантаження;

- для формування юридичного статусу документів - АЦСК (Акредитований центр сертифікації ключів);

- для управління електронним документообігом - АС СКЕДО (Автоматизована система керування електронним документообігом), головною метою функціонування якої є створення умов для переходу на безпаперовий обмін документами між підприємствами в середині галузі та ззовні;

- для управління кадрами - АСК Кадри (Автоматизована система керування кадрами), метою якої є ефективне управління трудовими ресурсами в галузі.

Однак, наведених технічних рішень недостатньо для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств залізничного транспорту [13], отже галузь має знаходити та реалізовувати нові цифрові рішення. Зокрема, наочним прикладом ефективності створення комплексних систем управління з використанням інформаційних технологій може служити застосування інтервального регулювання.

Інтервальне регулювання включає в себе рух поїздів один за одним, забезпечення безпечного інтервалу та інтервалу, який у графіках руху буде стійким. Це новий напрямок роботи. До теперішнього часу графіки руху розраховувалися, виходячи з сталого розмежування поїздів трьома блок-ділянками. Це пов'язано з тим, що обладнання локомотива не «бачить» чи попереду рухається поїзд.

Впровадження сучасних систем рухомого зв'язку в інтеграції з супутниковими навігаційними технологіями дозволяє наблизитися до вирішення ще однієї актуальної задачі - забезпечення енергооптимального руху поїздів в потоці. Локомотиви можна заздалегідь попереджати через цифровий радіоканал про можливі обмеження швидкості [14].

Ще одна область застосування - приміські зони. З одного боку, в Укрзалізниці на великих ділянках залізниць спостерігається надлишок пропускної здатності. А там, де доводиться стикатися з різними обмеженнями, викликаними ремонтними роботами, пропускної здатності не вистачає. При правильній організації графіка, що заснований на інтервальному регулюванні, можна буде вирішити і цю проблему.

Яскравим втіленням системного підходу до інтеграції інформаційних технологій є проєкт «Інтелектуальна система комплексного управління рухом поїздів на швидкісних напрямках».

Метою реалізації даного проєкту є досягнення суттєвого підвищення ефективності перевізного процесу і забезпечення безпеки руху поїздів за рахунок реінжинірингу і синтезу нового покоління систем управління, в яких був би реалізований перехід від автоматизації окремих рутинних функцій до автоматизації інтелектуальних функцій: аналізу ситуації, вибору оптимального рішення, розрахунку з використанням динамічних моделей складних систем.

Відмітними особливостями зазначеної системи є структурування її на наступні системно пов'язані ключові блоки:

- диспетчерське управління рухом поїздів із застосуванням супутникових навігаційних технологій і систем цифрового зв'язку;
- безпека руху;
- моніторинг інфраструктури та діагностика рухомого складу;
- інструментальні засоби.

Іншим важливим напрямком застосування комплексних технічних рішень, заснованих на використанні інформаційних технологій і систем рухомого зв'язку, стає створення системи безпеки пасажирів, обслуговуючого персоналу і об'єктів пасажирського комплексу (СЗБПК).

Головною метою СЗБПК є забезпечення стійкості процесів перевезення та обслуговування пасажирів, запобігання загроз їх безпеки, охорони життя і здоров'я пасажирів та персоналу, недопущення розкрадання фінансових і матеріальних коштів, знищення майна та цінностей, порушення роботи технічних засобів, забезпечення безпеки виробничої діяльності.

Однією з підсистем, що входять в СЗБПК, є підсистема контролю безпеки та

зв'язку пасажирського поїзда, призначена для оповіщення про аварійні ситуації посадових осіб поїзної бригади, а також для організації виробничо-технологічного зв'язку в поїздах.

Система забезпечує: приймання аварійних сигналів від систем пожежної сигналізації вагона, сигналізації контролю нагріву букс, сигналізації блокування коліс (при наявності такої системи сигналізації) та ін.; формування мовних повідомлень, які відповідають отриманим аварійним сигналам; автоматичну передачу мовних повідомлень на термінали посадковим особам поїзної бригади, які знаходяться в будь-якій точці рухомого складу (до 30 вагонів) або на стоянці на відстані до 300 метрів від штабного вагона; бездротовий телефонний зв'язок посадковим особам поїзної бригади та поліції; телефонний зв'язок начальника поїзда з абонентами мережі зв'язку загального користування по супутниковому каналу зв'язку; обмін даними між начальником поїзда і диспетчером і т.д.

Особливого значення набуває застосування комплексних технологій для організації моніторингу перевезень особливо небезпечних вантажів з наданням оперативної інформації в дорожні центри управління перевезеннями і ситуаційний центр управління Укрзалізниці.

Актуальність застосування інформаційних технологій у даній сфері зумовлена наступними основними факторами:

- зростаючою потребою органів державної влади та органів місцевого самоврядування в завчасній і достовірній інформації про загрози критично важливих об'єктів та небезпечних вантажів, про стан і динаміку зміни критичних параметрів цих об'єктів (вантажів);

- зростанням загроз пов'язаних з війною у відношенні всіх об'єктів сфери;

- посиленням негативного впливу антропогенних факторів;

- недостатнім урахуванням впливу небезпечних природних явищ на безпеку функціонування транспортного комплексу та транспортування вантажів.

Впровадження інформаційних технологій позиціонування і цифрових систем зв'язку, у тому числі і супутникових, повинно забезпечити:

- оперативний контроль в режимі реального часу дислокації вагонів з небезпечними вантажами на залізницях. Це дозволяє оцінити поточну ситуацію з дислокацією і розподілом на момент запиту вагонів з різними небезпечними вантажами;

- дотримання вимог безпеки поїзної і маневрової роботи при наявності вагонів з небезпечними вантажами;

- створення умов для швидкого і своєчасного виявлення порушень правил перевезень і, за певних обставин, для своєчасного прийняття заходів по їх попередженню;

- прийняття рішень та видача правил дій з локалізації і ліквідації наслідків аварійних ситуацій та подій.

Рішення розглянутих вище завдань вдосконалення управління рухом поїздів і організації перевізного процесу неможливе без забезпечення надійності функціонування інфраструктури колійного господарства, електрифікації і електропостачання, зв'язку, автоматики і телемеханіки.

Напрямами застосування комплексних інформаційних навігаційних технологій і систем рухомого зв'язку в області управління інфраструктурою є [15]:

- створення єдиного координатного простору для цифрового опису залізничних колій на перегонах і колійного розвитку станцій;

- координатно-часове забезпечення рухомих засобів моніторингу стану інфраструктури - від наземних мобільних засобів діагностики (вагони-

колесвимірники, дефектоскопи і лабораторії) до повітряних і космічних засобів дистанційного зондування.

З метою забезпечення постійного контролю за станом швидкісних і високошвидкісних магістралей є створення високоточних координатних систем (ВКС) з диференціальною коригуючою підсистемою у вигляді наземної мережі супутникових референційних станцій.

На базі ВКС формується інфраструктура просторових даних залізниць, яка буде служити для:

- забезпечення безпеки швидкісного та високошвидкісного залізничного руху;

- високоточного координатного забезпечення інженерно-геодезичних робіт з будівництва, утримання, ремонту та реконструкції колії;

- скорочення трудових і матеріальних витрат на інженерні вишукування, проектування, будівництво та експлуатацію залізниць;

- забезпечення безперервного моніторингу просторових параметрів залізниць і прийняттям своєчасних заходів щодо попередження та усунення негативних процесів.

В рамках реалізації комплексних інформаційно-керуючих систем моніторингу стану інфраструктури залізничного транспорту необхідно:

- розробити математичну модель розвитку інфраструктури залізничного транспорту на основі широкого застосування просторових даних про її стан і цифрового опису залізничної колії та інших об'єктів інфраструктури;

- комплексне використання сучасних технологій глобальних навігаційних систем, пов'язаних з методами космічного дистанційного зондування, повітряного і наземного лазерного сканування, цифрової аерофото - і оптико-електронної зйомки, для цілей контролю стану інфраструктури залізниць і моніторингу потенційно небезпечних

природно-техногенних процесів, здатних чинити на неї негативний вплив.

**Висновки.** Цифровий розвиток підприємств транспорту буде відбуватися адже це є нагальною потребою сьогодення. Тим більше, що цифрова трансформація економіки є досить динамічною порівняно з технологічними революціями і кінцевий результат таких змін майже непередбачуваний. Тож ті підприємства, які не будуть впроваджувати цифрові технології, можуть втратити свою часту на ринку та стати не конкурентоспроможними. Діджиталізація відкриває значні можливості для цифрової трансформації підприємств з метою підвищення надійності, безпеки та якості виробничої діяльності.

Важливість і стратегічний характер цифровізації підприємств обумовлений також тим, що цифрові технології - це не лише можливість краще використовувати наявну інфраструктуру та потужності для задоволення потреб у високоякісних транспортних та логістичних послугах. Інвестиції в цифровий розвиток підприємств - це один з прогресивних механізмів створення високооплачуваних робочих місць та інструмент збалансування розвитку сфери транспорту.

Підприємства сфери транспорту, в тому числі й залізничного, повинні розвиватися відповідно за вимог сьогодення, тому широке впровадження інформаційних систем необхідне для забезпечення конкурентоспроможності галузі, особливо в питаннях управління рухом і забезпечення комплексної безпеки транспортних підприємств.

Специфічна особливість залізничного транспорту заключається в тому, що темпи впровадження інформаційних технологій є досить повільними.

Визначальним розвитком підприємств залізничного транспорту на сьогоднішній день стає впровадження

інформаційних технологій, пов'язане із впровадженням багаторівневих систем управління залізничним транспортом.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL:[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)
2. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.
3. Корінь М. В., Сендюк В. Є., Муквіч О. С. Теоретичні засади модернізації підприємств залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 231-240.
4. Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.
5. Стасюк О. М. Техніко-технологічна модернізація як один з пріоритетів розвитку залізничного транспорту України. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5432>
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. 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. Випуск 35. С. 38-41.



8. Стрелко О. Г., Бердниченко Ю. А., Соловійова О. С., Кравченко О. В., Дорошенко М. М. Підвищення ефективності залізничних перевезень за рахунок модернізації об'єктів залізничного транспорту загального користування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Т. 32 (71). № 5. С. 279-285.

9. Смерічевський С., Райчева Л., Михальченко О. Проблеми і перспективи модернізації транспортного комплексу національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1504>

10. Яновська В., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 40–48.

11. European Green Course. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

12. Філія «Головний інформаційно-обчислювальний центр» АТ «Укрзалізниця». URL: <https://gioc.uz.gov.ua/>

13. Каличева Н. Є. Сударська І. В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 71-74.

14. Ситнік Б. Т., Бриксін В. О., Ломотько Д. В. та ін. Моделі і методи створення систем реалізації графіків руху високошвидкісних поїздів з адаптивною корекцією швидкості за фактичними параметрами проїзду. Ч. 1. Структура автоматичної системи нечіткого задання графіка швидкості руху рухомого об'єкта з її корекцією за фактичними параметрами проїзду / *Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті*. Харків, 2021. № 4. С. 24–35. URL: <https://doi.org/10.18664/iksz.v26i4.247>

15. Lavrukhin O., Kovalov A., Schevcenko V., Kyman A., Kulova D. Creating a complex criterion for accident consequence assessment in connection with the carriage of dangerous goods by rail. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2, Issue 3 (98). P. 25-31.

## REFERENCES

1. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty. [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Available at: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

2. Dykan V.L. (2023). Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt. [The national model of industrial development of the country: organizational and management aspect]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 81-82, pp. 11–34.

3. Korin M. V., Sendiuk V. Ye., Mukvich O. S. (2018). Teoretychni zasady modernizatsii pidpryemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy. [Theoretical principles of modernization of railway transport enterprises of Ukraine]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 64, pp. 231-240.

4. Mnykh O. B. (2020). Stratehichnyi kontekst zbalansovanoho rozvytku pidpryemstv zaliznychnoho transportu na osnovi tsyfrovizatsii. [Strategic context of balanced development of railway transport enterprises based on digitalization]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 69, pp. 135-146.

5. Stasiuk O. M. (2017). Tekhniko-tekhnologichna modernizatsiia yak odyin z priorytetiv rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy. [Technical and technological modernization as one of the priorities of the development of railway transport of Ukraine]. *Efficient economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z>

=5432

6. Ovchynnikova V.O., Toropova V.I. (2019). Rozvytok pidpryemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii. [Development of railway transport enterprises of Ukraine in conditions of digitalization]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, no. 68, pp. 175-181.
7. Kalycheva N.Ie., Masan V.V. (2021). Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstv 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/
8. Strelko O. H., Berdnychenko Yu. A., Soloviova O. S., Kravchenko O. V., Doroshenko M. M. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti zaliznychnykh perevezhen za rakhunok modernizatsii ob'ektiv zaliznychnoho transportu zahalnoho korystuvannia. [Increasing the efficiency of railway transport due to the modernization of public railway transport facilities]. *Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Technical sciences*, vol. 32 (71), no. 5, pp. 279-285.
9. Smerichevskyi S., Raicheva L., Mykhalchenko O. (2022). Problemy i perspektyvy modernizatsii transportnoho kompleksu natsionalnoi ekonomiky. [Problems and prospects of modernization of the transport complex of the national economy]. *Economy and society*, no 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1504>
10. Yanovska V., Medyna A. (2023). Osoblyvosti 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.
11. European Green Course. Available at: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
12. Filiia «Holovnyi informatsiino-obchysliuvalnyi tsentr» AT «Ukrzaliznytsia». Available at: <https://gioc.uz.gov.ua/>
13. Kalycheva N.Ie. Sudarska I.V. (2020). Teoretyko-prykladni aspekty rozvytku pidpryemstv zaliznychnoho transportu v umovakh strukturnykh zrushen v ekonomitsi. [Theoretical and applied aspects of the development of railway transport enterprises in conditions of structural shifts in the economy]. *Economic space*, no. 159, pp. 71-74.
14. Sytnik B. T., Bryksin V. O., Lomotko D. V. ta in. (2021). Modeli i metody stvorennia system realizatsii hrafikov rukhu vysokoshvydkisnykh poizdiv z adaptyvnoiu korektsiieiu shvydkosti za faktychnymy parametramy proizdu. Ch. 1. Struktura avtomatychnoi systemy nechitkoho zadannia hrafika shvydkosti rukhu rukhomoho ob'ekta z yii korektsiieiu za faktychnymy parametramy proizdu. [Models and methods of creating systems for implementing schedules of high-speed trains with adaptive speed correction based on actual travel parameters. Part 1. The structure of the automatic system of fuzzy setting of the speed schedule of the moving object with its correction according to the actual travel parameters]. *Information and control systems in railway transport*, no. 4, pp. 24– 35. Available at: <https://doi.org/10.18664/ikszt.v26i4.247>
15. Lavrukhin O., Kovalov A., Schevcenko V., Kyman A., Kulova D. (2019). Creating a complex criterion for accident consequence assessment in connection with the carriage of dangerous goods by rail. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2, issue. 3 (98), pp. 25-31.

УДК 330.320.656.13

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,  
Зуб М. В., студентка магістратури (УкрДУЗТ)*

*Внаслідок зростання нестабільності сучасного бізнес-середовища спостерігається поширення негативних явищ, що призводять до виникнення і реалізації широкого кола ризиків у господарській діяльності українських підприємств. З метою формування положень щодо зниження ризику розкрито сутнісно-змістовну характеристику ризику з позицій інтегрованого підходу, згідно якого під ризиком запропоновано розуміти об'єктивно-суб'єктивну категорію, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства. Враховано, що з початком повномасштабного вторгнення українські підприємства працюють в умовах наростання ризиків та можливості їх реалізації. Зважаючи на те, що ризики є невід'ємною складовою бізнесу, аргументовано необхідність цільового управління ними для успішного досягнення цілей і реалізації стратегій розвитку підприємств. В якості ключових елементів при побудові системи управління ризиками визначено підходи, моделі та методологію управління ризиками. Встановлено, що процес управління ризиками має відповідати низці вимог, а саме він має бути гнучким та ініціативним і працювати у напрямку забезпечення ефективного прийняття рішень. Констатовано, що основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші сфери ризикових подій, як технічних, так і нетехнічних, і заздалегідь вжити необхідних заходів, щоб впоратися з ними, перш ніж вони вплинуть на підприємство, викликаючи серйозні витрати, знижуючи якість продукції або продуктивність. З'ясовано, що в процесі управління ризиком на сьогоднішній день застосовують різноманітні методи, які можна поділити на такі групи, як: ухилення від ризиків; локалізації ризиків; диверсифікації ризиків; компенсації ризиків. Беззаперечною умовою ефективного функціонування системи управління ризиком на підприємствах є якісна робота фахівців з ризик-менеджменту та формування ризик-культури, для підвищення рівня якої на підприємстві необхідно побудувати систему стимулів та заохочень для працівників усіх рівнів, яка мотивуватиме їх грамотно зважувати ризики та можливості при прийнятті рішень.*

*Ключові слова: ризик, підприємство, управління, ризик-менеджмент, система, фактори, методи.*

## FORMATION OF A SYSTEM FOR MANAGEMENT ENTERPRISES OF ENTERPRISES UKRAINE IN THE MINDS OF THE MINDS

*Tokmakova I. V., Doctor Economics, Professor,  
Zub M.V., master's student (USURT)*

*As a result the growing instability the modern business environment, the spread negative phenomena is observed, which lead to the emergence and implementation of a wide range risks in the economic activity of Ukrainian enterprises. In order to formulate provisions*

on risk reduction, the essential and meaningful characteristics risk from the standpoint of an integrated approach were revealed, according to which it is proposed to understand risk as an objective-subjective category that characterizes uncertainty in the modern economic space as a result the action of factors the business environment, which have as direct and indirect impact on the company's activities. It is taken into account that with the beginning of a full-scale invasion, Ukrainian enterprises work under conditions increasing risks and the possibility their implementation. Given the fact that risks are an integral part business, the need for targeted management them is argued for the successful achievement of goals and implementation of enterprise development strategies. Approaches, models and methodology risk management are defined as key elements in building a risk management system. It is established that the risk management process must meet a number requirements, namely, it must be flexible and proactive and work towards ensuring effective decision-making. It is stated that the main risk management strategy is designed to identify the most important areas risk events, both technical and non-technical, and to take the necessary measures in advance to deal with them before they affect the enterprise, causing serious costs, reducing product quality or productivity. It was found that in the process risk management, various methods are currently used, which can be divided into such groups as: risk avoidance; localization risks; risk diversification; risk compensation. An indisputable condition for the effective functioning the risk management system at enterprises is the high-quality work risk management specialists and the formation a risk culture, in order to increase the level of which at the enterprise, it is necessary to build a system of incentives and incentives for employees all levels, which will motivate them to competently weigh risks and opportunities when accepting solutions.

**Keywords:** risk, enterprise, management, risk management, system, factors, methods.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Ризик є невід'ємною частиною діяльності суб'єктів господарювання, адже кожне сучасне підприємство в процесі функціонування стикається прямо чи опосередковано з ризиками, пов'язаними з його виробничою, інвестиційною та іншими видами діяльності. Ризики особливо зростають у періоди нестабільного стану економіки та політики країни, що сьогодні і відбувається в Україні. Зокрема військова агресія проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності і обсягів накопичених активів.

Негативний вплив ризиків є одним із ключових факторів зниження

ефективності діяльності підприємств, а оскільки ризику неможливо уникнути, то кожне підприємство має розробляти систему управління ризиками та планувати заходи щодо послаблення їхнього негативного впливу. Підприємство, яке розуміє ймовірнісний вплив ризиків може вибудувати оптимальну стратегію свого подальшого розвитку, враховуючи те, що передумовою досягнення успіху є створення та вдосконалення систем управління ризиками, яка дозволяє виявляти, оцінювати, локалізувати та контролювати ризик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Широке коло питань у сфері управління ризиками на підприємстві висвітлені в наукових працях багатьох учених. Серед них Бабайлов В. К., Курденко О. В. [1], Дикань В. Л., Посохов І. М. [2], Захарова Н. Ю. [3],

Коваленко В. В. [4], Семенова К. Д., Тарасова К. І. [5], Цвігун Т. В. [6] та ін. Беручи до уваги те, що проблематика управління ризиками досить істотно розвинена в науковій літературі, виникає необхідність вдосконалення положень щодо формування систем управління ризиками з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

**Мета статті** полягає у визначенні ключових ризикоутворюючих факторів українських підприємств і обґрунтуванні компонентів системи управління ризиками на підприємствах для забезпечення їх стабільної та ефективної роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Досягнення цілей господарювання вимагає вивчення основних видів ризиків, оскільки попередження їх виникнення та зниження втрат від їх впливу призводить до сталого розвитку підприємства.

У сучасному науковому просторі сформувався два основні підходи до трактування категорії «ризик», такі як процесний (ризик як діяльність підприємств в умовах невизначеності) та об'єктний (результат, що є наслідком настання ризикових подій). Гросул В. А., Усова М. О. [7] наголошують, що сутність категорії «ризик» повинна розкриватися з позицій інтегрованого підходу, відповідно до якого ризик - це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що характеризує невизначеність у сучасному економічному просторі внаслідок дії факторів бізнес-середовища, які мають як прямий, так і непрямий вплив на діяльність підприємства. Основна відмінність між невизначеністю і ризиком полягає в тому, чи відомі кількісні ймовірності настання певних подій. На відміну від невизначеності ризик є вимірною величиною, його кількісною мірою служить ймовірність несприятливого результату. Отже, у традиційному розумінні ризик є потенційними економічними втратами через відповідні зміни в економіці.

Внаслідок реалізації ризику підприємство може понести такі види втрат [8]:

1) морально-психологічні втрати — це втрати, обумовлені тим, що будь-яке підприємство є складною соціальною системою і порушення рівноваги цієї системи може призвести до небажаних для нього наслідків;

2) соціальні втрати — це такі види втрат, які пов'язані з нанесенням збитку здоров'ю та життю людей;

3) матеріальні втрати — являють собою непередбачені планом розвитку підприємства додаткові витрати або прямі втрати виробничих фондів;

4) екологічні втрати — це нанесення шкоди навколишньому середовищу, що веде до необхідності побудови очисних споруд та збільшує витрати на медичне обслуговування і відпочинок своїх робітників;

5) фінансові втрати — це прямий грошовий збиток, який може бути нанесений підприємству внаслідок реалізації певного ризику або групи ризиків;

6) втрати часу — це такі втрати, які пов'язані з нераціональним його використанням внаслідок виникнення певних видів ризику.

На сучасних підприємствах є безліч об'єктів ризику. Для нормальної роботи будь-якого підприємства головне значення мають фактори виробництва, тому основними об'єктами ризику, втрата яких призведе до найсерйозніших наслідків, є: необоротні активи підприємства; запаси (сировина, матеріали, незавершене виробництво, готова продукція); персонал підприємства. Крім того, можна виділити також такі важливі об'єкти, що піддаються впливу факторів ризику, як дохід (виручка) підприємства, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства, ділова репутація підприємства.

Можна констатувати, що в сучасних умовах господарювання

підприємства стикаються з безліччю різних типів ризиків і деякі з них є більш поширеними, ніж інші. Більшість стратегій управління ризиками підприємства мають враховувати такі типи ризиків:

- стратегічні - ці ризики безпосередньо заважатимуть здатності організації досягати своїх стратегічних цілей;

- операційні - ці ризики виникають під час повсякденної діяльності, включаючи слабкі місця в процесах, політиках або системах;

- відповідності - як впливає з назви, ці ризики виникають щоразу, коли організація не відповідає законам і нормам;

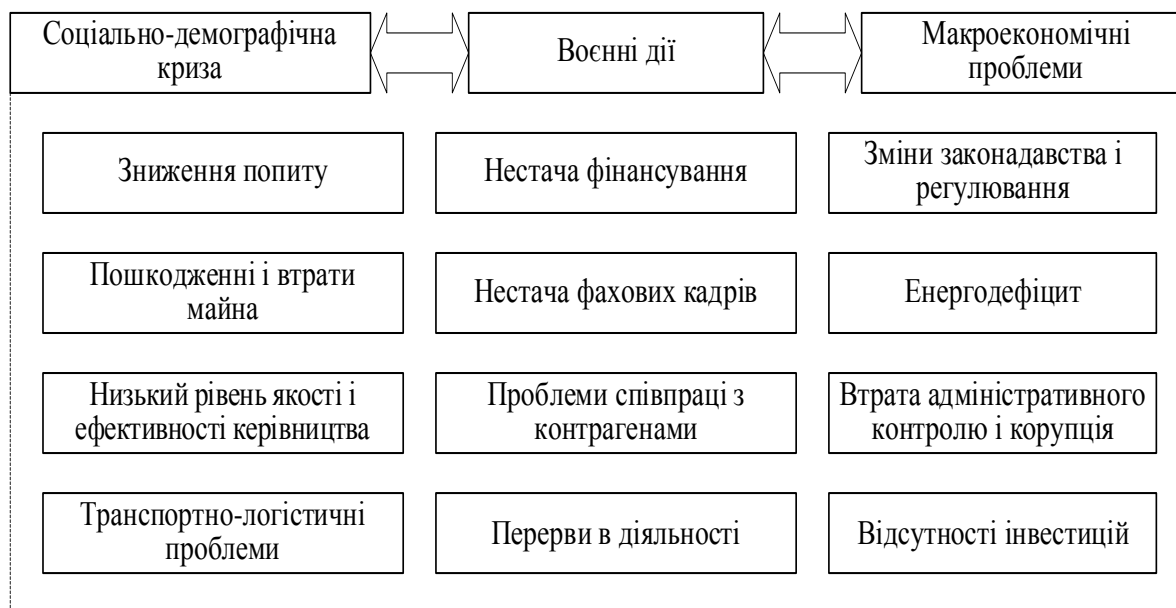
- фінансові - компанії існують для того, щоб заробляти гроші, а фінансові ризики – це все, що заважає компаніям робити це.

Зважаючи на змістовні класифікації ризиків, для забезпечення протистояння

впливу факторів динамічного бізнес-середовища підприємством повинні бути враховані такі види ризиків, як інформаційні; ресурсні; організаційні; товарні; цінові; збутові; логістичні, дистрибутивні; ризики маркетингових комунікацій; HR-ризики.

Найнебезпечніший ризик для будь-якого підприємства – це ризик банкрутства, тобто неспроможності організації в задоволенні вимог кредиторів та сплаті обов’язкових платежів державі.

З початком повномасштабного вторгнення кожне українське підприємство було змушено перелаштуватись до реалій воєнного часу, зважаючи на бойові дії та обстріли, різкі зміни регуляторних вимог, евакуацію людей, питання мобілізації та бронювання працівників, тощо. В сучасних умовах українські підприємства стикаються з такими ризикоутворюючими факторами, що подано на рис. 1.



*Рис. 1. Ризикоутворюючі фактори підприємств в сучасних умовах господарювання*

Адаптивність підприємств до ризиків і змін відкриває перспективи за багатьма напрямками: для пошуку інвесторів, побудови довіри клієнтів, виходу на міжнародні ринки, позитивного іміджу та репутації. Це створює

стратегічну й конкурентну перевагу, дає можливість бізнесам вийти в лідери ринку. Отже, у повсякденній діяльності господарських суб’єктів виникає потреба в організації системи управління ризиками, що представляє собою

сукупність методів та прийомів, що дають змогу мінімізувати загрози для роботи організації та сприяють стабільній і прибутковій діяльності. Процес, у якому діяльність підприємства спрямовується і координується з погляду ефективності управління ризиком і є ризик-менеджментом. По суті управління ризиками є процедурою виявлення втрат, з якими підприємство стикається у процесі реалізації основного виду діяльності та ступеня їх негативного впливу і вибору найбільш відповідного методу для управління кожним окремим видом ризику.

Ключовими елементами при побудові системи управління ризиками є підходи, моделі та методологія управління ризиками.

Наразі науковці виділяють активний, адаптивний і консервативний підходи до формування систем управління ризиками. При реалізації активного підходу до управління ризиками підприємство прагне попереджати ризикові події, безперервно здійснювати моніторинг та контроль над ризиками. Адаптивне управління, або адаптивний підхід, будується на засадах адаптації виробничо-господарської діяльності до поточної ситуації. За такого підходу підприємство може контролювати лише частину ризиків і, як правило, відшкодовувати частину втрат. Як позитивний прояв використання цього підходу можна назвати відносно низькими витратами на моніторинг та контроль ризиків у порівнянні з активним підходом. Консервативний підхід заснований на поглинанні компанією чи її партнерами вже реалізованих ризиків та їх наслідків. Тут мінімальні витрати на прогнозування та управління ризиками, але можуть бути дуже відчутні наслідки збитків.

Другий компонент систем управління ризиками для підприємства — це моделі. В рамках описаних підходів можна виділити статичні та динамічні моделі управління ризиками. Якщо

визначення підходів до управління ризиками не викликає різночитань у різних авторів, то трактування статичних та динамічних моделей управління ризиками є неоднозначною. Так, на думку одних експертів, статичність або динамічність щодо ризиків можна використовувати лише для визначення категорій ризиків. Статичні ризики викликані непередбаченими змінами навколишнього середовища і вони несуть непоправні збитки підприємствам. Динамічні ж ризики пов'язані з реалізацією управлінських рішень, циклічних макроекономічних коливань, що призводить до зниження стійкості та капіталізації підприємств. Беручи до уваги розкриті моделі можна говорити про існування двох концепцій ризик-менеджменту - традиційної та сучасної. Традиційній концепції властивий фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент, а сучасна концепція у своїй основі містить інтегрований підхід до управління та безперервний ризик-менеджмент. Так, реалізація динамічних моделей передбачає використання різних методологій, таких як використання системи збалансованих показників, застосування логістичних принципів в управлінні окремими видами ризиків, перехід до інтегрованих систем управління ризиками.

Третій компонент системи ризик-менеджменту на підприємстві — це алгоритми та методології управління ризиками, що розвиваються в рамках описаних статичних та динамічних моделей.

Слід вказати, що управління ризиками є одним із ключових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності програм діяльності керівників підприємства, які вони можуть використовувати для зниження вартості життєвого циклу продукції та пом'якшити чи уникнути потенційних проблем, які можуть перешкодити успіху їх бізнес-

діяльності.

Зважаючи на окреслені ризикоутворюючі фактори, в цільовому контексті система управління ризиками на підприємствах в сучасних умовах має бути орієнтована на:

- забезпечення захисту активів;
- встановлення превентивного контролю ризиків і можливостей;
- досягнення стратегічних цілей.

Управління ризиками впливає на ризики шляхом:

- заохочення виявлення ризиків;
- декриміналізацію;
- визначення активних ризиків (постійна оцінка того, що може піти негаразд);
- виявлення можливостей (постійно оцінюючи ймовірність сприятливих чи своєчасних випадків);
- оцінки ймовірності виникнення та тяжкості впливу кожного ідентифікованого ризику;
- визначення відповідних напрямів дій для зниження можливого значного впливу ризиків на підприємство;
- розробка планів дій або кроків для нейтралізації впливу будь-якого ризику, що потребує пом'якшення;
- ведення безперервного спостереження за виникненням ризиків із незначним ступенем впливу в даний час, який може згодом змінитись;
- виробництва та поширення достовірної та своєчасної інформації;
- сприяння взаємозв'язку між усіма заінтересованими сторонами програми.

Процес управління ризиками має відповідати низці вимог, а саме він має бути гнучким, ініціативним, а також має працювати у напрямку забезпечення умов ефективного прийняття рішень. Основна стратегія управління ризиками покликана визначити найважливіші сфери ризикових подій, як технічних, так і нетехнічних, і заздалегідь вжити необхідних заходів, щоб впоратися з ними, перш ніж вони

вплинуть на підприємство, викликаючи серйозні витрати, знижуючи якість продукції або продуктивність.

Процес управління ризиками на підприємствах має бути невід'ємною частиною корпоративного управління та складатися з наступних етапів:

- постановка цілей та завдань управління ризиками;
- аналіз ризиків (ідентифікація, опис, вимір);
- проведення якісної та кількісної оцінки ризиків;
- розробка та виконання заходів щодо реагування на ризики;
- моніторинг управління ризиками.

Одним із основних компонентів в системі управління ризиками є комплексна їх оцінка, що передбачає виділення основних видів ризиків, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, виявлення ступеня ймовірності виникнення та визначення потенційного розміру шкоди. Некоректна оцінка може вплинути на адекватність та достатність заходів щодо управління виявленими ризиками і, як наслідок, призвести до недоглядів та неготовності реалізувати найбільш критичні ризики. Варто констатувати, що єдиної думки про те, яку саме методологію оцінки слід застосовувати серед фахівців нині немає. На нашу думку, при прийнятті рішення підприємствам в першу чергу необхідно задуматися про потенційну вигоду, про всі існуючі ризики та про їх прийнятність при даному рівні прибутковості – і лише після цього моделювання. Але насамперед необхідно подумати про те, наскільки проаналізовано природу всіх супутніх ризиків.

Різноманітність застосовуваних у підприємницької діяльності методів управління ризиком можна поділити на 4 групи:

1. Методи ухилення від ризиків: відмова від ненадійних партнерів; відмова від ризикованих проєктів, тощо.



2. Методи локалізації ризиків. Вони використовуються в окремих випадках, коли вдається досить чітко ідентифікувати ризики та джерела їх виникнення. До методів локалізації відносяться: створення венчурних підприємств; створення спеціальних структурних підрозділів (з відокремленим балансом) для виконання ризикованих проєктів; укладання договорів про спільну діяльність для реалізації ризикованих проєктів.

3. Методи диверсифікації ризиків, які є одним із найкращих способів довгострокового зниження ризику і, одночасно, збереження при цьому цільової прибутковості підприємства. Диверсифікація відбувається коли підприємство: інвестує в різні види цінних паперів, а не в один тип; виробляє кілька продуктів, а не один продукт; отримує боргові зобов'язання в декількох банках, а не в одному банку; інвестує в різні проєкти, а не в один. Все це призводить до того, що рівень сукупного ризику знижується.

4. Методи компенсації ризиків, що пов'язані зі створенням механізмів запобігання небезпеці. Ці методи більш трудомісткі і вимагають великої попередньої роботи для їх ефективного застосування. До способів управління ризиком як методів компенсації ризиків відносять: моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища; створення системи резервів; навчання персоналу та його інструктування.

Механізм прийняття рішень повинен не лише ідентифікувати ризик, а й дозволяти оцінити, які ризики і в якому обсязі може взяти на себе підприємство, а також визначити, чи виправдає очікувана прибутковість відповідний ризик.

Варто враховувати, що формування системи управління ризиками підприємства та забезпечення її ефективності передбачає першочергово обґрунтування провідних завдань та методів нейтралізації ризиків.

Нейтралізація ризику представляє собою фінансово-математичну технологію обґрунтування, прийняття, виконання та контролю виконання фінансових управлінських рішень щодо здійснення превентивних фінансових, організаційних або правових заходів щодо забезпечення ефективності господарської операції та рівнів операційно-фінансового левериджу як складових інтегрованого ризику підприємства. Система внутрішнього механізму нейтралізації ризиків підприємства включає: уникнення ризику; обмеження концентрації ризику; хеджування; диверсифікацію; розподіл; самострахування.

Резюмуючи, можна сказати, що при виборі конкретного методу впливу на ризик необхідно аналізувати негативну та позитивну сторони реалізації ризику та враховувати результати аналізу при прийнятті рішення про величину потенційної шкоди.

Основна роль у процесі управління ризиком належить менеджеру з ризику, який має брати активну участь на етапах ідентифікації, оцінки та обробки ризику, а також:

- дотримуватись принципів менеджменту ризику;
- нести відповідальність, виконувати обов'язки та мати повноваження у сфері менеджменту ризику;
- формувати реєстр ризику та вести звітність відповідно до встановлених на підприємстві форм, із застосуванням стандартизованих термінів та прийнятих критеріїв.

Компетенції менеджерів з ризику ґрунтуються на знаннях, навичках та ділових якостях, набутих під час навчання та у процесі роботи. Основні вимоги до знань та вмінь менеджерів з ризику щодо використання реєстру ризику включають [9]:

- знання політики, стратегії та цілей підприємства в сфері управління ризиком;

– розуміння зв'язку політики сфері управління ризиком із загальною політикою та стратегічними цілями підприємства;

– знання процесів та специфіки роботи організації;

– знання необхідних правових вимог, у тому числі вимог нормативної та технічної документації: технічних регламентів, стандартів та рекомендацій у галузі ризику;

– знання та правильне використання термінів ризик-менеджменту;

– знання щодо застосування реєстру ризику.

Основні вимоги до навичок менеджерів з ризику включають:

1. Ідентифікувати, описати та зареєструвати небезпечні події та оцінити відповідні їм ризики.

2. Застосовувати критерії допустимого ризику підприємства.

3. Задіяти методи оцінки ризику.

4. Використовувати методи розробки та ведення реєстру ризику.

5. Застосовувати методи обробки та моніторингу ризику організації, у тому числі методи оцінки результативності та ефективності заходів щодо зниження ризику.

6. Використовувати методи аналізу менеджменту ризику та управління документацією у цій галузі.

7. Забезпечувати від імені вищого керівництва впровадження процесу управління ризиком, а також розробку, впровадження, функціонування та підтримку в робочому стані відповідної системи.

8. Доводити до відома вищого керівництва інформацію про роботу системи менеджменту ризику та всі необхідні поліпшення, при цьому у звіті з реєстру ризику необхідно зазначати:

– перелік небезпечних подій і пов'язаний з ними ризик;

– оцінку ефективності заходів для управління ключовими видами

ризиків;

– зміни, що відбулися за звітний період;

– необхідні зміни у стратегіях, цілях та завданнях у галузі ризик-менеджменту для запобігання або зниження можливих втрат;

– передбачувану причину неефективності заходів щодо управління ризиком;

– необхідні дії для виконання заходи;

– заходи підвищення ефективності ризик-менеджменту.

9. Забезпечувати розуміння ризику персоналом підприємства.

10. Узгоджувати процес управління ризиком із загальною системою процесів підприємства.

11. Впроваджувати рішення, ухвалені за результатами оцінки ризику.

12. Підтримувати та постійно покращувати систему управління ризиком.

Однією з важливих складових частин ефективного ризик-менеджменту для українських підприємств має стати розвиток корпоративної культури у сфері управління ризиками. Під терміном «ризик-культура» мається на увазі внутрішнє середовище, за якого керівництво та працівники компаній приймають рішення та здійснюють операційну та іншу діяльність, беручи до уваги вибір оптимального співвідношення ризиків та можливостей. Для підвищення рівня ризик-культури в компанії необхідно побудувати систему стимулів та заохочень для працівників усіх рівнів, яка мотивуватиме їх грамотно зважувати ризики та можливості при прийнятті рішень. При цьому може застосовуватися не лише фінансова компенсація, а й кар'єрний розвиток та нематеріальне заохочення.

**Висновки.** Зростання і поширення ризикоутворюючих факторів в господарській діяльності українських підприємств є серйозним бар'єром на шляху до забезпечення ефективності їх

роботи і може призвести до значних витрат, неоптимального розподілу ресурсів і втрат, а отже потребує впровадження системи управління ризиками управління. В ході проведеного дослідження розкриті підходи до формування систем управління ризиками, що дозволили встановити переваги інтегрованого напрямку, реалізація якого потребує послідовного й обґрунтованого застосування комплексу методів ризик-менеджменту. Віддаючи основну роль у процесі управління ризиком менеджера з ризику, з'ясовано вимоги до його знань, що забезпечуватиме ефективність управлінських рішень на всіх етапах ризик-менеджменту. В якості базису забезпечення результативності управління ризиком визначено розвиток культури ризик-менеджменту та її інтеграція у систему корпоративних цінностей підприємства.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабайлов В. К., Курденко О. В. Від ризик-менеджменту до ризик-економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>.
2. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. № 1. С. 314-319.
3. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. № 1. 2023. С. 203-209.
4. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3. С. 175–180.
5. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
6. Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9–13.
7. Гросул В. А., Усова М. О. Стратегічні аспекти управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2022. №1. С. 38-43.
8. Кутащенко М. В. Сутність ризику і причини його виникнення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 6. С. 45-48.
9. Jedynek P., Bąk S. The role of managers in risk management. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348416214\\_The\\_role\\_of\\_managers\\_in\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/348416214_The_role_of_managers_in_risk_management)

#### REFERENCES

1. Babailov V. K., Kurdenko O. V. (2022) Vid ryzyk-menedzhmentu do ryzyk-ekonomiky. [From risk management to risk economics]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2061/1989>.
2. Dykan V. L., Posokhov I. M. (2014) Doslidzhennia mizhnarodnykh standartiv upravlinnia ryzykamy. [Study of international standards of risk management] *Biznes Inform*. no 1. P. 314-319.
3. Zakharova N.Yu. (2023) Upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods]. *Biznes Inform*. no. 1. P. 203-209.
4. Kovalenko V. V. (2019) Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryyemstva ta zasoby yikh neutralizatsii. [Risks in the system of economic security of the enterprise and means of their neutralization]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. no 3. P. 175–180.
5. Semenova K. D., Tarasova K. I. (2017) Ryzyky diialnosti promyslovykh

- pidpryiemstv: intehralne otsiniuvannia: monohrafiia. [Risks of industrial enterprises: integral assessment: monograph]. Odesa: Hul'iaieva V.M. 234 p. (in Ukrainian)
6. Tsvihun T.V. (2017) Mekhanizm upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [The Mechanism of Risk Management in the System of Enterprise Administration]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University.* vol. 23, part 2: P. 9–13.
7. Hrosul V. A., Usova M. O. (2022) Stratehichni aspekty upravlinnia ryzykostiikistiu pidpryiemstva rozdribnoi torhivli. [Strategic aspects of managing the risk tolerance of a retail enterprise]. *Innovatsiina ekonomika.* no 1. P. 38-43.
8. Kutashenko M. V. (2009) Sutnist ryzyku i prychny yoho vynyknennia. [The essence of the risk and its causes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid.* no 6. P. 45-48.
9. Jedynak P., Bąk S. (2020). The role of managers in risk management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348416214\\_The\\_role\\_of\\_managers\\_in\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/348416214_The_role_of_managers_in_risk_management).

УДК 338.3.(330.322.54)

## ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,  
Курилович В. Р., аспірант (УкрДУЗТ)*

*Основними факторами сучасного відновлення індустріального сектору України є технологічні інновації, стимулювання створення робочих місць та еколого-ресурсна ефективність. Досягнення окреслених цілей і забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств потребує об'єднання їх зусиль і реалізації спільної діяльності на засадах розбудови еко-індустріальних парків. Встановлено, що під останніми слід розуміти співтовариство підприємств, що мають спільну власність, бізнес яких спрямований на досягнення більш високих екологічних, економічних й соціальних показників шляхом співробітництва у вирішенні екологічних та ресурсних питань. Проведено аналіз створення і функціонування еко-індустріальних парків у світі, який показав, що їх діяльність ґрунтується на принципах промислової екології і сприяє отриманню синергії за допомогою переробки відходів одних підприємств іншими та/або шляхом спільного споживання енергетичних, водних, інформаційних та інших видів ресурсів, що забезпечує зменшення виробничих витрат та підтримує узгодженість економічної та екологічної цілей господарювання. З'ясовано, що незважаючи на декларовані позитивні еколого-економічні результати багатьох проєктів еко-індустріальних парків не вдалося реалізувати, у тому числі не отримав фактичного втілення розпочатий проєкт «Глобальна програма еко-індустріальних парків – Україна: інтервенція на рівні країни», що обумовило доцільність більш детального вивчення факторів розвитку еко-індустріальних парків. Встановлено, що до основних мотивів розбудови еко-індустріальних парків, поряд з зменшенням впливу на навколишнє середовище, слід віднести сприяння підвищенню ефективності й економічності, згуртованості громади, підвищення стійкості до багатьох загроз,*

розширення доступу до фінансування і технічної допомоги та загалом підвищення конкурентоспроможності. Розкрито бар'єри, що існують на шляху успішного впровадження еко-індустріальних парків та охоплюють низку аспектів від технології до управлінських недоліків. Визначено, що розбудова еко-індустріальних парків приносить численні переваги з точки зору економіки, навколишнього середовища, суспільства та підвищення ефективності управління.

**Ключові слова:** еко-індустріальний парк, сталий розвиток, підприємство, управління, інструменти, фактори.

## CONCEPTUAL PROVISIONS OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

*Tokmakova I. V., Doctor Economics, Professor,  
Kurylovych V. R., graduate student (USURT)*

*The main factors the modern recovery the industrial sector Ukraine are technological innovations, stimulation job creation and environmental and resource efficiency. Achieving the outlined goals and ensuring the sustainable development domestic enterprises requires the unification of their efforts and the implementation of joint activities on the basis of the development eco-industrial parks. It was established that the latter should be understood as a community jointly owned enterprises whose business is aimed at achieving higher environmental, economic and social indicators through cooperation in solving environmental and resource issues. An analysis the creation and functioning eco-industrial parks in the world was conducted, which showed that their activities are based on the principles industrial ecology and contribute to obtaining synergies through the processing waste from one enterprise by others and/or through the joint consumption of energy, water, information and other types resources. which ensures the reduction production costs and supports the coherence the economic and ecological goals management. It was found that despite the declared positive ecological and economic results, many projects of eco-industrial parks could not be implemented, including the fact that the initiated project "Global program eco-industrial parks - Ukraine: intervention at the country level" was not implemented, which caused the expediency a more detailed study the factors the development eco-industrial parks. It has been established that the main motives for the development eco-industrial parks, along with reducing the impact on the environment, should include promoting efficiency and economy, community cohesion, increasing resistance to many threats, expanding access to financing and technical assistance, and generally increasing competitiveness. Barriers to the successful implementation eco-industrial parks are revealed and cover a number aspects from technology to management deficiencies. It was determined that the development eco-industrial parks brings numerous advantages from the point view of the economy, the environment, society and increasing the efficiency of management.*

**Keywords:** eco-industrial park, sustainable development, enterprise, management, tools, factors.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Нині «традиційні промислові» індустріальні парки почали викликати у суспільній свідомості негативний образ, оскільки їх діяльність призводить до забруднення повітря і ґрунту, утворення промислових відходів, зростання аварійності, що викликає посилення занепокоєння місцевих мешканців. У зв'язку з цим, ще у 90-ті роки ХХ сторіччя у Сполучених Штатах Америки з'явилася

нова концепція – еко-індустріальних парків, фундаментальною основою якої стала спрямованість на узгодження економічних показників та екологічної стійкості. Нині концепція еко-індустріальних парків поширюється по всьому світу. Доволі великий вклад у сприяння створення й розвитку еко-індустріальних парків з метою досягнення поставлених цілей сталого розвитку був внесений спеціалізованою установою Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО, UNIDO), яка і нині займається питаннями сприяння промислового розвитку в цілях скорочення масштабів бідності, всеохоплюючої глобалізації, екологічної стійкості та просування міжнародного співробітництва у вирішенні зазначених проблем. Оскільки розвинуті країни та країни, що розвиваються, прагнуть до збільшення промислового виробництва, виникла гостра необхідність у відокремленні економічного зростання від ресурсного забезпечення споживання задля досягнення більш широких соціальних цілей. У зв'язку з цим виникла інша реальна потреба, а саме у розбудові, стратегічному плануванні та ефективному управлінні індустріальними парками, що дозволить досягти бажаних економічних, соціальних та екологічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Питання індустріального відновлення економіки України на засадах розбудови індустріальних парків широко представлене в працях вітчизняних науковців, зокрема цю проблематику вирішують Дикань В. [1], Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Обруч Г. [2] та багато інших вчених. Зважаючи на ресурсно-екологічні обмеження індустріального відновлення все більше уваги в наукових колах приділяється впровадженню моделі еко-індустріальних парків. У даному напрямку проводять дослідження Клещов А. [3], Лазаренко Д.,

Папук Д. [4], Пронь Л. [5] та інші. Варто вказати, що для забезпечення трансформації індустріальних парків в екологоорієнтовані промислові центри розроблено ряд нормативних і довідкових документів [6-9], де систематизовано практичний досвід створення і функціонування еко-індустріальних парків.

Беручи до уваги наявні напрацювання вчених та враховуючи перспективність розбудови еко-індустріальних центрів і складність та багатоаспектність реалізації даного завдання доцільним є подальше дослідження досвіду впровадження еко-індустріальних центрів та встановлення факторів забезпечення їх результативного розвитку.

**Мета статті** полягає у розкритті специфіки становлення концепції еко-індустріальних парків та визначені факторів, які стимулюють розвиток еко-індустріальних парків.

**Виклад основного матеріалу.** За останні три десятиліття ЮНІДО сприяла актуалізації питань ресурсоефективності та екологічно чистого виробництва у галузях промисловості та промислових парках як у розвинених країнах, так і у країнах, ринкова економіка яких ще тільки формується, шляхом проведення пілотних демонстрацій, а також розповсюдження глобальних знань і впровадження проєктів. До обов'язків ЮНІДО [7] входить сприяння інклюзивному та сталому промислового розвитку шляхом покращення екологічних показників, збільшення рівня продуктивності ресурсів та підвищення безпеки існуючих галузей, а також шляхом підтримки створення нових галузей, що виробляють екологічні товари і послуги.

За визначенням ЮНІДО еко-індустріальний парк – це співтовариство підприємств, що мають спільну власність, бізнес яких спрямований на досягнення більш високих екологічних, економічних й соціальних показників шляхом співробітництва у вирішенні екологічних

та ресурсних питань [7], яке нині називається промисловим симбіозом - засобом за допомогою якого компанії можуть отримати конкурентну перевагу за рахунок фізичного обміну матеріалами, енергією, водою і побічними продуктами, сприяючи тим самим інклюзивному та стійкому розвитку.

Одним із перших прикладів еко-індустріального парку є Kalundborg Symbiosis, який розташований у Калундборзі в Данії. Мета створення цього парку полягала в боротьбі зі скороченням ресурсів і зростанням цін на сировину шляхом спільної роботи для обміну матеріалами, водою та потоками енергії між партнерами. Відтоді компанії Kalundborg Symbiosis почали співпрацювати над спільними бізнес-проектами, реалізація яких забезпечила збільшення їх доходів та досягнення запланованих показників сталого розвитку, зокрема парк перевів вугільну електростанцію на біомасу, зменшивши викиди CO<sub>2</sub> еквівалентно на 635000 т. Нині компанії парку Kalundborg Symbiosis заощаджують понад 24 мільйони євро на рік та отримують понад 14 мільйонів євро соціально-економічних вигід [11].

Пілотні ініціативи ЮНІДО зі створення еко-індустріальних парків реалізовано у 2010 році в Індії – це промислова зона Вододара-Анклешвар та інвестиційний регіон хімічної й нафтохімічної промисловості Дахел Петролеумм у штаті Гуджарат. У цьому ж році ЮНІДО запровадила концепцію еко-індустріальних парків в Тунісі, яка була спрямована на два промислові парки (бізнес-парк Бізерта і промислова зона Джебель-Оуст і Бір-Мчерга). З 2012 року робота ЮНІДО у галузі еко-індустріальних парків розширилася у рамках спільної глобальної програми «Ресурсоефективне та екологічно чисте виробництво» за допомогою Програми ООН з довкілля, що фінансувалася Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарії. У рамках

цієї програми була здійснена глобальна оцінка стану еко-індустріальних парків країн, що розвиваються, з охопленням 33 промислових парків у 12 країнах. З 2015 року ЮНІДО здійснює пілотні проекти еко-індустріальних парків у шести країнах у рамках глобальної програми «Ресурсоефективне та екологічно чисте виробництво» (Китай, Індія, Марокко, Південна Африка, Колумбія та Перу). Крім того, реалізовується проект еко-індустріальних парків у В'єтнамі, що фінансується Глобальним екологічним фондом та Державним секретаріатом з економічних питань Швейцарії [10].

В результаті розбудови еко-індустріальних парків відкривається реальна можливість для досягнення інклюзивного й сталого промислового розвитку, що задекларовано в Порядку денному на період до 2030 року, ухваленому на Генеральній Асамблеї ООН (рис. 1).

З 1 липня 2017 року ЮНІДО була розпочата чергова програма впровадження концепції еко-індустріальних парків – «Глобальна програма еко-індустріальних парків у країнах, що розвиваються» [12]. Заходи впровадження концепції еко-індустріальних парків на рівні країн повинні дотримуватися єдиного підходу та забезпечувати досягнення двох результатів:

- 1) стимулювання впровадження концепції еко-індустріальних парків та її інтеграції у відповідну політику та нормативно-правові акти, що призведе до посилення ролі концепції еко-індустріальних парків в екологічній, промисловій та інших відповідних національних стратегіях у країнах-учасницях програми;

- 2) були визначені можливості концепції еко-індустріальних парків та початок її впровадження, при цьому були підтверджені екологічні, економічні та соціальні ефекти, які повинні бути досягнуті підприємствами у галузі охорони навколишнього середовища.



Рис.1. Ключові цілі сталого розвитку 2030, які вирішуються в системі еко-індустріальних парків [11]

Реалізація можливостей концепції еко-індустріальних парків підприємствами та іншими організаціями буде підтримуватися постачальниками послуг концепції еко-індустріальних парків, що призведе до зменшення впливу на оточуюче середовище та операційних й інших бізнесових витрат, а також до підвищення їх природно-ресурсної продуктивності. У зв'язку з чим, в рамках Глобальної програми створення еко-індустріальних парків повинні бути розроблені та здійснені спеціальні заходи щодо впровадження концепції еко-індустріальних парків на рівні країн в Колумбії, Перу, України та В'єтнаму.

Згідно даних офіційного сайту ЮНІДО з 1 січня 2019 року розпочато проект «Глобальна програма еко-індустріальних парків – Україна: інтервенція на рівні країни». Строк завершення даного проекту – 31 грудня 2024 року [13]. Так, в Україні ще у квітні 2018 року у м. Вінниця відбулись переговори представників місії ЮНІДО в Україні з керівництвом Вінницької облдержадміністрації щодо створення еко-індустріального парку в Ладижинській промисловій зоні в рамках проекту «Підвищення енергоефективності та стимулювання використання

відновлюваної енергії в агрохарчових та інших малих та середніх підприємствах України». У вересні 2019 року аналогічні переговори відбулись у м. Біла Церква, де представники місії ЮНІДО в Україні з головою та директорами провідних підприємств міста обговорювали можливість створення у м. Біла Церква екоіндустріального парку на базі промислового майданчика Авіаційного комплексу. В 2022 році для отримання міжнародної технічної підтримки на трансформацію в екоіндустріальні парки в рамках проекту «Глобальна програма еко-індустріальних парків в Україні: впровадження на місцевому рівні» було обрано ще два індустріальні парки: «Калуш індастріал ХАБ» (м. Калуш, Івано-Франківська область) та «Мольфар» (смт. Тересва, Закарпатська область), які на думку фахівців під час релокації підприємств можуть відіграти ключову роль в розвитку західних областей України [5].

В межах проекту «Глобальна програма еко-індустріальних парків – Україна: інтервенція на рівні країни» продовжується реалізація компоненти зі зміни законодавства дотичного до еко-індустріальних парків (рис. 2).



2020 виконано	✓ ✓ ✓	Початок проекту GEIPP в Україні Аналіз стейкхолдерів у сфері ЕІП Аналіз прогалин у політиці ЕІП
2021 виконано	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	ЕІП включені до Урядової Національної економічної стратегії до 2030 1 <sup>й</sup> і 2 <sup>й</sup> Семінари з питань політики ЕІП для decision-makers Офіційна Міжвідомча робоча група з питань політики ЕІП заснована Дорожня карта впровадження політики ЕІП 1 <sup>ша</sup> і 2 <sup>га</sup> засідання Міжвідомчої робочої групи з питань політики ЕІП
2022 виконано	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	Аналіз стейкхолдерів у сфері ЕІП (оновлений) Міжнародні пропозиції до візії та дорожньої карти політики ЕІП Звіт щодо механізмів підтримки ЕІП в Україні ЕІП включено до проекту Стратегії ІП 2030 Стратегічна екологічна оцінка Стратегії ІП 2030 із перспективою ЕІП Сценарії розвитку політики ЕІП (Аналіз регуляторного впливу) Проект Закону ЕІП розроблено (зміни до Закону про ІП та інших) 3 <sup>тє</sup> засідання Міжвідомчої робочої групи з питань політики ЕІП
2022 план	✓ ✓ ✓	Національне соціологічне дослідження готовності ринку до ЕІП Тренінговий курс (онлайн) для decision-makers і бізнесу в сфері ЕІП Звіт щодо ланцюгів поставок у сфері ЕІП в Україні
2023 план	✓ ✓ ✓ ✓	Прийняття Закону ЕІП розроблено (зміни до Закону про ІП та інших) Прийняття підзаконних актів ЕІП (критерії, верифікація, моніторинг) Приведення національних політики у відповідність до Міжнародної рамки ЕІП Розроблення інструменту доступу до фінансування (Access to Finance tool) для ЕІП в Україні

Рис. 2. Етапи формування інституційного забезпечення розвитку еко-індустріальних парків (ЕІП) в Україні [13]

Незважаючи на активну проектну діяльність фактично розбудова еко-індустріальних парків так і не розпочалася, хоча як свідчить світовий досвід їх формування сприятиме отриманню суттєвих переваг як для бізнесу, так і регіонального зростання.

Провідна міжнародна практика свідчить про те, що види економічних, екологічних і соціальних ефектів від впровадження концепції еко-індустріальних парків сильно різняться й виходять далеко за рамки традиційних бізнесових переваг. Еко-індустріальні парки дозволяють компаніям вилучати відповідну вигоду з більш ширшого співробітництва всередині компанії (між керівництвом, технічними, фінансовими, екологічними відділами тощо), а також між компаніями, урядом та постачальниками послуг.

Компанії отримують можливість колективно перетворювати екологічні проблеми у бізнес рішення, раціонально використовуючи ресурси та співпрацюючи через загальну інфраструктуру. При цьому така співпраця відбувається за чотирма ключовими напрямками: енергетика, водопостачання, обмін відходами й побічними продуктами, а також послуги. Сфера співпраці також охоплює й безліч інших секторів, включаючи співпрацю з науково-дослідними та технологічними інноваційними центрами, регіональними програмами створення робочих місць і проектами з раціоналізації логістики та оптимізації землекористування тощо.

Ключові драйвери розвитку еко-індустріальних парків включають:  
- зменшення впливу індустріального парку на довкілля;

- просування підвищення ефективності; сприяння згуртованості громади;

-забезпечення кращого доступу до фінансів і технічної підтримки;

- підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Належна міжнародна галузева практика демонструє широкий спектр економічних, екологічних та соціальних вигід від еко-індустріальних парків. Так за результатами глобальної порівняльної оцінки, проведеної ЮНІДО у 12 країнах, було визначено основні переваги від впровадження і розвитку концепції еко-індустріальних парків:

1. Економічні переваги, отримувані від еко-індустріальних парків, включають у себе створення робочих місць за допомогою таких заходів, як застосування еко-інновацій та промислового співробітництва. Зростання рівня конкурентоспроможності бізнесу є одним з найбільш важливих факторів розвитку еко-індустріальних парків, оскільки підприємства, що працюють у добре спроектованих парках з ефективним управлінням, можуть використовувати переваги, пов'язані із раціональним використанням ресурсів, скороченням утилізації відходів, збільшенням доданої вартості та зниженням ризиків, а також іншими доступними послугами, що призводить до економії витрат. Деякі еко-індустріальні парки також отримали збільшення рівня прямих іноземних інвестицій. Непрямі переваги від еко-індустріальних парків доволі важко оцінити кількісно, однак вони мають вирішальне значення для довгострокової економічної стійкості парку. До них відноситься непряме забезпечення зайнятості через підвищення кваліфікації й професійної підготовки, передачу технологій, покращення репутації й збільшення рівня «демонстраційного ефекту», що виникає внаслідок застосування передової практики, призводячи до більш широкого

впровадження найефективніших методів господарювання;

2. Екологічні переваги еко-індустріальних парків досить різноманітні та включають у себе зниження рівня забруднення за рахунок більш ефективного використання ресурсів (сировини, води, енергії тощо) та скорочення, повторного використання і рециркуляції відводів, що також сприяє зберіганню й захисту місцевого біорізноманіття та природи в цілому. Окрім того, ефективне управління хімічними та небезпечними речовинами в еко-індустріальних парках може привести до додаткових екологічних переваг та підвищення рівня безпеки працівників;

3. Соціальні переваги, одержувані в результаті діяльності еко-індустріальних парків, можуть каталізувати створення якісних місцевих робочих місць за рахунок поліпшення умов праці. еко-індустріальних парків також працюють над підвищенням рівня добробуту місцевого громадянства шляхом покращення роботи з населенням. При цьому деякі програми еко-індустріальних парків працюють над підвищенням рівня гендерної рівності, наприклад, шляхом створення робочих місць для жінок та спеціальних приміщень для працюючих жінок. Поліпшені механізми безпеки допомагають знизити рівень злочинності, створюючи більш глибоке почуття захищеності для працівників. Еко-індустріальні парки часто надають підтримку громадськості шляхом створення соціальної інфраструктури, такої як центри професійної підготовки, підвищення кваліфікації, а також надання більш широких громадських послуг.

Переваги еко-індустріальних парків мають і стратегічний характер, тому що призводять до зниження ризику ресурсів і ліцензування, а також підвищують конкурентоспроможність, сприяють розвитку бізнесу та створюють кращу репутацію серед ключових зацікавлених сторін.

Ключовою мотивацією для розробників еко-індустріальних парків є бажання залучити стратегічних інвесторів і стимулювати приток місцевих та іноземних прямих інвестицій. Підтримка може бути запропонована шляхом надання економічної, екологічної та соціальної узгоджені послуги та на основі виконання плану сталого розвитку для промислової зони.

Кластеризація підприємств на рівні парку також дозволяє пропонувати додаткові послуги за розумною ціною. Крім того, ефективна структура управління мінімізує адміністративні накладні витрати.

З точки зору промислової конкурентоспроможності, основними факторами розбудови еко-індустріальних парків є:

- забезпечення сприятливого та динамічного бізнес-середовища;
- мінімізація операційних витрат і підвищення ефективності та продуктивності процесу;
- збільшення попиту для підвищення ефективності та зростання;

- мінімізація ризиків впливу дефіциту природних ресурсів;

- надання впевненості зацікавленим сторонам щодо екологічних і соціальних проблем, які стосуються споживачів, місцеві громади, уряди та інвестори;

- використання переваг корпоративної соціальної відповідальності;

- забезпечення доступу до якісної інфраструктури та колективне представництво інтересів бізнесу.

Захист навколишнього середовища, зміна клімату та ефективне використання ресурсів є обов'язковими для еко-індустріальних парків. На промисловість припадає значна частка глобальних викидів, і вона має широкі екологічні наслідки і вплив місцевої громади. Еко-індустріальні парки можуть зробити значний внесок у зменшення викидів вуглекислого газу, тим самим сприяючи реалізації Паризької угоди про зміну клімату. Досягнення цих цілей вимагатиме глибоких і тривалих змін в енергетиці та промислових викидах парникових газів. У цьому контексті еко-індустріальні парки можуть відігравати важливу роль (рис. 3).

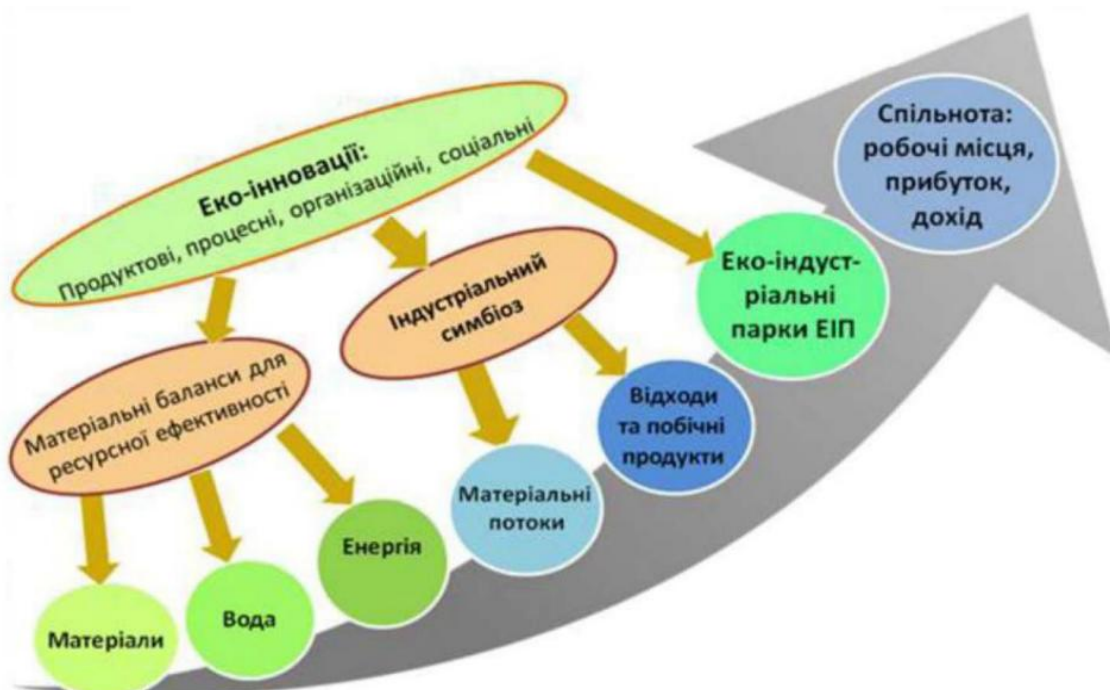


Рис. 3. Еколого-економічні драйвери розвитку еко-індустріальних парків [13]

Основні екологічні фактори еко-індустріальних парків включають:

- зобов'язання щодо зміни клімату на глобальному та національному рівнях;
- наявність відповідних механізмів політики (наприклад, податки та ринкові механізми, як-от ціноутворення на вуглець);
- озеленення ланцюга поставок і пом'якшення ресурсних обмежень, що може призвести до покращення ресурсів управління та ресурсозбереження;
- забезпечення стійкості інфраструктури до вищих витрат на ресурси та адаптації до ризиків зміни клімату;
- реагування на екологічні та соціальні проблеми споживачів;
- збільшення попиту на підвищення ефективності та зростання.

Зі збільшенням промислового виробництва як у країнах, що розвиваються, так і в країнах із ринковою економікою, розвиток еко-індустріальних парків може допомогти забезпечити дотримання соціальних стандартів, адже докази свідчать про те, що через погану підготовленість між громадами та індустріальними парками можуть виникати суперечки для вирішення надзвичайних ситуацій, занепокоєння щодо операційних стандартів і посилення посягань між ними на житлові та промислові забудови. Крім того, еко-індустріальні парки часто залежать від інтенсивної праці, постачання ресурсів навколишніх місцевих громад, відповідної соціальної інфраструктури, а в деяких випадках житла та ширших соціальних послуг. Це вимагає ретельно спланованої та відповідної структури та процесів для вирішення соціальних проблем.

Соціальні фактори розвитку еко-індустріальних парків включають:

- кращі умови праці;
- створення робочих місць на місцях;
- покращення гендерної рівності;
- кращу безпеку та запобігання злочинності;

- забезпечення соціальної інфраструктури для працівників і громади;
- підтримку добробуту місцевої громади та охоплення громади;
- забезпечення професійного навчання;
- поліпшення охорони праці та безпеки;
- перехід до більш сталого землекористування.

Еко-індустріальні парки можуть забезпечити широкий спектр соціально-економічних переваг, зокрема, створення робочих місць. Також розбудова еко-індустріальних парків часто передбачає створення розширеної соціальної інфраструктури, що особливо важливо для розвитку країни. Непрямі переваги часто важко підрахувати кількісно, але вони стають все більш важливими в довгостроковій перспективі.

Основні економічні фактори розвитку еко-індустріальних парків включають:

- пряме та непряме створення робочих місць;
- підвищення кваліфікації робочої сили;
- зв'язки між фірмами індустріальних парків та малими та середніми підприємствами і громадами за межами індустріального парку;
- передача технологій і знань через прямі іноземні інвестиції; і
- демонстраційні ефекти від застосування належної міжнародної промислової та регіональної практики підходів до розвитку.

Варто вказати, що при розбудові еко-індустріальних парків існує низка перешкод, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, та охоплюють низку аспектів від технології до управлінських недоліків.

Загальні бар'єри, що існують на шляху успішного впровадження еко-індустріальних парків, включають:

- недостатню фінансову віддачу від сталих інвестицій;

- відсутність належних нормативних актів, які підлягають виконанню;
- обмежений технологічний розвиток і економічно ефективні рішення;
- відсутність обізнаності та обміну інформацією;
- складність організаційної структури;
- обмежену поінформованість споживачів про екологічні продукти та обмежений попит на них.

**Висновки.** Отже, еко-індустріальні парки являють собою сталі інклюзивні промислові парки, що реалізують глобальну концепцію інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів, фундаментальною основою якої є енергоефективність, чисте екологічне виробництво й, перш за все, промисловий симбіоз, та які завдяки своїй інвестиційно-інноваційній природі є стратегічно-дієвим засобом досягнення встановлених цілей сталого розвитку індустріального світу. Виходячи за рамки оптимізації ефективності індивідуального бізнесу, компанії в еко-індустріальному парку працюють разом і в тісній співпраці з навколишньою громадою для досягнення колективних економічних, екологічних і соціальних переваг. Це призводить до кращого управління, більшої конкурентоспроможності, стійкості до ризиків, ресурсоефективності та економічності індустріальних парків, які є привабливими для інвестицій.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.
2. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В. Індустріально-науковий парк як основа розвитку дуальної форми здобуття вищої освіти в університеті. *Проблеми впровадження дистанційної та дуальної*

*форм здобуття вищої освіти в Українському державному університеті залізничного транспорту* : тези наук.-метод. конф. (24–25 листопада 2021 року). Харків : УкрДУЗТ, 2021. С. 78-79.

3. Клещов А. Навіщо Україні еко-індустріальні парки. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/14/689172/>.

4. Лазаренко Д. О., Папук Д. О. Підтримка розвитку еко-індустріальних парків в умовах релокації та євроінтеграції бізнес-процесів. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 27-30.

5. Пронь Л. М. Еко-індустріальні парки як інструмент інвестиційного розвитку регіону. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: економіка. 2023. № 6(20). С. 208-217.

6. Міжнародні рамкові положення про екоіндустріальні парки. Версія 2.0. Січень 2021. Група Світового банку. URL: <https://geipp-ukraine.org/mizhnarodni-ramkovi-polozhennia-pro-eip>

7. Посібник з використання інструментарію екоіндустріальних парків ЮНІДО. URL: <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/UNIDO%20EIP%20Toolbox%20Manual%20Ukrainian%20language.pdf>

8. План дій щодо розвитку політики еко-індустріальних парків в Україні станом на квітень 2021 року. URL: <https://geipp-ukraine.org/biblioteka/>

9. Глобальна оцінка екоіндустріальних парків у країнах, що розвиваються та країнах з перехідною економікою (ЮНІДО, 2016) URL: <https://bit.ly/2RIag3z>

10. Implementation handbook for ecoindustrial parks: Inclusive and sustainable industrial development. 2017 by the United Nations Industrial Development Organization. 94 p.

11. 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals. The official website United Nations Industrial Development

Organization. URL: <https://www.unido.org/2030-agenda-and-sustainabledevelopment-goals>

12. Global eco-industrial parks programme in developing countries. The official website United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://open.unido.org/projects/C6/projects/170222>.

13. Global Eco-Industrial Parks Programme – Ukraine: Country Level Intervention. The official website United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://open.unido.org/projects/UA/projects/180320>.

### REFERENCES

1. Dykan V. L. (2023) Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt. [National model of industrial development of the country: organizational and management aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 81-82. P. 11-34.

2. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Obruch H. V. (2021) Industrialno-naukovyi park yak osnova rozvytku dualnoi formy zdobuttia vyshchoi osvity v universyteti. [Industrial and scientific park as a basis for the development of a dual form of higher education at the university]. *Problemy vprovadzhenia dystantsiinoi ta dualnoi form zdobuttia vyshchoi osvity v Ukrainському derzhavnomu universyteti zaliznychnoho transportu* : tezy nauk.-metod. konf. (24–25 lystopada 2021 roku). Kharkiv : UkrDUZT. P. 78-79.

3. Kleshchov A. (2022) Navishcho Ukraini eko-industrialni parky. [Why do Ukraine have eco-industrial parks?]. *Ekonomichna pravda: veb-sait*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/14/689172/>.

4. Lazarenko D. O., Papuk D. O. (2022) Pidtrymka rozvytku eko-industrialnykh parkiv v umovakh relokatsii ta yevrointehratsii biznes-protseviv. [Support for the development

of eco-industrial parks in conditions of relocation and European integration of business processes]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. No 3 (69). P. 27-30.

5. Pron L. M. (2023) Eko-industrialni parky yak instrument investytsiinoho rozvytku rehionu. Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriya: ekonomika. [Eco-industrial parks as a tool for investment development of the region]. № 6(20). P. 208-217.

6. Mizhnarodni ramkovi polozhennia pro ekoindustrialni parky. (2021). [International framework provisions on eco-industrial parks]. Versiia 2.0. Sichen 2021. Hrupa Svitovoho banku. URL: <https://geipp-ukraine.org/mizhnarodni-ramkovi-polozhennia-pro-eip>.

7. Posibnyk z vykorystannia instrumentarii ekoindustrialnykh parkiv YuNIDO. [Manual on the use of the toolkit of UNIDO eco-industrial parks]. URL: <https://hub.unido.org/sites/default/files/publications/UNIDO%20EIP%20Toolbox%20Manual%20Ukrainian%20language.pdf>.

8. Plan dii shchodo rozvytku polityky eko-industrialnykh parkiv v Ukraini stanom na kviten 2021 roku. [Action plan for the development of the policy of eco-industrial parks in Ukraine as of April 2021]. URL: <https://geipp-ukraine.org/biblioteka/>.

9. Hlobalna otsinka ekoindustrialnykh parkiv u krainakh, shcho rozvyvaiutsia ta krainakh z perekhidnoiu ekonomikoiu (IuNIDO, 2016) [Global assessment of eco-industrial parks in developing countries and countries with economies in transition]. URL: <https://bit.ly/2RIag3z>.

10. Implementation handbook for ecoindustrial parks: Inclusive and sustainable industrial development. 2017 by the United Nations Industrial Development Organization. 94 p.

11. 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals. The official website United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://www.unido.org/2030-agenda-and->

sustainabledevelopment-goals

12. Global eco-industrial parks programme in developing countries. The official website United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://open.unido.org/projects/C6/projects/170222>.

13. Global Eco-Industrial Parks Programme – Ukraine: Country Level Intervention. The official website United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://open.unido.org/projects/UA/projects/180320>.

УДК 621.391

## РОЗГЛЯД ДОЦІЛЬНОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

*Яковенко В.Г., к. е. н., доцент,  
Куделя В.І., к. е. н., доцент,  
Челядінова Н.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

*В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Доведено вплив різних типів кадрової політики на рівень ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що у вітчизняному менеджменті можливе формування специфічної, власної моделі кадрової політики, яка дозволить «виживати» підприємствам транспорту в умовах війни. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників в умовах воєнного стану є необхідним і доцільним застосовувати та поєднувати з власним, досвід управління персоналом закордонних підприємств. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, досягненню більш-менш стабільного психоемоційного стану колективу, покращенню техніко-економічних показників, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємств залізничного транспорту.*

*Ключові слова: кадрова політика, кадровий потенціал, менеджмент персоналу, людський фактор, модель управління персоналом, мотивація, ефективність управління трудовими ресурсами.*

## CONSIDERATION OF THE FEASIBILITY OF FORMING A MODERN PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL CHALLENGES

*Yakovenko V.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,  
Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,  
Cheliadinova N.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)*

*Today, the understanding of the special importance and complexity of political processes covering the whole world and the possible threat of the third world war give us an impetus to rethink what is most important to ensure the existence of our own statehood, to*

*define our national identity, to preserve future generations of Ukrainians. That is why in our scientific work we wanted to draw attention to the employee's personality, his psychological and emotional state, to create the most suitable atmosphere for the employee's motivation, to promote his psychological stability in a difficult surrounding situation.*

*The main thing in the concept of personnel policy management at domestic enterprises is that the object of influence is the labor team with a concentration of attention on professional and qualification qualities. A relic of the socialist era remains a specific attitude to "personnel", not to human potential. Attention to the employee as a person is purely formal, the employee is used exclusively as a performer of production tasks. The main focus of personnel policy management is the optimal use of labor resources.*

*Having considered different models of personnel management, we note some common or partially identical elements in the domestic model and the American or European model, and in a small amount in the Japanese model. At the same time, this indicates the integration of foreign experience into the economy of Ukraine.*

*In order to improve the management of personnel policy, it is advisable to introduce into the activities of enterprises of the railway industry, and not only, the positive experience of successful countries of the world, but taking into account local characteristics, the specifics of Ukrainian thinking and mentality, but adhering to modern real events, the Ukrainian model of "survival" has a certain impact on the formation own model of personnel policy. Therefore, in our opinion, in the coming years it is in Ukraine that a special model of management should be formed, which will be dominant for our country and in the coming years of reconstruction of production and infrastructure destroyed by the war. At the same time, foreign experience gives us today the opportunity to analyze our own management mistakes and introduce the best assets inherent in other management systems.*

*Therefore, in the difficult conditions of martial law, there is a need for the manager to use the existing models of personnel policy, taking into account the specific conditions of activity. This will contribute to the formation of a highly qualified effective team, the achievement of a more or less stable psycho-emotional state of the team, the improvement of technical and economic indicators, as a result of which the effectiveness of the activities of railway transport enterprises will increase.*

**Keywords:** *personnel policy, personnel potential, personnel management, human factor, personnel management model, motivation, efficiency of labor resources management.*

**Постановка проблеми.** Незаперечним фактом реалій сьогодення, що привертає увагу кожного українця, є російсько-українська війна, яка набула особливо гострої форми з початку повномасштабного вторгнення російських військ 24 лютого 2022 року. Саме трагічні події 2022-2023 років, які привертати, та в подальшому привертатимуть увагу не тільки українців, але й усього світу, дають нам поштовх до обрання вектору наукового дослідження, опираючись на загрозливі політичні, економічні, демографічні наслідки для України сьогодні і на найближче майбутнє. І тут

головним у полі зору нашого наукового пошуку постає акцент на людському факторі, який складає основу кожного окремого підприємства та усієї країни загалом. Саме сьогодні, живучи у вирі воєнних часів, намагаючись вижити у непростих умовах, українці прагнуть будувати хитке майбутнє своїх дітей і своєї країни. Тобто, головним акцентом побудови всього дослідного процесу буде орієнтація на людський фактор, трудовий колектив, трудові ресурси, що безумовно є головною рушійною силою виробничих, економічних, політичних процесів,



головним вектором, на який скеровується будь-яка кадрова політика підприємства.

Сьогодні розуміння особливої важливості і складності політичних процесів, що охоплюють увесь світ, і можлива загроза третьої світової війни, дають нам поштовх для переосмислення того, що є найважливішим для забезпечення існування власної державності, для визначення своєї національної ідентичності, для збереження майбутніх поколінь українців. Саме тому у нашій науковій роботі хотілось привернути увагу на особистість працівника, його психологічно-емоційний стан, на створення найбільш прийнятної атмосфери для мотивації працівника, сприяти його психологічній стійкості в складній оточуючій ситуації.

Намагаючись окреслити особливе значення кадрового потенціалу підприємства, ми ґрунтуємось на думці, що працівники є головним фундаментом, на якому тримається країна, що прагне вижити в умовах гострих зовнішніх викликів сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливістю роботи сучасного менеджменту, особливо менеджера з персоналу або HR-менеджера, є те, що в своїй роботі він повинен оперувати знаннями, що поєднують і знання з економіки, політології, психології тощо. А володіючи інформацією про повну світову картину сучасності, менеджер може більш коректно планувати роботу свого підприємства і кадрової сфери зокрема.

Вивченню питань та головних проблем формування кадрової політики та її ролі приділяли увагу багато науковців, а саме: О.І. Андрусь, М.Ю. Вовк [1], Л.В. Балабанова, О. В. Сардак [2], Н.В. Безрукова, К. А. Снітко [3], В.О. Василенко [4], Н.П. Воробйова, Т.В. Познякова Т.В. [5], А. М. Грицай [6], Н.І. Горбаль, К.Ю. Мельничук [7] та ін. Праці даних авторів охоплюють питання стосовно політики підприємства,

досліджень сучасних підходів і проблем, що виникають у ході формування кадрової політики.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено увагу деяким важливим аспектам формування кадрової політики підприємства в сучасних реаліях. Не адаптованість положень та практичних рекомендацій, відносно доцільності застосування тих чи інших типів кадрової політики на підприємствах транспорту, з урахуванням специфіки воєнного стану, викликає інтерес до даної теми.

**Метою статті** є аналіз особливостей впливу чинників макросередовища підприємства на його кадрову політику в періоди зовнішніх викликів.

Підтвердження впливу позитивних та негативних факторів застосування різних типів кадрової політики на ефективність управління персоналом підприємств залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Базисні принципи формування кадрової політики, які вивчались науковцями і формувались тривалий період часу, в сучасних умовах особливо зазнають значного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Особливо відчутним це стало протягом останніх кількох років, починаючи з 2019-2022 років. Тут слід згадати кризові явища, викликані епідемією COVID-19 та надзвичайно складні соціально-економічні наслідки, викликані російсько-українською війною, що триває і сьогодні. Швидка зміна складових зовнішнього оточення викликає зміни у внутрішньому середовищі підприємства, а сумарне навантаження знаходить своє відображення у результатах економічного розвитку підприємства.

В подібній ситуації особливо помітним стає фактор людського

потенціалу будь-якого підприємства (спочатку це висока захворюваність працівників, викликана епідемією; вимушена самоізоляція; в подальшому внутрішня та зовнішня міграція населення, викликана бойовими діями та призовом до служби в ЗСУ значної кількості чоловічого населення, в подальшому відчутними стануть значні демографічні втрати працездатного населення). Розуміючи проблему трудових ресурсів країни, особливого значення набуває і фокусування уваги на проблемах формування кадрової політики для кожного окремого підприємства, в тому числі підприємств залізничного транспорту.

Кадровою політикою традиційно вважають систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до стратегії підприємства [2]. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як складового елемента економіки держави.

Сьогодні до кадрової політики сучасного підприємства висувуються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва організації, внутрішня організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах економічної кризи, військових дій тощо).

Усвідомлення правил і норм, що є фундаментом різноманітних кадрових заходів, і пов'язаний з цим вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємствах залізничного транспорту, дають підстави виокремити та охарактеризувати наступні типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна [2].

В сучасних умовах (військових дій на території України, навіть в тилкових районах) дотримання постійної пасивної кадрової політики може призвести до повної неготовності швидко реагувати на зміни оточуючого середовища, а отже й може призвести до колапсу в роботі підприємства залізничного транспорту.

В програмах розвитку підприємств, що обрали реактивний тип кадрової політики, основні кадрові проблеми виокремлюються і розглядаються окремо, але разом з тим основні труднощі виникають під час середньострокового прогнозування. Так, під час запровадження загальнообов'язкової вакцинації проти вірусу COVID-19, на підприємствах залізничного транспорту виник непередбачуваний реактивний спротив багатьох членів трудового колективу проти вакцинації, що призвело в подальшому до непопулярних заходів, як відсторонення працівників від роботи, в зв'язку з відсутністю вакцинації і загрози розповсюдження епідемії. А наявність навіть незначної кількості працівників на самоізоляції та відсторонення від роботи, як наслідок, призвела до зниження загальних економічних показників.

В подальшому з 24.02.2022 року спостерігалось постійне зменшення фактично працюючих на робочих місцях (зменшення за рахунок тих, що виїхали за кордон і перебувають у довготривалих відпустках, тих, що звільнились відчуваючи страх за своє життя та життя своїх дітей, фактичне зменшення кваліфікованих працівників із-за призову до лав ЗСУ та територіальної оборони).

У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу. Разом з тим активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво організації при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується

короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації. Саме за раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проєкту [6].

Кадрова політика в умовах ринкової економіки передбачає передусім підходи до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особливе значення має висунення і підтримка людей мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. Особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів [6].

Проаналізуємо особливості підходу вітчизняних підприємств та менеджерів до управління персоналом. Головним в концепції управління кадровою політикою є те, що об'єктом впливу є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях. Пережитком соціалістичної доби залишається специфічне відношення до «кадрів», а не до людського потенціалу. Увага до працівника, як людини відбувається чисто формально, працівник використовується виключно, як виконавець виробничих завдань. Головним в спрямованості управління кадровою політикою є оптимальне використання трудових ресурсів. На рівні делегування влади відчутне зустрічне управління.

За характером прийняття рішень – колегіальне, із залученням небагатьох людей до підготовки, й одноосібне

прийняття рішень. Формальний лідер діє як голова групи, що приймає рішення.

В особистих відносинах відчутна значна міжособистісна конкуренція. При цьому йде підготовка вузькоспеціалізованих керівників з окремого питання чи галузі. Переважає індивідуальна відповідальність та відсутня загально- організаційна культура.

За оцінкою результатів трудової діяльності - головне це оцінювання загального колективного результату роботи, особистість розчиняється в загальній масі працівників.

В питанні найму поєднуються методи довговічного і короткострокового найму, кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей.

Підвищення кваліфікації відбувається без відриву від виробництва у поєднанні з програмами підготовки: вважається необхідним і часто є формальним.

Головний показник в сучасних умовах для більшості українців – оплата праці - регламентується за показниками роботи групи.

Мотиваційний механізм теж є досить слабо розвиненим і застосовується на розсуд керівництва і виходить із фінансових можливостей підприємства [2, с. 143-148].

Розглянувши різні моделі управління персоналом відзначимо деякі спільні або частково однакові елементи у вітчизняній моделі і американській або європейській моделі, в незначній кількості японській моделі. Разом з тим, це свідчить про інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку України.

Українській моделі характерні такі риси, як висока плинність кадрів, несприятливий соціально-психологічний клімат, відсутність коштів на розвиток персоналу. Персонал не бачить перспектив розвитку, не має спільних ідей та спільної мети з підприємством, що значно знижує ефективність використання

кадрового потенціалу. В сучасних умовах до вище наведених чинників можна додати в подальшій перспективі й загальнодержавну проблему: недостатність висококваліфікованих кадрів, пов'язану зі значним відтоком людей за кордон, залученням до лав ЗСУ, втратою внаслідок військових дій значної кількості населення, також загальні демографічні втрати майбутнього внаслідок викрадених, ненароджених та вбитих дітей.

Аналізуючи вищевикладений матеріал, можна підсумувати, що в загальному, українській моделі властивий в значній мірі саме європейський підхід, що і не дивно, враховуючи географічне розташування і ментальну близькість саме до Європи. Разом з тим, слід враховувати і позитивні риси американського і японського підходів менеджменту персоналу. Але, можна додати, що в майбутньому українським підприємствам залізничного транспорту в процесі виживання доведеться формувати свої особливі риси та підходи до персоналу, властиві військовому часу та повоєнним часам, що будуть пов'язані з відбудовою країни. І тут, слід розуміти, що правильно обрана кадрова політика дасть змогу зберегти кадровий потенціал підприємств залізничного транспорту, а отже й збереже потенціал для його подальшого розвитку.

Для поліпшення управління кадровою політикою доцільно впроваджувати в діяльність підприємств залізничної галузі і не тільки, позитивний досвід успішних країн світу, але з урахуванням місцевих особливостей, специфіки українського мислення і менталітету. Дотримуючись сучасних реальних подій, українська модель «виживання» має певний відбиток на формування власної моделі кадрової політики. Сьогодні ми вже можемо проаналізувати, що більшість відомих моделей управління формувались у повоєнні роки ХХ ст. і відповідно мають риси, що спрямовані на розвиток

виробництва в умовах миру (так званий вислів «гроші люблять тишу»). Україна ж опинилась у безпрецедентних реаліях сьогодення, коли більшість підприємств повинні формувати власні моделі виживання та розвитку в особливо напружених умовах війни. Тому, на нашу думку, в найближчі роки саме в Україні має сформуватись своя особлива модель управління, яка буде домінуючою для нашої країни і на майбутні роки відбудови зруйнованого війною виробництва та інфраструктури. При тому, зарубіжний досвід дає нам сьогодні можливість проаналізувати власні управлінські помилки та запроваджувати найкращі надбання, що властиві іншим системам управління.

**Висновок.** Проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Доведено вплив різних типів кадрової політики на рівень ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Встановлено, що у вітчизняному менеджменті можливе формування специфічної, власної моделі кадрової політики, яка дозволить «виживати» підприємствам транспорту в умовах війни. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників в умовах воєнного стану є необхідним і доцільним застосовувати та поєднувати з власним, досвід управління персоналом закордонних підприємств. Отже, в складних умовах воєнного стану, виникає необхідність використання менеджером наявних моделей кадрової політики, з врахуванням специфічних умов діяльності. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, досягненню більш-менш стабільного психоемоційного стану колективу, покращенню техніко-економічних показників, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємств залізничної галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78.

2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.

3. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 93–101. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/448/0>

4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти/ В.О. Василенко. - К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.

5. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. №26. С. 61-73. URL: <https://nonproblem.net>.

6. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 148-155. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_2_4).

7. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління” SEMI. 2023.

Випуск 7. Номер 1. С. 107-119. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.

8. Децик О., Алексеев В. Знайти роботу. Як змінився ринок праці через війну і чого очікувати цього року. 2023. lb.ua. URL: [https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132\\_z\\_nayti\\_robotu\\_yak\\_zminivsia\\_rinok.html](https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_z_nayti_robotu_yak_zminivsia_rinok.html).

9. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах / Н. В. Діденко, Н. В. Плотнікова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 2. С. 44-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_2_9).

10. Куделя В.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану / В. І. Куделя, В. Г. Яковенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 81-82. – С. 290-297. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907>.

REFERENCES

1. Andrusj O.I., Vovk M.Ju. (2018) Kadrova polityka pidpryjemstva jak ob'jekt doslidzhennja [HR policy of the enterprise as an object of research]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6681> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.78.

2. Balabanova, L. V., Sardak O. V. (2019) Upravlinnja personalom: navchaljnij posibnyk [Personnel management: a study guide]. Kyjiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)

3. Bezrukova N. V., Snitko K. A. (2012) Osoblyvosti vyboru modeli upravlinnja personalom pry vykhodi ukrajinsjkoji kompaniji na zovnishnij rynok [Peculiarities of choosing a personnel management model when a Ukrainian company enters the foreign market]. *Naukovyj visnyk Poltavsjkogho universytetu ekonomiky i torghivli*, [Online], vol. 4 (55), pp. 93–101, available at:

<http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/448/0>.

4. Vasylenko V.O. (2003) Teorija i praktyka rozrobky upravlinsjkykh rishenj: navchalnyj posibnyk [Theory and practice of development of management solutions: a study guide]. Kyjiv: CUL. (in Ukrainian)

5. Vorobjova N.P., Poznjakova T.V. (2021) Kadrova polityka jak osnova formuvannja innovacijnoji strateghiji v systemi menedzhmentu orghanizaciji [HR policy as a basis for forming an innovative strategy in the organization's management system]. Problemy innovacijno-investycijnogho rozvytku, [Online], vol. 26, pp. 61-73, available at: <https://nonproblem.net>

6. Ghrycaj A. M. (2014) Teoretyko-metodychni zasady formuvannja kadrovoji polityky pidpryjemstva [Theoretical and methodological principles of the formation of personnel policy of the enterprise]. Naukovyj visnyk Poltavskogho universytetu ekonomiky i torghivli. Serija: Ekonomichni nauky. vol. 1, pp. 148-155, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24)

7. Ghorbalj N.I., Meljnuchuk K.Ju. (2023) Pidvyshhennja motyvaciji pracivnykiv ukrajinsjkykh pidpryjemstv v umovakh kryzy [Increasing the motivation of employees of

Ukrainian enterprises in crisis conditions]. Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivs'jka politekhnika". Serija "Problemy ekonomiky ta upravlinnja" SEMI. vol. 7, no. 1, pp. 107-119, available at: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>

8. Decyk O., Aljeksjejev V. (2023) Znajty robotu. Jak zminyvsja rynek praci cherez vijnu i chogho ochikuvaty cjogho roku [Find a job. How the labor market changed because of the war and what to expect this year]. lb.ua, available at: [https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132\\_z\\_nayti\\_robotu\\_yak\\_zminivsia\\_rinok.html](https://lb.ua/economics/2023/01/20/543132_z_nayti_robotu_yak_zminivsia_rinok.html).

9. Didenko N. V., Plotnikova N. V. (2014) Systema antykryzovogho menedzhmentu personalu v suchasnykh umovakh [Anti-crisis personnel management system in modern conditions]. Zovnishnja torghivlja: ekonomika, finansy, pravo. vol. 2, pp. 44-51, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2014\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_2_9).

10. Kudelja V.I., Jakovenko V. Gh. (2023) Osoblyvosti upravlinnja personalom v umovakh vojennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 81-82, pp. 290-297, available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16907>.

УДК 342.5

## СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

*Калініченко Л.Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. Каразіна В.Н.),  
Літвінова А.М., к.е.н., доцент (ХНУ ім. Каразіна В.Н.),  
Науменко А. В., здобувач вищої освіти (ХНУ ім. Каразіна В.Н.)*

*У статті розглядаються шляхи підвищення ефективності кадрової політики в публічному управлінні з урахуванням виявлених проблем. Запропоновані методи включають створення інструкції щодо перерозподілу навантаження, використання більш гнучкого графіка роботи, залучення нових кадрів та інші. Детально аналізується проблема невідповідності штатної кількості посад реальній кількості службовців та невідповідність напрямків роботи служб управління персоналом запитам службовців. Автори рекомендують комплексний підхід до розв'язання цих проблем через залучення нових кадрів, розробку алгоритму дій та проведення інформаційних сесій. Вирішення цих проблем сприятиме покращенню управління персоналом та співпраці між державою та громадянами, що є важливим у сучасних умовах.*

*Ключові слова: кадрова політика, публічне управління, персонал, HR-стратегія, алгоритм, інструкція*

## STRATEGIES FOR OPTIMIZING HUMAN RESOURCES POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION

*Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor  
(V. N. Karazin Kharkiv National University),  
Litvinova A.M., candidate of economic sciences, associate professor  
(V. N. Karazin Kharkiv National University),  
Naumenko A. V. student of higher education  
(V. N. Karazin Kharkiv National University)*

*The article explores key aspects of enhancing the effectiveness of human resources policy in public administration in response to identified challenges. One of the most pressing issues is the mismatch between the sanctioned number of positions and the actual number of civil servants, leading to personnel overload. To address this problem, the creation of a special instruction for workload redistribution is proposed, which would prioritize tasks, coordinate skills, allow for cross-training, and offer a more flexible work schedule. Additionally, recruiting new personnel who lack experience in public service but possess great potential and motivation could be a significant step forward.*

*Another significant issue is the mismatch between the directions of work of personnel management services and the requests of the personnel themselves. To address this problem, it is proposed to develop an action algorithm for the National Agency for Civil Service with personnel management services, as well as to use a chatbot with answers to typical employee questions and to conduct informational sessions.*

*Effective and functional institutional support for human resources policy in public administration, aimed at meeting the professional needs of civil servants, will allow for the*

*establishment of a stable management process and the fostering of trusting relations between the state and citizens, which is crucial in the face of full-scale intrusion and related challenges. Such an approach may be key to ensuring stability and efficiency in governance in the modern world.*

**Keywords:** *personnel policy, public administration, personnel, HR strategy, algorithm, instruction*

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство постійно зазнає впливу різних факторів, які ставлять перед ним виклики та завдання, що потребують комплексного та ефективного реагування. Одним із ключових факторів якісних і позитивних перетворень та змін у державі й суспільстві є виважена кадрова політика в публічному управлінні, яка не лише визначає структуру та функціонування державних інститутів, але й має вирішальний вплив на якість та результативність їхньої діяльності. Особливо це стосується сьогодення часу, в умовах широкомасштабного воєнного вторгнення на територію України, ефективне управління кадрами у сферах державної служби має вирішальне значення для забезпечення стабільності в усіх сферах життя суспільства.

Враховуючи складні виклики та загрози, з якими стикається Україна, актуальність ефективною та виваженою кадровою політикою надзвичайно висока. Крім того, кадрова політика в публічному управлінні є ключовим інструментом для забезпечення відповідності принципам прозорості, рівності та справедливості. Це важливо для підтримки демократичних цінностей та розвитку правової держави. Ефективне управління кадрами також сприяє впровадженню інновацій та модернізації у державному секторі. Професійно підготовлені та вмотивовані працівники можуть стати каталізаторами змін та допомогти у впровадженні передових практик та технологій.

Нарешті, належна увага до кадрової політики сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Кваліфікований персонал в публічному управлінні

відображає високий рівень розвитку країни і може стати важливим ресурсом у взаємодії з міжнародними партнерами та інвесторами.

Отже, з урахуванням зазначених аспектів, розвинута та прозора кадрова політика в публічному управлінні є необхідною умовою для стабільного та ефективного функціонування держави, а також її успішного розвитку в сучасному світі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження кадрової політики в публічному управлінні є темою інтересів широко кола як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Намагання надати визначення поняттю «кадрова політика» лягли в основу праць К. Вахоми, П. Бозеля, О. Шубалія, О. Яковенко, Г. Мазур та інших. Попри широку увагу до цієї тематики, єдиного підходу до визначення досліджуваного терміну серед науковців немає. Сутності кадрової політики саме в публічному управлінні приділено значно менше уваги. Цим питанням опікувалися О. Аксьонова та В. Яцуба, проте здійснені дослідження не є вичерпними і залишають поле для додаткової ґрунтовної роботи.

Механізми реалізації кадрової політики в публічному управлінні стали предметом уваги Г. Ортіної, О. Аксьонової, П. Капура та інших.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Механізм інституційного забезпечення кадрової політики як комплексної системи залишається недослідженим та вимагає подальшого наукового дослідження та уваги для розширення розуміння та вирішення проблем кадрової політики в публічному управлінні і визначення



шляхів підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні.

**Мета дослідження** полягає у формулюванні шляхів підвищення ефективності кадрової політики у публічному управлінні, що можуть бути застосовані органами влади під час реалізації даної політики та покликані розв'язати існуючі проблеми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність та виваженість кадрової політики в публічному управлінні залежить від таких ключових чинників, як професійність і компетентність кадрів, об'єктивність і неприбутковість при відборі та просуванні кадрів, застосування принципів меритократії, диверсифікації та інклюзивності, прозорість та відкритість відбору, просування та оцінки кадрів.

Розбудовою та впровадженням кадрової політики у розрізі державної служби займається Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Однією з функцій НАДС є облік та аналіз складу держслужбовців та

розроблення заходів для покращення управління персоналом. На 2023 рік НАДС було визначено кількість штатних посад державної служби у розмірі 206 151 посад, проте фактична кількість працюючих становила 159 904 осіб [1]. Ці дані свідчать про те, що був наявний дефіцит кадрів у розмірі 22,5%. Відповідно до цього можна зробити висновок, що службовці мали виконувати більший обсяг роботи, а ніж передбачено обов'язком їхньої посади, оскільки спостерігався брак кадрів при збереженні навантаження на структурну одиницю.

Ще однією функцією НАДС є управління структурою посадових окладів та стимулюючих виплат для державних службовців, проведення моніторингу рівня оплати праці. Проаналізуємо як змінюється середня заробітна плата держслужбовців відповідно до категорій та підкатегорій (рис. 1). Варто зазначити, що загалом державна служба в Україні ділиться на 3 категорії, категорія А має 2 підкатегорії, категорії Б та В по 3 підкатегорії.

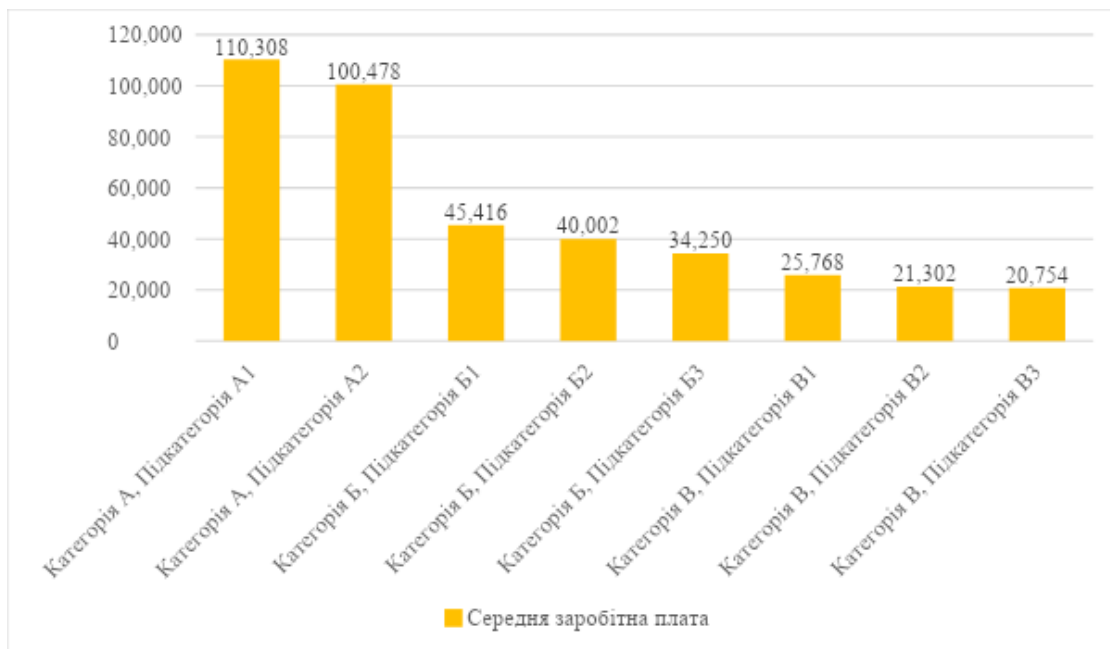


Рис. 1. Розмір середньої заробітної плати за категоріями та підкатегоріями працівників державної служби

Джерело: розраховано та складено на основі [2, с.16]

Зазначимо, що деякі числа в категорії можуть виглядати завеликими, що пов'язано з різними рівнями державних органів, в яких присутні дані категорії (де перший рівень – Апарат Верховної Ради України, Ради національної безпеки і оборони України, Рахункова палата тощо; п'ятий рівень – державні органи, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення [3].

З рисунку 1 бачимо, що у відсотковому значенні найбільше зростання середньої заробітної плати спостерігається при переході з категорії Б підкатегорії Б1 до категорії А підкатегорії А2 та складає 221,2%. Найменша зміна середньої заробітної плати наявна між

підкатегоріями 2 та 3 категорії В (збільшення на 2,5%).

Дослідження ефективності діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики вимагає розгляду поточного навантаження на державних службовців, оскільки від цього залежить їхня продуктивність. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» свідчать, що у 2023 році 93% штатних працівників працювали офлайн на місцях, в той час як у 2022 році лише 68% службовців здійснювали свою роботу на місцях [4, с.7]. Проаналізуємо, якою ситуація є на кінець 2023 року, і як вона змінилась у порівнянні з 2022 роком (рис.2).

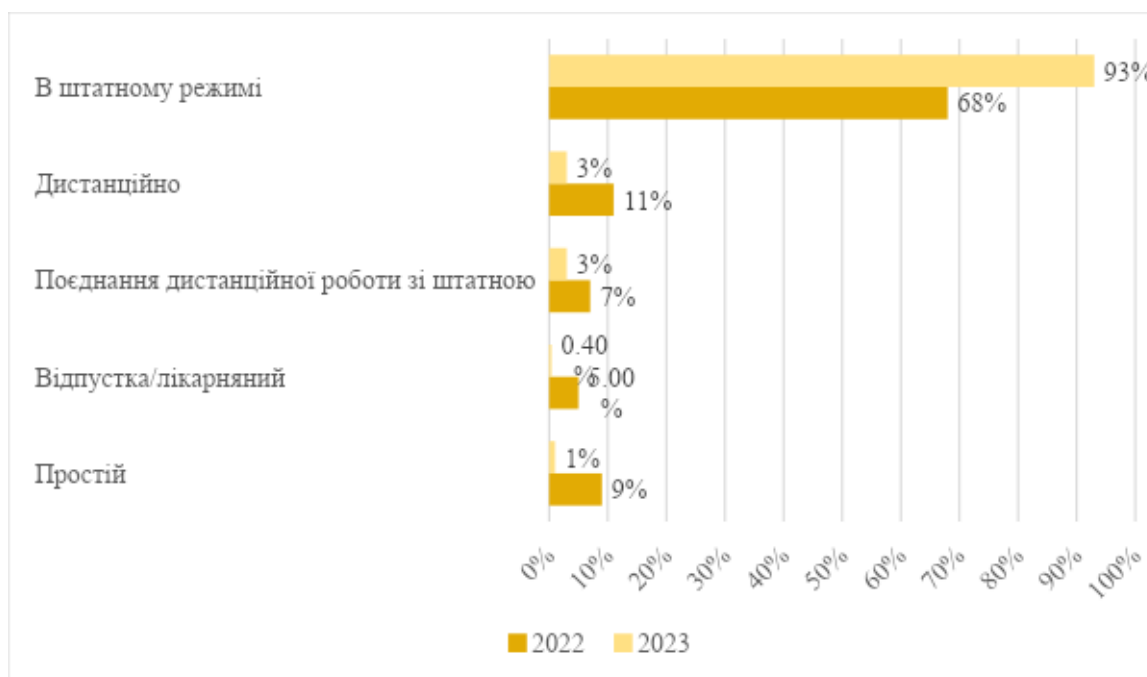


Рис. 2. Розподіл державних службовців за формою роботи у 2022 та 2023 рр.  
Джерело: складено на основі [4, с.7].

Відповідно до рис. 2, можна зробити висновок, що у 2023 році на 8% зменшилась кількість службовців, що працювали дистанційно або знаходились у простій. Це може свідчити про те, що відбулася позитивна зміна у розрізі розподілу навантаження на службовців, що функціонують в штатному режимі.

На основі проаналізованих даних рис. 2 побудуємо прогноз розподілу державних службовців за формою роботи: штатний режим, дистанційний режим та простій. Для здійснення прогнозу використаємо програму MS Excel і побудуємо 3 окремі прогнози на основі ліній тренду: логарифмічної та ступеневої.

Вибір функцій був здійснений на основі побудованого прогнозу (у даному випадку величини достовірності апроксимації ( $R^2$ ) майже 100%) (рис. 3-5). Даний показник демонструє точність

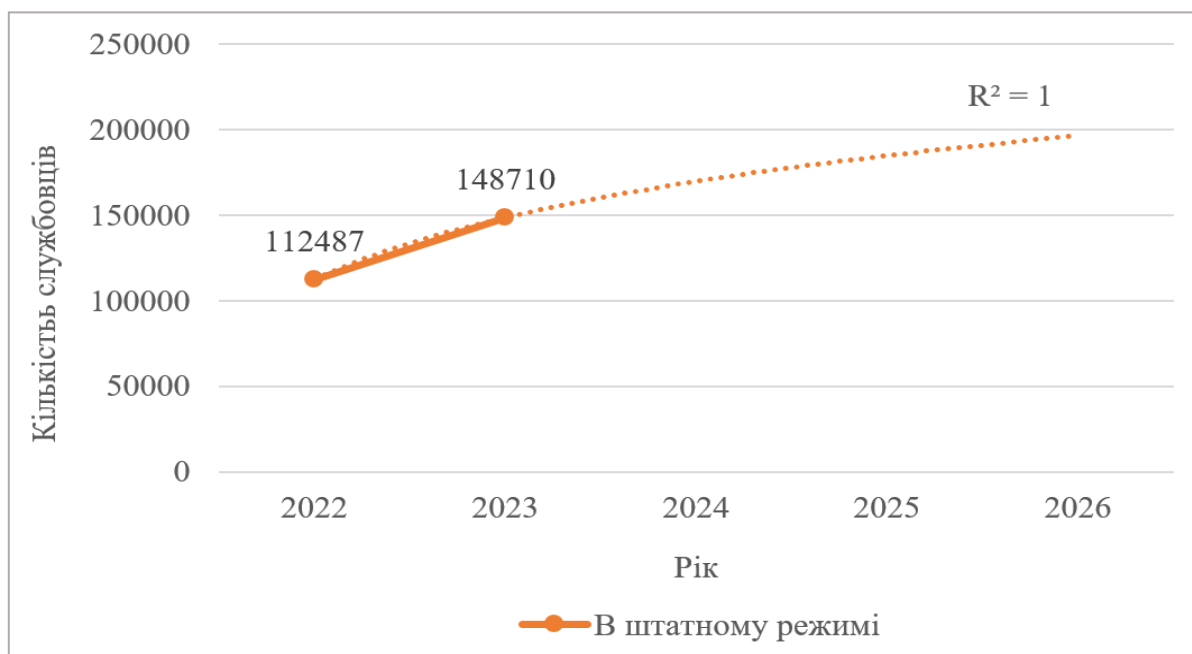


Рис. 3. Логарифмічна лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що будуть працювати в штатному режимі у 2024-2026 рр.

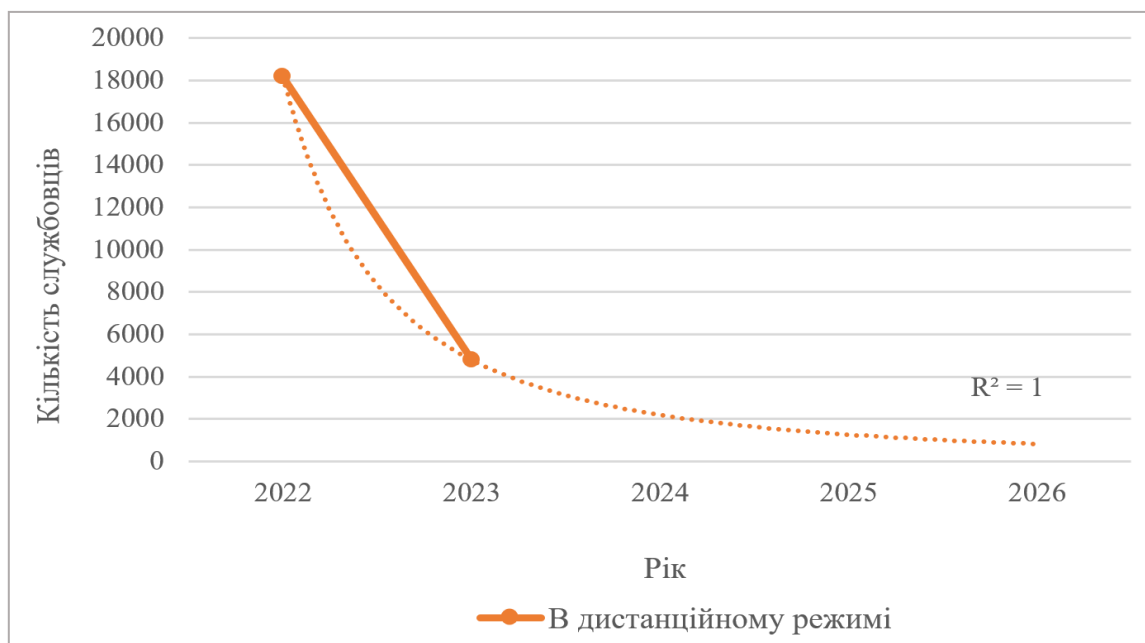


Рис. 4. Ступенева лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що будуть працювати в дистанційному режимі у 2024-2026 рр.

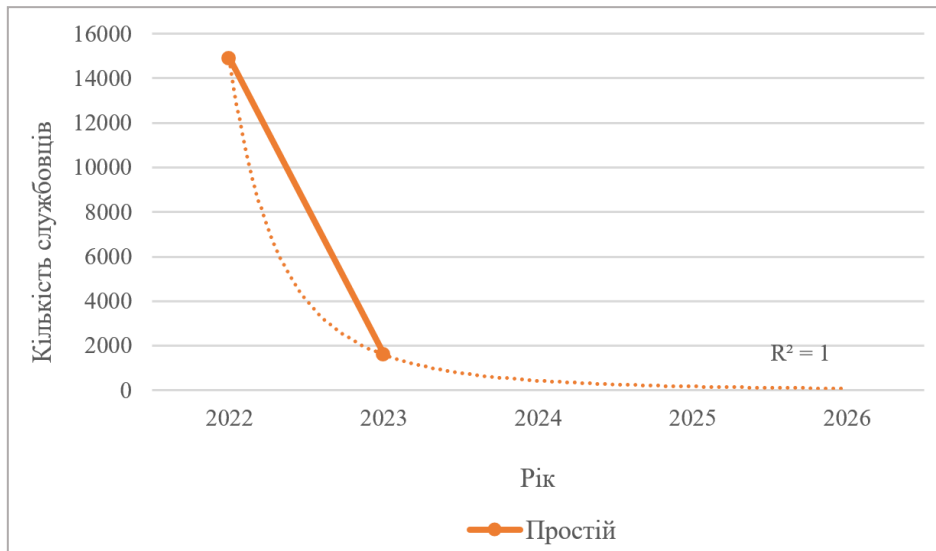


Рис. 5. Ступенева лінія тренду для прогнозування кількості службовців, що знаходяться в режимі простою у 2024-2026 рр.

Узагальнюючи можемо стверджувати, що у період до 2026 року кількість державних службовців, що працюватимуть у штатному режимі зросте і буде відповідати загальній штатній кількості службовців. Тобто, мінімізується кількість службовців, що працюють дистанційно (кількість таких службовців сягатиме 1000) (рис. 4). Окрім того, до 2026 року, відповідно до здійсненого прогнозу, всі службовці будуть працювати в штатному режимі або дистанційно. Державні службовці більше не будуть знаходитися в режимі простою (рис. 5).

Аналіз зміни навантаження і продуктивності державних службовців, що працюють в штатному режимі, дистанційно або поєднують ці 2 форми (рис. 6) демонструє, що більшість службовців наголошують на збільшенні навантаження на них, при цьому 8% зазначають погіршення результативності та якості їхньої роботи. Можемо бачити, що управління людськими ресурсами, як одна з цілей НАДС, вимагає від агентства додаткової роботи.

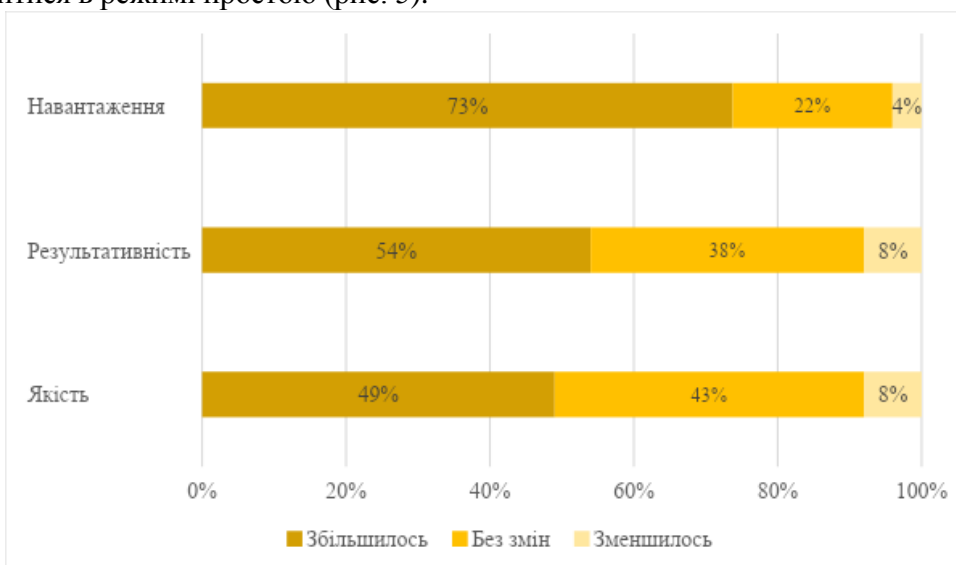


Рис.6. Зміна продуктивності роботи державних службовців під час воєнного стану  
Джерело: складено на основі [4, с.7].

Однією з основних функцій НАДС є організація професійного навчання держслужбовців. У 2023 році підвищили свою кваліфікацію 129 441 службовець [5, с. 3], що складає 80% від загальної кількості службовців. Порівняємо дані цифри з попередніми роками (рис. 7).

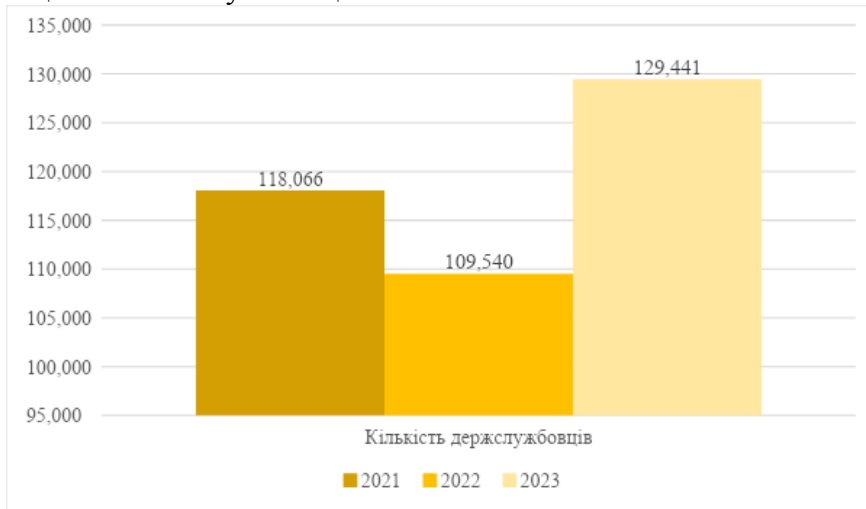


Рис. 7. Загальна кількість держслужбовців, що здійснили підвищення кваліфікації у 2021-2023 рр.

Джерело: складено на основі [5, с. 3]

З рис. 7 видно, що у 2023 році підвищення кваліфікації здійснили більше службовців, а ніж у 2022 році (на 15,4 %) та у 2021 році (на 8,8 %). У 2023 році держслужбовці для свого навчання переважно обирали наступні напрямки:

- запобігання корупції та забезпечення доброчесності (23 323 особи);
- комунікація та взаємодія (22 693 осіб);
- удосконалення рівня володіння державною мовою (20 498);

- цифрова грамотність (16 961 осіб);
- євроатлантична інтеграція та інформаційна взаємодія (комунікація) (12 889 осіб) [5, с. 9].

Відповідно до даних, що містяться на рисунку 8, розрахуємо прогноз кількості державних службовців, що підвищуватимуть кваліфікацію у 2024-2026 рр. (рис. 8). Для побудови прогнозу використаємо функцію «Лист прогнозу» програми MS Excel.

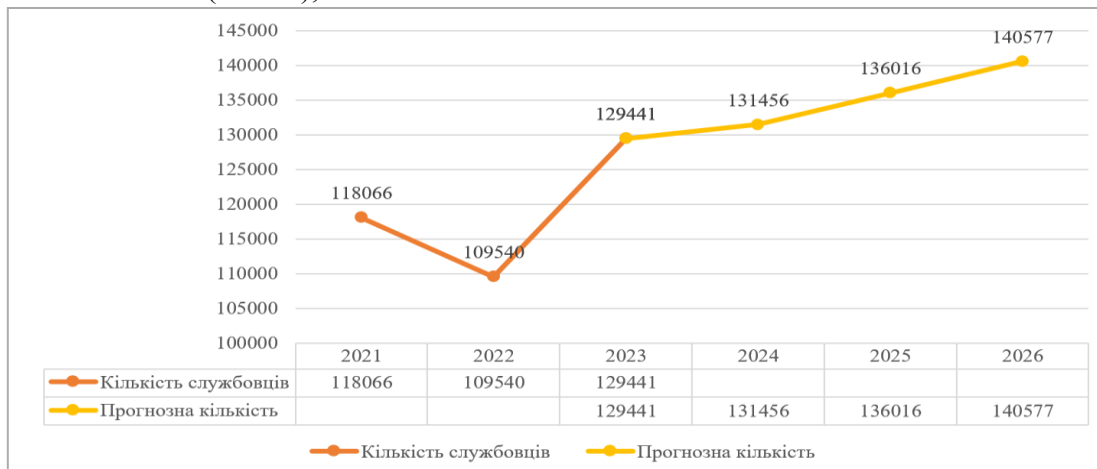


Рис. 8. Результати розрахунку прогнозованих значень кількості державних службовців, що підвищуватимуть кваліфікацію у 2024-2026 рр.

Джерело: розроблено і складено автором

На основі здійсненого прогнозу можливо ствердити, що в майбутніх роках можна буде спостерігати тенденцію до зростанні кількості державних службовців, що підвищать власну професійну кваліфікацію. Так, у 2024 р. таких службовців буде 131456 осіб, у 2025 р. – 136016 осіб, а у 2026 р. – 140577 осіб.

В Україні державні службовці можуть підвищувати свої знання на Порталі управління знаннями. На Порталі здійснюється безпосереднє навчання та комунікація між державними органами та органами місцевого самоврядування, зокрема безпосередньо зі службовцями, з одного боку, та з надавачами освітніх послуг з іншого [6, с. 20].

Станом на лютий 2024 року на Порталі зареєстровано більше 127 тисяч користувачів з більше ніж 4 тисяч різних

органів державної та місцевої влади. Освітні послуги на Порталі надають 132 заклади освіти і містяться 24 проекти/програми міжнародної технічної допомоги. Портал налічує більше 1700 різних програм підвищення професійної підготовки, в тому числі 68 програм освітнього рівня «магістр» [7]. Отже, можемо зазначити, що НАДС досить успішно реалізовує функцію організації професійного навчання держслужбовців.

Оскільки НАДС є одним з основних суб'єктів кадрової політики, проаналізуємо наскільки успішно здійснюється управління людськими ресурсами на місцях. На 2023-2024 рр. НАДС запланувало собі певну «дорожню карту» роботи зі службами управління персоналом на місцях. Ця «карта» містить наступний ряд заходів (табл. 1).

*Таблиця 1*

*Заходи HR-стратегії НАДС на 2023-2024 роки*

Захід	Зміст заходу
Ментальне здоров'я	Поширення серед працівників інформації щодо ментального здоров'я, профілактики емоційного вигорання, практик саморегуляції у різних психологічних станах тощо
Фізична активність	Забезпечення можливості фізичної активності та відпочинку/зняття стресу на робочому місці
Безбар'єрне середовище	Формування безбар'єрного робочого середовища та забезпечення рівних прав і можливостей для всіх категорій працівників
Корисні звички	Сприяння виробленню у працівників корисних звичок на робочому місці
«NAUCS English Club»	Запровадження години для вивчення англійської мови, організація проведення розмовних клубів. Поширення інформації щодо ресурсів з вивчення англійської мови
Коучинг	Представлення коучингу як ефективного інструменту професійного розвитку
Тайм-менеджмент	Розвиток навичок планування та тайм-менеджменту працівників для забезпечення балансу між роботою та особистим життям
Культура відкритого спілкування	Забезпечення культури відкритого спілкування, де працівники відчують бажання та можливість висловлювати свої думки, ідеї та побоювання без страху перед негативними наслідками
Вирішення конфліктів	Сприяння ефективному вирішенню конфліктів

*Джерело:* складено на основі [8]

У 2023 році було проведено опитування служб управління персоналом державних органів щодо потреб у наданні методичної допомоги. Служби управління

персоналом на місцях зазначають, що мають ряд питань, з яких вони хотіли б отримати додаткову інформацію (рис. 9).



Рис. 9. Розподіл питань, за якими службам управління персоналу необхідна додаткова інформація

Джерело: складено автором на основі [9]

Найбільш поширеними питаннями, на які служби управління персоналом не мають достатньої кількості інформації та методичного забезпечення, це:

- 1) реформа системи оплати праці;
- 2) кадровий менеджмент, зокрема документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення;
- 3) використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом;
- 4) професійний розвиток працівників, планування та організації їх професійного навчання.

Як бачимо, HR-стратегія НАДС лише частково задовольняє питання, що виникають у працівників служб управління персоналом. Зокрема, це такі питання:

- інструменти професійного зростання;
- шляхи подолання конфліктів;
- створення безпечного та сприяючого середовища.

В ході аналізу нами було виявлено ряд проблем забезпечення кадрової

політики, що входять до компетенції НАДС. Серед них:

- невідповідність визначеної НАДС кількості штатних посад державної служби відповідно фактичної кількості працюючих;
- недосконалість системи оплати праці, зокрема значний розрив у посадових окладах;
- збільшення навантаження на фактично працюючих службовців через брак кадрів та різні форми роботи (штатно, дистанційно, тощо);
- невідповідність запланованих НАДС заходів щодо роботи зі службами управління персоналу їхнім реальним вимогам.

Проаналізувавши ефективність діяльності НАДС у розрізі забезпечення кадрової політики, можна зробити висновок, що агентство функціонує відповідно до закріплених за ним функцій. Зокрема, НАДС на високому рівні забезпечує професійне зростання державних службовців шляхом надання доступу до професійного навчання та постійного супроводу. Проте, серед проблем забезпечення ефективної

кадрової політики є: невідповідність визначеної кількості штатних службовців фактичній кількості, недосконалість системи оплати праці, збільшення навантаження на фактично працюючих службовців, невідповідність напрямків роботи зі службами управління персоналом на місцях їхнім конкретним вимогам.

Однією з виявлених проблем стало перенавантаження державних службовців через розрив у штатній та фактичній кількості працюючих. Перенавантаження викликає постійну втому, що призводить до зниження продуктивності, збільшення кількості помилок та прийняття неякісних невважених рішень. Крім того, перенавантаження може негативно впливати на організаційну культуру, що підкреслює важливість управління робочим навантаженням серед працівників державної служби.

В межах окреслених функцій, зокрема «визначення переліку державних посад» та «облік та аналіз складу держслужбовців» НАДС має компетенцію перерозподілити існуюче навантаження, а також залучити до державної служби більше нових працівників, що може полягти в основу вирішення даної проблеми.

В основу вирішення проблеми перерозподілу навантаження має лягти плідна співпраця між НАДС, з одного боку, та керівниками органів і їхніми службами управління персоналу. НАДС доцільно розробити інструкцію щодо конкретних дій з перерозподілу навантаження, який керівники органів та служби управління персоналом мають імплементувати на місцях. Дана інструкція може містити наступні складові:

- пріоритетизація завдань;
- узгодження навичок; перехресне навчання;

- більш гнучкий графік роботи (з можливістю часткової дистанційної роботи);

- регулярний перегляд і коригування навантаження.

Рис. 10 містить конкретні кроки для керівників та служб управління персоналом, що можуть бути застосовані НАДС у ході розроблення інструкції, покликаної вирішити проблему перенавантаження державних службовців.

Ще одним способом вирішення проблеми збільшеного навантаження на службовців є заповнення вакантних місць. Відповідно до здійсненого попередньо дослідження, НАДС визначило кількість штатних посад у розмірі 206 151 посад, проте фактична кількість працюючих становить 159 904 особи.

Частково заповнити вакантні місця можливо шляхом прийняття на державну службу студентів, які ще не мають досвіду, але є амбітними, мотивованими та цілеспрямованими. Студенти, що тільки завершили навчання, хоч і не мають попереднього досвіду, але можуть запропонувати свіжі погляди та інноваційні ідеї.

Також НАДС доцільно проводити політику серед керівників та служб управління персоналу щодо втілення наступної ідеї: хоча деякі посади можуть вимагати попереднього досвіду, також є посади, що вимагають здебільшого м'яких навичок: критичне мислення, вирішення проблем, комунікація та робота в команді. Відповідно, більша кількість зацікавлених осіб може бути залучена до роботи на посадах державної служби.

Ще однією виявленою проблемою, вирішення якої дозволить підвищити ефективність кадрової політики у публічному управлінні, є невідповідність запланованих НАДС заходів щодо роботи зі службами управління персоналу їхнім реальним вимогам.



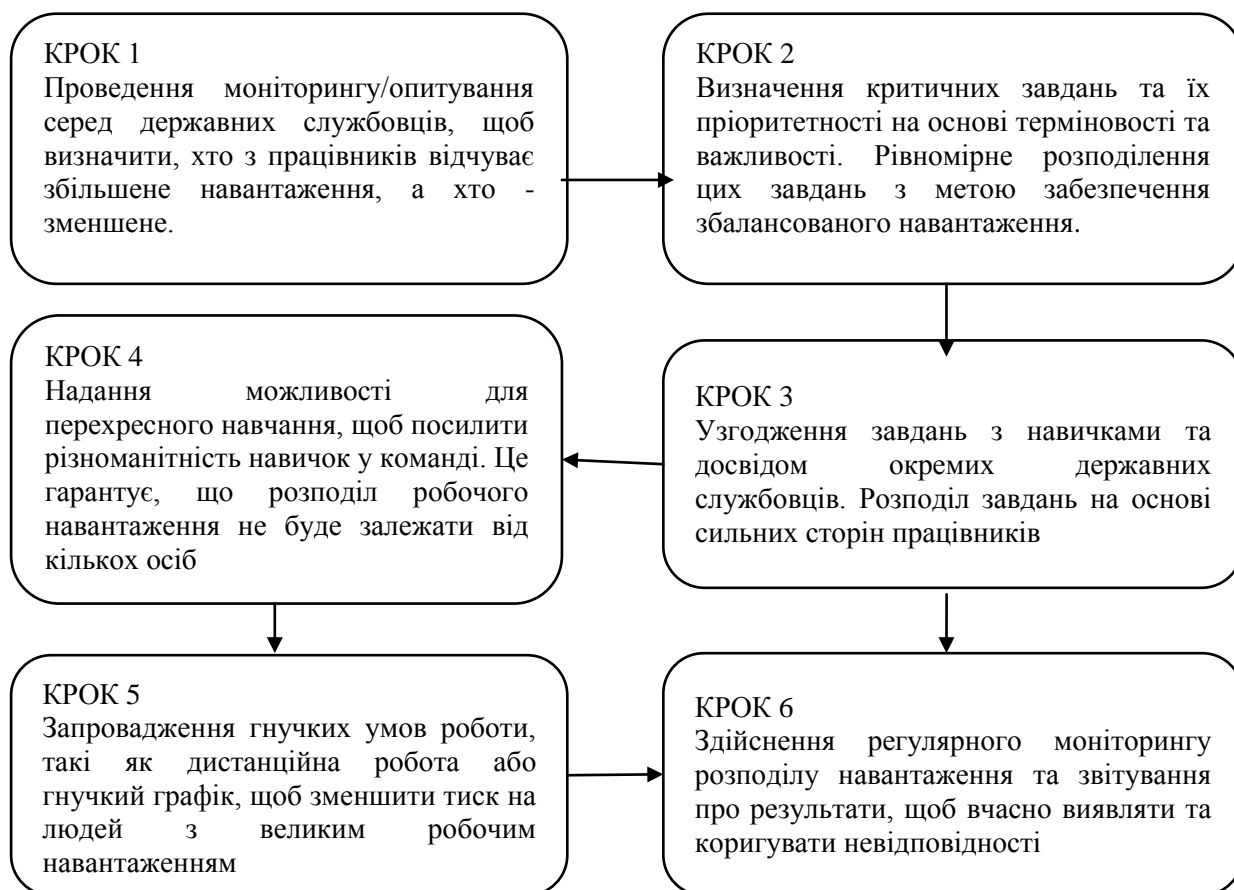


Рис.10. Інструкція щодо здійснення перерозподілу навантаження на державних службовців

Джерело: розроблено авторами

Здійснене дослідження показало, що НАДС націлює свою діяльність зі службами управління персоналу на покращення морального стану службовців, усунення конфліктів в колективі та розвиток м'яких навичок (soft skills). В той час як самі служби наголошують, що потребують від НАДС більше інформації щодо якісної організації робочого процесу, зокрема:

- документальне оформлення вступу, проходження припинення державної служби;
- використання цифрових інструментів в роботі;
- професійний розвиток службовців;

- добір персоналу;
- дисциплінарна відповідальність

тощо.

Відповідно до цього, доцільно розробити алгоритм взаємодії НАДС зі службами управління персоналу на місцях, що включав би визначення потреб, розроблення конкретних заходів, визначення шляхів взаємодії/навчання, моніторинг ефективності конкретного заходу/співпраці.

В табл. 2 наведено алгоритм взаємодії НАДС та служб управління персоналом щодо визначення напрямків спільної роботи з метою підвищення ефективності діяльності цих служб.

*Алгоритм дій щодо формування напрямків роботи НАДС зі службами управління персоналу на місцях*

№ з/п	Етап	Дії
1.	Виявлення запитів та проблем	Здійснення аналізу роботи служб управління персоналом на місцях для виявлення існуючих проблем та слабких сторін
		Проведення опитувань, співбесід та фокус-груп з працівниками та керівниками для збору додаткової інформації
2.	Розробка заходів	Розроблення комплексу заходів, на основі здійсненого аналізу, спрямованих на вирішення виявлених проблем
		Визначення конкретних цілей та завдань для кожного напрямку діяльності
		Розробка плану дій з конкретними кроками та визначення відповідальних за їх виконання
3.	Реалізація заходів	Запровадження плану дій з вирішення проблем та досягнення окреслених цілей, включаючи навчальні програми, консультації, підтримку та інші ініціативи
		Забезпечення координації та співпраці між НАДС та службами управління персоналом на місцях для успішної реалізації заходів
4.	Моніторинг та оцінка	Здійснення систематичного моніторингу виконання заходів та оцінки їх ефективності з метою внесення коректив до плану дій
		Забезпечення зворотного зв'язку від працівників та керівників служб управління персоналом для визначення подальших напрямків розвитку та вдосконалення

*Джерело:* розроблено і складено авторами

Наявність розглянутої проблеми свідчить про недостатній рівень обізнаності служб управління персоналом щодо здійснення своєї діяльності, що в свою чергу підкреслює неналежний рівень ефективності у розрізі взаємодії НАДС та даних служб, як один з напрямків реалізації кадрової політики. Відповідно, вважаємо за доцільним запропонувати шляхи взаємодії між НАДС та службами управління персоналом.

Служби управління персоналом наголошують, що їм не вистачає обізнаності щодо правильного ведення документального оформлення службовців (прийняття на службу, проходження служби, вивільнення). Оскільки дані процедури є досить поширеними і працівники служб управління персоналом майже щодня з цим функціонують, можливо розробити «помічника», що завжди був би під рукою. В еру цифрових технологій це може бути чат-бот в одному

з месенджерів, який міг надати швидку відповідь на типові питання, або направити на необхідний документ, що містить відповідь на поставлене питання.

Зокрема, цей бот може містити «бездоганну» особову справу службовця, яка могла б послугувати еталоном і прикладом для працівників служб управління персоналом, що полегшило б їхню діяльність. Окрім того, це б уніфікувало всі особові справи держслужбовців і дозволило б уникнути помилок.

Для того, щоб співпраця була ефективнішою, доцільно влаштовувати інформаційні сесії щодо змін в законодавстві, особливостей роботи з персоналом, роботи з документацією тощо. Такі інформаційні сесії мають містити онлайн-трансляції з можливістю задавати питання та обговорювати конкретні реальні ситуації. Також важливо, аби всі інформаційні сесії

містили текстові роз'яснення, до яких працівники служб управління персоналом могли звернутися у будь-який час та швидко вирішити своє питання.

Окрім цього, можливо також створити подкасти, в яких був би присутній фахівець з НАДС та представник служби управління персоналом, які б у вигляді неформального спілкування обговорювали поточні зміни в роботі. Це є корисним, оскільки такий формат не вимагає залучення в конкретний час, а може бути прослухано службовцем у зручний та комфортний для нього час та спосіб. До прикладу, по дорозі на роботу.

Підвищення ефективності кадрової політики можливе шляхом перерозподілу навантаження на державних службовців, що виникло в наслідок невідповідності штатної кількості посад та реальної кількості службовців, а також шляхом залучення нових кадрів, що не мають досвіду роботи на державній службі, але є амбітними та мотивованими. Розв'язання другої проблема може включати наступні елементи: розробка алгоритму дій щодо напрямків роботи НАДС зі службами управління персоналу; розробка чат-боту з відповідями на типові питання; проведення інформаційних сесій, що мають включати онлайн-трансляції, методичні роз'яснення та подкасти.

**Висновки.** Здійснене дослідження інституційного забезпечення кадрової політики в публічному управлінні та сформовані рекомендації щодо підвищення її ефективності свідчать про те, що управління персоналом повинно розглядатись як комплексна стратегія, спрямована на оптимальне використання людського потенціалу для досягнення національних цілей. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) виконує свої функції на високому рівні, забезпечуючи професійне зростання державних службовців через доступ до навчання та супровід. Однак виявлені проблеми, такі як невідповідність

кількості посад фактичній кількості працюючих, неоднорідність системи оплати праці та інші, залишаються нерозв'язаними. Запропоновані стратегії для підвищення ефективності кадрової політики враховують виявлені проблеми і надають шляхи їх вирішення. Ці стратегії включають створення інструкцій для перерозподілу навантаження, залучення нових кадрів, а також розвиток механізмів співробітництва з управлінням персоналом на місцях.

Отже, висновки з цього дослідження підкреслюють важливість дієвих стратегій кадрової політики для підтримки ефективного управління та розвитку держави в умовах сучасних викликів.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців у 2023 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/pufiv> (дата звернення: 22.02.2024)

2. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/rxsae> (дата звернення: 17.03.2024)

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : Закон України URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n358> (дата звернення: 17.03.2024)

4. Результати опитування «організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/nyber> (дата звернення: 20.03.2024)

5. Звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2023 році. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzgwewe> (дата звернення: 17.03.2024)

6. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018–2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. 240 с.

7. Цифрові компетентності і цифрова грамотність в сучасних умовах. Наталія Алюшина. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzhf> с (дата звернення: 17.03.2024)

8. План заходів HR-стратегії НАДС на 2022-2023 рр. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rziiq> (дата звернення: 19.03.2024)

9. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <http://surl.li/rzjmo> (дата звернення: 19.03.2024)

### REFERENCE

1. Statystichni dani pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtiv u 2023 rotsi. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/pufiv> (data zvernennia: 22.02.2024)

2. Statystychnyi zvit pro rezultaty monitorynhu oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv u 2022 rotsi. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <http://surl.li/rxsae> (data zvernennia: 17.03.2024)

3. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo perezavantazhennia

vlady : Zakon Ukrainy URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20#n358> (data zvernennia: 17.03.2024)

4. Rezultaty opytuvannia «orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu». Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/nybep> (data zvernennia: 20.03.2024)

5. Zvit pro rezultaty diialnosti rehionalnykh tsentriv pidvyshchennia kvalifikatsii u 2023 rotsi. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rzgwe> (data zvernennia: 17.03.2024)

6. Rozvytok systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad u 2018–2021 rokakh: dopovid / [N. Aliushyna (ker. avt. kolektyvu), L. Rykova, S. Horbatiuk, O. Kozlovskiy, Yu. Zhuk, O. Klots, O. Butko; za zah. red. N. Aliushynoi]. K.: Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, 2021. 240 s.

7. Tsyfrovi kompetentnosti i tsyfrova hramotnist v suchasnykh umovakh. Nataliia Aliushyna. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rzhf> с (data zvernennia: 17.03.2024)

8. Plan zakhodiv HR-stratehii NADS na 2022-2023 rr. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rziiq> (data zvernennia: 19.03.2024)

9. Zvit za rezultatamy opytuvannia shchodo potreb u nadanni metodychnoi dopomohy z pytan upravlinnia liudskymy resursamy sered pratsivnykiv sluzhb upravlinnia personalom derzhavnykh orhaniv. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. URL : <http://surl.li/rzjmo> (data zvernennia: 19.03.2024)

УДК 621` .391

## ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

*Яковенко В.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),  
Громова О.В., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена проблемам управління людськими ресурсами в умовах війни. Розглянуто вплив психологічного стану працівника підприємства на результати роботи в кризових ситуаціях. Розглянуто необхідність формування додаткових стимулів життєстійкості. Зазначено, що сьогодні ми ще не в повній мірі усвідомлюємо психологічні наслідки для людей, що постраждали від військових дій, що в свою чергу впливатиме на працездатність населення України. Викорстали «Тест життєстійкості С.Мадді» та «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)» для аналізу життєстійкості працівників підприємства. Провели анонімне опитування серед 20 працівників підприємства різних вікових категорій та різних фахових напрямів роботи та сформувавши результат опитування. Також в статті приділено увагу чинникам, які впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.*

*Доведено необхідність формування ефективної системи з різних методів мотивування, щоб запобігти демотивації працівників.*

*Ключові слова: психологія управління, управління персоналом, соціально-психологічні методи, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.*

## CONSIDERATION OF THE INFLUENCE OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL FACTORS ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF CRISIS PHENOMENA

*Yakovenko V.H, k . e. n., associate professor (UKRSURT)  
Gromova O.V., k e. n., associate professor (UKRSURT)*

*Today, the understanding of the special importance and complexity of political processes covering the whole world and the possible threat of the third world war give us an impetus to rethink what is most important to ensure the existence of our own statehood, to define our national identity, to preserve future generations of Ukrainians. That is why the article wanted to draw attention to the employee's personality, his psychological and emotional state, to create the most suitable atmosphere for the employee's motivation, to promote his psychological stability in a difficult surrounding situation.*

*The main problem of human resource management in war conditions has been determined.*

*It has been established that the influence of the socio-psychological state of the employee of the enterprise is especially noticeable in crisis situations. They emphasized the need to create additional incentives for sustainability.*

*It has been proven that in the conditions of economic and political instability and uncertainty of the future, as well as the limitation of financial resources, the problem of*

*maintaining the staff and increasing the labor productivity of each individual employee is particularly acute. It is noted that today we are not yet fully aware of the psychological consequences for people affected by military operations, which in turn will affect the working capacity of the population of Ukraine. We analyzed the viability of the company's employees using the "S. Maddy's Vitality Test" and the "SACS Questionnaire (S. Hobfall)". For this purpose, an anonymous survey was conducted among 20 employees of the enterprise of different age categories and different professional areas of work, and the result of the survey was formed.*

*Factors affecting the level of labor supply of railway transport enterprises have been identified.*

*It has been proven that to prevent demotivation of employees, it is necessary to form an effective system of various methods of motivation. It has been proven that in the conditions of economic and political instability and uncertainty of the future, as well as the limitation of financial resources, the problem of maintaining the staff and increasing the labor productivity of each individual employee is particularly acute.*

**Keywords:** *psychology of management, management, personnel, efficiency of labor resources management.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні розуміння особливої важливості і складності політичних процесів, що охоплюють увесь світ і можлива загроза третьої світової війни, дають нам поштовх для переосмислення того, що є найважливішим для забезпечення існування власної державності, для визначення своєї національної ідентичності, для збереження майбутніх поколінь українців. Саме тому у статті хотілось привернути увагу на особистість працівника, його психологічно-емоційний стан, на створення найбільш прийнятної атмосфери для мотивації працівника, сприяти його психологічній стійкості в складній оточуючій ситуації.

Намагаючись окреслити особливе значення людського ресурсу підприємства, ми ґрунтуємось на думці, що працівники є головним фундаментом, на якому тримається країна, що прагне вижити в умовах гострих зовнішніх викликів сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних умовах, що супроводжуються тривалими кризовими явищами, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що охоплюють проблематику психології людини набувають особливої актуальності. Серед

дослідників тематики життєстійкості або так званої резильєнтності слід відзначити «батьків» терміну «резильєнтності» Е.Вернер та Р.Смітт, Бойко-Бузиль Ю.Ю. Цікавим і комплексним є погляд сучасного дослідника даної проблеми Г.П.Лазос [1-10] та інші.

**Виділення не вирішених частин загальної проблеми.** Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким аспектам впливу дії соціально-психологічних чинників в трудовому колективі підприємства. Це в свою чергу спонукає до необхідності визначити методи подолання впливу стресорів на працівника, як індивіда та шляхи розвитку психологічної стійкості персоналу підприємств цілому.

**Метою статті** є визначити методи подолання впливу стресорів на працівника, як індивіда та шляхи розвитку психологічної стійкості персоналу транспортних підприємств. Розглянути вплив дії соціально-психологічних чинників в трудовому колективі підприємств залізничного транспорту, на основі чого визначити чинники мотивації працівника та шляхи подолання проблеми його демотивації в умовах сучасних економічних реалій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи досвід роботи багатьох провідних світових лідерів у різних галузях промисловості, можна зазначити, що їх головною рушійною силою і значною перевагою на ринку є значний кадровий потенціал. Наприклад, високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих, креативних мислячих працівників, дозволяє утримувати їх в організації. Відповідно, й результати їх праці створюють базис для росту конкурентоздатності, привертають нових партнерів, споживачів та в подальшому й нових висококваліфікованих молодих співробітників. В ідеальних, мирних умовах, стабільного поступового розвитку, головною задачею такого підприємства буде сприяння зростанню професійної компетентності співробітників та розвитку їх навичок та вмій. Але в ситуації, ускладненої впливом зовнішніх факторів впливу, таких

як економічна криза, невизначена епідемічна ситуація (наприклад, COVID-19), чи, найактуальніша сьогодні ситуація – активні бойові дії (війна), і, як результат економічна невизначеність, - для підприємства управління людськими ресурсами є особливо складним завданням.

Головною, кінцевою метою HR-менеджменту є створення згуртованої, відповідальної та ефективної команди, яка здатна виконувати завдання відповідно до виробничих завдань, навіть в умовах загострення кризових явищ. І тут, знову головним завданням постає забезпечення збереження кадрового потенціалу підприємства на високому рівні, мотивація та заохочення працівників.

В умовах сучасності окрім загально відомих та визнаних проблем в управлінні людськими ресурсами можна додати проблеми викликані воєнними діями, наведені в таблиці 1.

*Таблиця 1*

*Основна проблематика управління людськими ресурсами в умовах війни*

Назва проблеми	Її характеристика	Шляхи подолання
<b>Демографічні</b>	Різка скорочення чисельності працездатного населення внаслідок військових дій (чинник смертей, інвалідності, втрати жіночого населення внаслідок міграції, низький рівень народжуваності)	Розробка програм по відбудові підприємств та створенню робочих місць у західних регіонах України. Залучення іноземних коштів для відбудови зруйнованого внаслідок війни житла.
<b>Соціально-психологічні</b>	Проблема соціальної адаптації працівників, що вимушені були переселитись внаслідок втрати житла, роботи, сталого життя. Проблема розвитку сталої резильєнтності або життєстійкості індивіда.	Створення загальнодоступних спеціальних програм по психологічній реабілітації як для військових так і для цивільного населення, що зазнали психологічних травм внаслідок військових дій, розраховані на найближчі десятиліття. Проведення навчальних програм по психологічній допомозі серед кадрових працівників при відсутності окремого психолога на підприємстві.

Аналізуючи головні чинники впливу на управління людськими ресурсами, ми повинні детально зупинитись й на аспекті

впливу психологічного стану працівника підприємства, що особливо відчутним є в кризових ситуаціях, так як вплив соціуму

може стати й тригером до ще більшого напруження в колективі, а може стати підтримкою один одного й запорукою формування додаткових стимулів життєстійкості.

В сучасних умовах економічної, політичної нестабільності та невизначеності майбутнього, а також обмеження фінансових ресурсів перед кожним підприємством особливо гостро постає проблема пошуку нових ідей, підходів та методів найбільш раціонального використання трудового потенціалу, збільшення продуктивності праці кожного окремого працівника.

Сьогодні ми ще не в повній мірі усвідомлюємо психологічні наслідки для людей, що постраждали від військових дій. Величезна кількість українців зазнали впливу травматичних подій, які впливатимуть на їхній психологічний стан роками, що теж впливатиме й на працездатність населення України.

Психічне здоров'я є невід'ємною частиною і найважливішим компонентом здоров'я, під яким розуміють психічні особливості, що дозволяють людині бути адекватною і успішно адаптуватись до середовища. Зазвичай до психічного здоров'я відносять відповідність сформованих у людини суб'єктивних образів об'єктивної реальності. Адекватність у сприйнятті себе, здатність концентрувати увагу на предметі та утримувати інформацію в пам'яті, критичність мислення тощо. При цьому рівень психічного здоров'я визначається соціальними, психологічними та біологічними чинниками [5]. До таких чинників відноситься й резильєнтність.

У зв'язку з російсько-українською війною населення України опинилось в ситуації реальної постійної загрози життю. Внаслідок цього значна кількість людей виявляє ознаки тривожності, депресії, розладів сну, панічних розладів, екзистенційної кризи (втрата сенсу життя, втрата бачення майбутнього, нерозуміння як жити далі). Відомо, також, що після

важкої фізичної або психічної травми, як правило, розвивається посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Він проходить різні стадії за часовим перебігом: гостра стресова реакція від моменту, коли сталася травма (до двох діб); гострий стрес (до чотирьох діб); гострий стресовий розлад (від двох днів до одного місяця); гостра форма ПТСР (від одного до трьох місяців); хронічна форма ПТСР (більше, аніж три місяці); ПТСР з відстроченим розладом (через шість місяців після травми і пізніше) [6].

Отже, наслідки ПТСР (посттравматичного стресового розладу) починають активно проявлятися не раніше одного-двох місяців після отримання психологічної травми. Цей прояв може гальмуватися зовнішніми умовами – продовженням війни, ситуацією небезпеки тощо. І в даній ситуації, зрозуміло, що чим раніше розпочнеться психологічна реабілітація, тим менш руйнівними будуть негативні наслідки як для окремої особистості так і для всього суспільства.

Такий стрес часто виявляється у емоційному і професійному вигоранні працівників, а також – пов'язаний як зі змінами в особистому житті, переживаннями за всю країну, за майбутнє рідних і близьких. Його наслідки є небезпечними, оскільки спричиняють колосальне виснаження психоемоційного й фізіологічного ресурсів людини. Це неминуче призводить до соціальної дезадапції й може провокувати неадекватні психічні стани і розлади.

Резильєнтність потрібна для відповіді на різноманітні несприятливі події, від рутинних непорозумінь до важливих життєвих подій, стресових ситуацій і криз. Феномен резильєнтності також розвивається в результаті взаємодії людини зі своїм оточенням в конкретному соціальному середовищі, внаслідок чого ця якість не може бути абсолютною або постійною в умовах мінливого світу. Підхід, заснований на резильєнтності розглядає життя як еволюційний процес, що



передбачає існування кількох шляхів вирішення проблем. Це дозволяє в умовах дефіциту одних ресурсів замінити їх іншими, що значно розширює адаптаційні можливості особистості.

Поняття резильєнтності як феномену, здатності психіки відновлюватись після несприятливих умов стало об'єктом активних наукових пошуків ще з кінця ХХ ст.

Сам термін резильєнтності походить від латинського слова «resilire», що перекладається як повернення до початку, відновлення рівноваги та запозичене з фізики, де позначає властивість матерії набувати початкової форми після деформації, отриманої в результаті тиску [5, с.24].

В англійській мові застосовується поняття «resilience», що перекладається як пружність, еластичність, здатність швидко відновлювати фізичні і душевні сили та «resilient», тобто життєрадісний [5,с.24]. В перекладі на українську мову термін ототожнюється і перекладається як «стресостійкість», «життєстійкість», «життєздатність» тощо.

Впровадження терміну «резильєнтності» пов'язують із роботами Е.Вернер та Р.Смітт, які у 1955 р. розпочали лонгітюдне дослідження з резильєнтності й запровадили цей термін у психології. Понад 30 років вони досліджували дітей, народжених того самого року на острові Гаваї. За результатами їхніх досліджень, діти, що зіштовхувалися з різноманітними факторами ризику (бідність, пренатальний стрес, насильство, алкоголізм батьків тощо), часто виявляли позитивну адаптацію в різних аспектах життєдіяльності. Е Вернер класифікувала так звані життєздатні якості, які сприяли дітям бути адаптивними і компетентними в умовах високого ризику середовища свого зростання. Виявлені якості містять наступні якості особистості: соціальна компетентність і відповідальність, навички вирішення проблем, толерантність, зорієнтованість на успіх та досягнення, адекватна самооцінка та ефективні навички

спілкування. Науковці також зауважили, що екологія середовища як всередині, так і за межами сім'ї, допомагає молоді зростати навіть у несприятливих умовах[9, с.36].

Цікавим і комплексним є погляд такого дослідника даної проблеми Г.Лазоса, що виокремлює наступні характеристики даного феномену зображено на рисунку1.

Узагальнюючи кількість поглядів та визначення поняття резильєнтності можна виокремити, що головна здатність резильєнтності вмикатися у моменти зустрічі зі стресовими подіями. Це може бути як особистісна резильєнтність окремого індивіда (що найбільше цікава нам в процесі даного дослідження) чи професійна резильєнтність фахівця певної галузі чи взагалі національна резильєнтність, що охоплює складні часи на державному рівні.

Тобто, головною ознакою резильєнтності виступає спроможність індивіда чи соціальної системи дотримуватись повноцінного життя в складних умовах, це опір життєвим проблемам, травматичним подіям, ситуаціям, що викликають зміну звичного темпу чи устрою. Для окремої людини резильєнтність є засобом уникнути появи психічних розладів.

Феномен життєстійкості включає в себе три компоненти: «залученість» (наявність життєвих цілей і радість від їх досягнення); «контроль» (активна життєва позиція і здатність користуватися отриманим досвідом, здатність сприймати зміни як можливість для розвитку і самовдосконалення), «прийняття виклику» (готовність до виправданого ризику в ситуаціях невизначеності та здатність користуватися отриманим досвідом; здатність сприймати змінити як можливість для розвитку і самовдосконалення) [5].

Життєстійкість або резильєнтність є тим фактором, що сприяє фізичному і психічному здоров'ю. Проблеми з наявністю життєстійкості, або нестача даної особистісної властивості віднімають

у людей енергію і мотивацію, що так майбутнього. необхідні для вибору і побудови свого

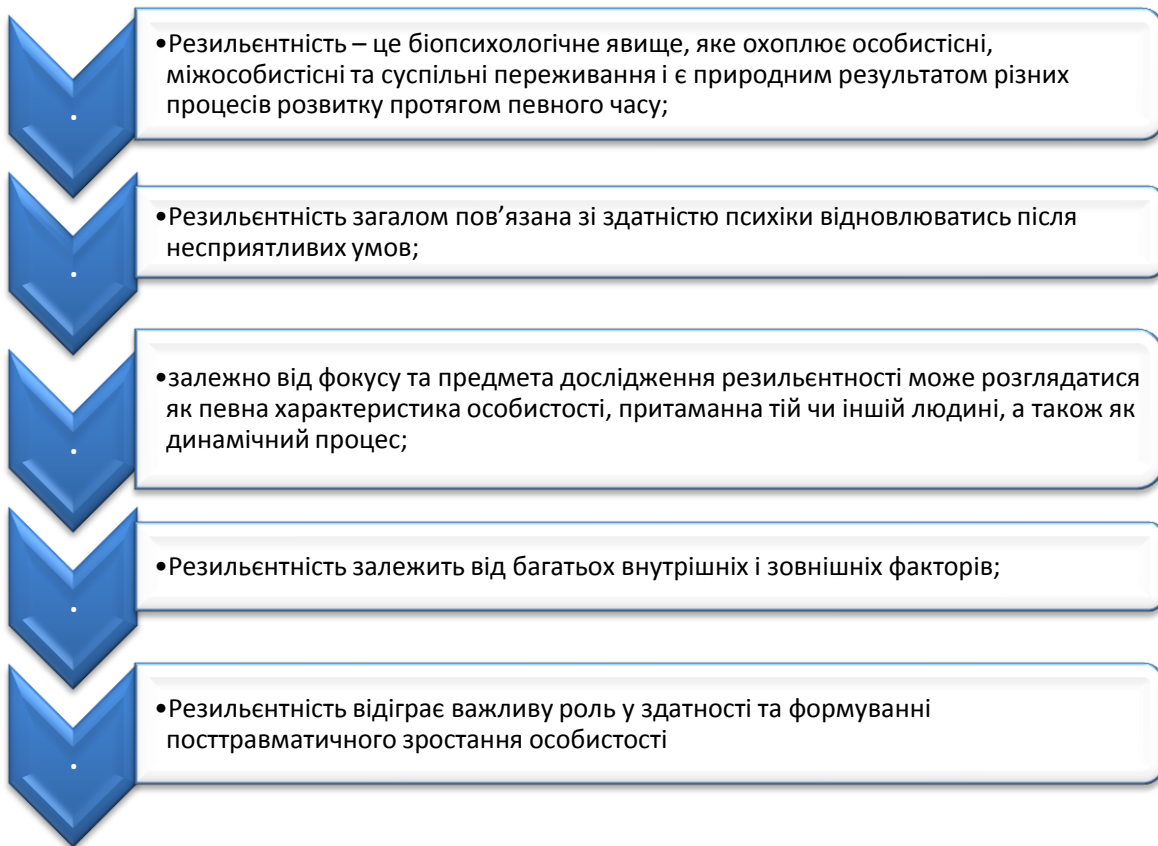


Рис. 1.-Характеристика феномену резильєнтності [Авторська розробка за матеріалами 9].

Розробляючи заходи із розвитку життєстійкості або резильєнтності, як чинника психічного здоров’я варто враховувати зовнішні та внутрішні виклики й загрози та опиратися на дві її складові: фізичну резильєнтність та психологічну резильєнтність. І якщо у випадку фізичної резильєнтності у пригоді стануть фізичні вправи, здорове харчування, повноцінний відпочинок тощо, то для підтримання психологічної резильєнтності потрібне дотримання більш складних процесів (таких як соціальне визнання, опора на моральність, звернення до релігійних та духовних практик, прийняття того, що вже не в змозі змінитися, турбота про близьких, пошук особистого зростання, гумор, відповідальність за особисте емоційне самопочуття).

Тобто, можемо підсумувати, що людина є резильєнтною, якщо після пережитих травмуючих подій, психіка демонструє позитивну адаптивну поведінку та подальший психологічний розвиток.

Нами проведено аналіз соціальної захищеності працівників підприємств залізничного транспорту, на основі якого, можна сказати, що обумовлені колективним договором положення соціального захисту в основному виконувались у довоєнний період, зараз же спостерігаються тенденції до зменшення фінансування основних соціальних програм з року в рік. Так, наприклад, з 2018 по 2020 рік щороку збільшувалась матеріальна допомога на оздоровлення працівників з 716,1тис.грн.. до 1314,8тис.грн., допомога на лікування

збільшилась з 18,6тис. грн. до 32,3тис. грн. Аналіз інших пунктів виконання колективного договору має тенденцію до щорічного зменшення. Зазначимо, що з початком повномасштабного вторгнення в Україну російських військ дія більшості пунктів Колективного договору була призупинена (див. «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» №2136-IX від 15.03.2022 р.) [2], і на сьогоднішній день йде процес відновлення лише деяких пунктів. Так, належні при звільненні на пенсію виплати, обумовлені Колективним договором, виплачуються із затримкою до 6 місяців, а більшість соціальних та додаткових відпусток не оплачуються.

Зрозуміло, що при реальному зменшенні доходів та соціально-психологічному напруженні, та підвищеному впливу щоденних стресорів, на виробничий колектив під час війни фіксується зниження зацікавленості роботою та падіння продуктивності праці. Сьогодні ця проблема стає особливо відчутною і не сприяє зростанню мотиваційних стимулів серед працівників залізниць, а навпаки зростання песимізму до майбутнього, депресивних настроїв та психологічного напруження серед працівників колективу стає особливо відчутним в результатах роботи і якісних показниках.

Тож, слід зупинитись на аналізі впливу соціально-психологічних чинників на кадрову політику підприємства.

Так, згідно вектору нашого дослідження слід зупинитись на методиках вимірювання резильєнтності, які дослідники мають сьогодні у своєму арсеналі. Серед них методики, які вимірюють рівні якості, фактори резильєнтності, а також мають специфічні ознаки: методики для різного віку опитуваних; різних категорій пацієнтів (студенти, військові, особи, які пережили природні катастрофи, методики тощо). Важливо тут зазначити, що кожна методика створювалася в межах певної

концепції резильєнтності. Так, сьогодні найбільш уживаними є такі методики та опитувальник для визначення рівня резильєнтності [9]:

1. «Тест життєстійкості С.Мадді» Тест життєстійкості є адаптованим аналогом опитувальника Hardiness Survey, розробленого американським психологом Сальваторе Мадді. Тест містить 45 пунктів з прямими і зворотними запитаннями всіх трьох шкал опитувальника (залученість, контроль і прийняття ризику).

Залученість – це активна життєва позиція особистості, впевненість в тому, що тільки діяльна людина може знайти в житті цінне і цікаве.

Контроль – це впевненість у тім, що тільки борючись і долаючи труднощі, можна змінити те, що відбувається, і бути господарем своєї долі.

Прийняття ризику – це готовність ризикувати, переконаність у тому, що на будь-яких помилках можна вчитися.

Виразність всіх трьох компонентів життєстійкості необхідна для збереження здоров'я і оптимального рівня працездатності і активності в стресових умовах. Опитувальник призначений для людей від 18 років і старше, без обмежень по освітнім, соціальним і професійним ознакам.

2. «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)» Особистісний опитувальник SACS застосовується для вивчення стратегій і моделей копінг-поведінки (поведінки, що долає стрес), як типів реакцій особистості людини для додання стресових ситуацій. Опитувальник містить 54 пункти, кожен з яких оцінюється за 5-бальною шкалою. Опитувальник містить дев'ять моделей поведінки (стратегій подолання стресу): асертивні дії, вступ до соціального контакту, пошук соціальної підтримки, обережні дії, імпульсивні дії, уникнення, маніпулятивні дії, асоціальні дії, агресивні дії. [9, с.51].

Для аналізу життєстійкості працівників підприємства ми

використовували саме «Тест життєстійкості С.Мадді» та «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)». Для проведення аналізу психологічної життєстійкості працівників підприємства нами було проведено анонімне опитування серед 20 працівників підприємства різних вікових категорій та різних фахових напрямів роботи. На підставі отриманих даних можемо підсумувати ряд результатів:

-Близько  $\frac{3}{4}$  працівників, серед яких проводилось анонімне опитування показали високий або вище середнього рівень життєстійкості.

-Разом з тим задоволення від власної діяльності показали лише  $\frac{1}{4}$  працівників, що є підтвердженням майбутньої плинності кадрів.

-Одночасно досить низьким є рівень прийняття ризику серед більшості працівників та схильність до обережних дій, що можливо, є стримуючим чинником плинності на даному етапі.

-В більшості опитаних спостерігається високий рівень потреби соціальної підтримки та вступ до соціального контакту, що можливо й сприяє високому рівню життєстійкості серед працівників.

-Негативною рисою, яку слід відзначити, можна назвати досить значний рівень агресії, але якщо брати до увагу, що проводилось опитування на другому році активної російсько-української війни, то пояснення стає очевидним.

На основі проведеного аналізу, можемо визначити чинники, що впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту:

-Економічні показники підприємства є незадовільними, що підтверджується від'ємними показниками фінансових результатів.

-Загальне зниження кількості працівників (до показників зниження кількісного складу працівників в сучасних умовах можна додати тих, хто виїхали за

кордон із початком військових дій, призвані до лав ЗСУ та працівники, що звільнились в пошуках вищої заробітної плати;

-Тимчасово прийняті на роботу працівник серед ВПО із «Донецької» та «Південної» залізниць відносяться до груп людей, що зазнали серйозних психологічних травм.

-Відчуття тривоги, нестабільності та невпевненості у майбутньому є додатковим дестабілізуючим фактором впливу на трудовий колектив в цілому.

Щодо стимулювання та зацікавлення працівників транспорту до праці, можна зробити висновок, що система мотивації в більшості випадків обмежується принципами оплати праці, політикою матеріальних і нематеріальних заохочень. Але з огляду на зазначені соціально-психологічні фактори цього недостатньо для підтримки «робочого ентузіазму» персоналу. Дуже важливою складовою є внутрішній настрій працівника, його внутрішня мотивація. У більшості випадків працівники самі обирають причини, які спонукають працювати в організації. Вони визначають потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць.

Отже, щоб запобігти демотивації працівників, потрібно сформувати ефективну систему з різних методів мотивування. Використання винятково методів матеріального мотивування не дає змоги мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. На нашу думку слід дотримуватись принципу управління змінами, і цей принцип буде залишатись найбільш дієвим у сучасних умовах і діятиме в Україні найближчі роки.

У зв'язку з пандемією COVID-19 (із 2020 р.) та російсько-українською війною (із 2022 р.) заходи з підтримки мотивації працівників для сталого розвитку підприємства набули особливого значення. Адже людям завжди складно

адаптуватись до змін, не кажучи вже про настільки кардинальні болючі зміни.

Так, у 2020 р. більшість компаній у світі та підприємств в Україні переводили працівників на дистанційну чи змішану форму роботи, змінились форми, методи роботи, а вимоги до охорони праці істотно зросли. Так, на підприємствах залізничної інфраструктури теж значна більшість персоналу були переведені у вимушений простій або на дистанційну форму роботи, багато перебували на лікарняному або вимушеній самоізоляції; надалі з поступовим поверненням до виробничого процесу заборонено було допускати до роботи працівників без наявного щеплення проти COVID-19, що підіймало й так високий градус соціального напруження в колективі.

Війна зумовила нові регіональні особливості українського ринку праці; це і відтік кваліфікованих кадрів за кордон, замороження й зменшення розміру середніх заробітних плат у більшості галузей. Через війну багато українців зі сходу та півдня вимушені було переселитися на захід країни (де й до війни був високий рівень безробіття), що й призвело до певного перенасичення кадрами цього регіону, надалі подальший відтік за кордон виробничих кадрів і зростання соціальних виплат ВПО стабілізував ситуацію, але нажаль, не вирішив. Повномасштабне вторгнення змусило багатьох працівників українських підприємств їхати за кордон, переїхати в межах України, змінити роботу чи перейти на дистанційну форму роботи. Відповідно виникли нові додаткові проблеми мотивування, пов'язані з важким моральним станом українців, інстинктом самозбереження та страхом за життя, здоров'я і добробут сім'ї. Натомість багатьох українців тепер мотивує те, що вони роблять власний внесок у перемогу, допомагають коштами для ЗСУ, товарами, послугами.

Тобто, сьогодні ми вже бачимо картину, як українському бізнесу вдається

адаптуватись до сучасних кризових реалій на другому році повномасштабної війни. В такий час системи мотивації повинні бути особливо гнучкими й спрямованими передусім на резильєнтність (психологічну стійкість) персоналу. Адже раціональність і ефективність управління персоналом в умовах війни відходить на другий план порівняно з питанням його збереження та утримання. І тут, найперша порада – якомога більше комунікувати з працівниками, намагатись почути їх, намагатись зрозуміти вербальні і невербальні повідомлення, підбадьорювати, пояснювати мету й зміст їх роботи, а також морально підтримувати.

**Висновок.** Проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Визначено, основну проблематику управління людськими ресурсами в умовах війни.

Зазначено необхідність формування додаткових стимулів життєстійкості.

Доведено, що в умовах економічної, політичної нестабільності та невизначеності майбутнього, а також обмеження фінансових ресурсів особливо гостро постає проблема збереження штату працівників та збільшення продуктивності праці кожного окремого працівника.

Зазначено, що сьогодні ми ще не в повній мірі усвідомлюємо психологічні наслідки для людей, що постраждали від військових дій, що в свою чергу впливатиме на працездатність населення України. Проаналізували життєстійкість працівників підприємства використовуючи «Тест життєстійкості С.Мадді» та «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)». Для цього було проведено анонімне опитування серед 20 працівників підприємства різних вікових категорій та різних фахових напрямів роботи та сформовано результат опитування.

Визначено чинники, що впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Доведено, що для запобігання демотивації працівників, потрібно сформувати ефективну систему з різних методів мотивування.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

2. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (із змінами внесеними згідно із Законом №2352-IX від 01.07.2022) / Верховна Рада України [Електронний ресурс] - режим доступу URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

3. Карамушка, Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати. *Метод. рекомендації*. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2022. 52с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/>

4. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей)*. 2022. №80. С.247-255

5. Бойко-Бузиль Ю.Ю. Резильентність як чинник психічного здоров'я особистості. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві: збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року)* уклад. В.С.Бліхар. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С.23-27

6. Іванова Оксана. Проект «Психологічні сили України»: сприяння розвитку резильентності в умовах війни. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(6\)/2022.62-73](https://doi.org/10.35387/ucj.2(6)/2022.62-73)

7. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.

8. Холодницька А. В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів. *Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доповідей Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів*. Харків: Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ. 2014. С. 102–104.

9. Лазос Г.П. Резильентність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології Том 3.: Консультативна психологія і психотерапія*. 2018. Вип 14. С.26-64

10. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. 2008. №4 (48). С. 80-82

### REFERENCES

1. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». [World Health Organization. «Mental health: strengthening our response»]. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

2. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» (iz zminamy vnesenymy zghidno iz Zakonom №2352-IXh vid 01.07.2022) [The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law" (as amended in accordance with Law No. 2352-IX dated July 1, 2022)]. Verkhovna Rada Ukrainy [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

3. Karamushka, L.M. (2022) Psykhichne zdorov'ja osobystosti pid chas vijny: jak jogho zbereghty ta pidtrymaty [Personal Mental Health in Wartime: How to

Preserve and Sustain it wor] *Metod. rekomendaciji*. Kyjiv. Instytutpsykholohiji imeni Gh.S. Kostjuka NAPN Ukrainy. 52 s. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/>

4. Yakovenko V.Gh., Kudelja V.I., Cheljadinova N.Gh. (2022) Zastosuvannja dejakykh aspektiv psykholohiji upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transport [Application of some aspects of personnel management psychology at railway transport enterprises] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (zbirnyk naukovo- praktychnykh statej) №80*, Kharkiv: UkrDUZT. S.247-255

5. Boiko-Buzyl Yu.Iu. (2022) Rezylientnist yak chynnyk psykhychnoho zdorovia osobystosti [Psychological forces of Ukraine" project: promoting the development of resilience in conditions of war] *Psykhychne zdorovia osobystosti u kryzovomu suspilstvi: zbirnyk materialiv VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (28 zhovtnia 2022 roku)*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav., S.23-27

6. Ivanova Oksana. (2022) Proekt «Psykholohichni syly Ukrainy»: spryiannia rozvytku rezylientnosti v umovakh viiny [Psychological forces of Ukraine" project: promoting the development of resilience in conditions of war] *visnyk kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita KhKhI stolittia»*. URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(6\)/2022.62-73](https://doi.org/10.35387/ucj.2(6)/2022.62-73)

7. Kostjuk O. (2013) Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom [innovative personnel management tools] *Naukovi praci Poltavskoji derzhavnoji aghrarnoji akademiji: Ekonomichni nauky*. Vyp. 1 (6). S. 143–147.

8. Kholodnycjka A. V. (2014) Upravlinnja socialjno- psykholohichnym klimatom bjudzhetnoji ustanovy v systemi klasteriv [Management of the social and psychological climate of a budget institution in the system of clusters] *Problemy reformuvannja rehionalnoji ekonomiky na zasadakh klasternogho pidkhodu: zb. tez dopovidej Mizhnar nauk.-prakt. internet-konferenciji naukoviciv, vykladachiv, specialistiv*. – Kharkiv : Kharkivskij torghoveljno-ekonomichnyj instytut KNTEU. S. 102–104.

9. Lazos H.P. (2018) Rezylientnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: conceptualization of concepts, review of modern research] *Aktualni problemy psykholohii Tom 3.: Konsultatyvna psykholohiia i psykhoterapiia*. Vyp.14. S.26-64

10. Amosov O. Ju. (2008) Upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovakh ekonomichnoji kryzy [Management of the company's personnel in the conditions economic crisis] *Ekonomika rozvytku*. No4 (48). S. 80-82

"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» № 85**

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 29.03.24 р.  
Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.  
Умовн.-друк. Арк. 7,9. Обл. – вид. арк. 8,1.  
Замовлення \_\_\_\_ Тираж 55. Ціна договірна**

**Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.**